

کار آفرینی



محمود احمدپور داریانی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

آصف کریمی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

قابل توجه دانشجویان دانشگاه جامع علمی کاربردی

مطالب ستاره‌دار صرفاً برای مطالعه تکمیلی است.



کارآفرینی

محمود احمدپور داریانی، آصف کریمی



ویراستار و نسخه‌پرداز: زهره رهیده
حروفچین و صفحه‌آرا: اکرم دلاوردوست
طراح جلد: علیرضا دریانی
دانشگاه جامع علمی کاربردی: مرکز نشر دانشگاهی
چاپ اول ۱۳۹۸
تعداد ۳۰۰۰
چاپ و صحافی: شرکت چاپ و انتشارات سازمان اوقاف و امور خیریه
۳۰۰۰ تومان

نشانی فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روبه‌روی سینما سپیده، پاساژ خیبری، تلفن: ۶۶۴۱۰۶۸۶، ۶۶۴۰۸۸۹۱



17167164531000011111

فروش اینترنتی: www.iup.ac.ir

حق چاپ برای دانشگاه جامع علمی کاربردی و مرکز نشر دانشگاهی محفوظ است
فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: احمدپور، محمود، ۱۳۳۵-
عنوان و نام پدیدآور: کارآفرینی [کتاب] / تألیف محمود احمدپور داریانی، آصف کریمی.
مشخصات نشر: دانشگاه جامع علمی کاربردی: تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری: چهارده، ۳۳۳ ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست: مرکز نشر دانشگاهی: ۱۵۵۳. مدیریت: ۱۵.
شابک: 3-41-600-5607-978 4-1553-01-964-978
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
یادداشت: کتاب حاضر در سال‌های مختلف توسط ناشران متفاوت منتشر شده است.
یادداشت: کتابنامه: ص، ۳۸۹-۳۷۳.
موضوع: کارآفرینی
موضوع: Entrepreneurship
موضوع: موفقیت در کسب و کار
موضوع: Success in business
شناسه افزوده: کریمی، آصف، ۱۳۶۰-
شناسه افزوده: دانشگاه جامع علمی کاربردی
شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی
شناسه افزوده: Iran University Press
رده‌بندی کنگره: ۶۱۵ HB
رده‌بندی دیویی: ۳۳۸/۰۴
شماره کتابشناسی ملی: ۴۸۰۲۴۸۱

بسم الله الرحمن الرحيم



صفحه	عنوان
سیزده	پیشگفتار ناشر
۱	مقدمه مؤلفان
۳	***فصل ۱
۳	مبانی و مفاهیم موفقیت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی
۳	مقدمه
۴	۱. موفقیت
۶	۱.۱ معنی و مفهوم موفقیت
۷	۲.۱ چراهای موفقیت
۱۱	۲. برنامه‌ریزی مسیر شغلی
۱۲	۱.۲ ضرورت تعیین هدف‌های شغلی
۱۹	۲.۲ هدف و آرزو
۲۰	۳.۲ چشم‌انداز
۲۱	۴.۲ کارآفرینی به عنوان یک شغل
۲۷	۳. تعریف واژگان کارآفرینی و کسب‌وکار
۲۷	۱.۳ کسب‌وکار

صفحه	عنوان
۲۹	۲.۳ کارآفرینی
۳۰	۳.۳ کارآفرین
۳۰	۴.۳ طرح کسب و کار
۳۰	۵.۳ طرح امکان‌سنجی
۳۰	۶.۳ الگوی کسب و کار
۳۱	۷.۳ شرکت‌های نوپا
۳۱	۸.۳ فرشتگان کسب و کار
۳۱	۹.۳ سرمایه‌گذاری خطرپذیر
۳۲	۱۰.۳ کارآفرینی فناورانه
۳۳	۱۱.۳ کارآفرینی اطلاعاتی (اطلافرینی)
۳۳	۱۲.۳ شرکت‌های دانش‌بنیان
۳۳	۴. نتیجه‌گیری
۳۴	تکالیف
۳۵	فصل ۲
۳۵	مبانی، مفاهیم و انواع کسب و کار
۳۶	مقدمه
۳۶	۱. مفهوم همگانی کسب و کار
۳۷	۲. اهمیت کسب و کار
۳۹	۳. اصول چهارگانه کسب و کار
۴۰	۴. پنج مهارت آینده‌ساز کسب و کار
۴۱	۵. نگاه کسب و کارانه
۴۲	۶. حوزه‌های اصلی کسب و کار
۹۱	۷. ماتریس کسب و کار
۱۰۱	۸. نتیجه‌گیری
۱۰۱	تکالیف
۱۰۳	فصل ۳
۱۰۳	تعریف‌ها، مفاهیم و مبانی کارآفرینی



صفحه	عنوان
۱۰۴	مقدمه
۱۰۵	۱. واژه کارآفرینی
۱۰۶	۲. تعریف‌های کارآفرینی
۱۰۶	۱.۲ تعریف عام کارآفرینی
۱۰۷	۲.۲ تعریف ویژه کارآفرینی
۱۰۹	۳. اهمیت کارآفرینی در توسعه اقتصاد
۱۱۳	۴. نقش کارآفرینی در اشتغال
۱۱۳	۵. سیر تاریخی دگرگونی کارآفرینی
۱۱۵	۶. سیر دگرگونی مفهوم‌سازی کارآفرینی در علوم گونه‌گون
۱۱۹	۷. چستی کارآفرینی
۱۲۰	۸. نگاه کارآفرینانه
۱۲۱	۹. کارآفرین کیست؟
۱۲۵	۱۰. تفاوت کارآفرین با خلاق، مخترع، نوآور، سرمایه‌گذار و مدیر
۱۲۵	۱.۱.۰ خلاق
۱۲۵	۲.۱.۰ مخترع
۱۲۶	۳.۱.۰ نوآور
۱۲۶	۴.۱.۰ سرمایه‌گذار
۱۲۶	۵.۱.۰ مدیر
۱۲۷	۱۱. ویژگی‌های کارآفرینان
۱۳۳	۱۲. ایده‌های کارآفرینان موفق
۱۳۵	۱۳. ایده‌های بزرگ چگونه به ذهن کارآفرینان می‌رسد؟



صفحه	عنوان
۱۳۸	۱۴. توسعه کارآفرینی در نهاد خانواده‌ها
۱۳۸	۱.۱۴. نهادینه کردن فرهنگ کارآفرینی
۱۳۸	۲.۱۴. تعیین مسیر شغلی
۱۳۹	۳.۱۴. توانمندسازی (یادگیری فناوری‌های نو)
۱۳۹	۴.۱۴. راه‌اندازی و اداره کسب‌وکار اقتصادی
۱۴۰	۱۵. شایستگی‌های همیشگی مورد نیاز یک کارآفرین
۱۴۲	۱۶. مهارت‌های لازم برای موفقیت یک کارآفرین
۱۴۴	*۱۷. کارآفرینی و برند
۱۵۲	۱۸. نتیجه‌گیری
۱۵۳	تکالیف
۱۵۵	فصل ۴
۱۵۵	انواع کارآفرینی و فرایند آن
۱۵۶	مقدمه
۱۵۶	۱. انواع کارآفرینی
۱۵۶	۱.۱. طبقه‌بندی برحسب هدف
۱۵۷	۲.۱. طبقه‌بندی برحسب اقدام‌کننده
۱۵۷	۳.۱. طبقه‌بندی برحسب مقایسه
۱۶۰	۲. کارآفرینی مستقل
۱۶۱	۳. کارآفرینی سازمانی
۱۶۳	۱.۳. ضرورت و اهمیت کارآفرینی سازمانی
۱۶۴	۲.۳. تعریف‌ها و مفاهیم کارآفرینی سازمانی
۱۶۵	۳.۳. تفاوت‌های کارکردی کارآفرینی سازمانی با کارآفرینی مستقل
۱۶۶	۴.۳. الگوهای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها
۱۷۱	۴. کارآفرینی اجتماعی
۱۷۴	۱.۴. تعریف‌های کارآفرینی اجتماعی
۱۷۵	۲.۴. عنصرها و مؤلفه‌های کارآفرینی اجتماعی
۱۸۰	۳.۴. فرایند کارآفرینی اجتماعی
۱۸۱	*۴.۴. کارآفرینان اجتماعی



صفحه	عنوان
۱۸۳	*۵.۴ انواع کارآفرینان اجتماعی
۱۸۴	*۶.۴ پیامدهای کارآفرینی اجتماعی برای سازمان‌ها
۱۸۹	۵. جمع‌بندی
۱۸۹	۶. فرایند کارآفرینی
۱۹۱	۷. اجزای فرایند کارآفرینی از نظر بای گریو
۱۹۲	۸. عنصرهای فرایند کارآفرینی
۱۹۵	۹. نتیجه‌گیری
۱۹۶	فصل ۵
۱۹۶	فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینانه
۱۹۶	مقدمه
۱۹۷	۱. مقدمه‌ای بر فرصت
۱۹۸	۲. تعریف فرصت
۲۰۰	۳. ایده
۲۰۰	۴. تفاوت مفهوم ایده و فرصت
۲۰۲	۵. انواع فرصت
۲۰۲	۶. فرصت‌های کارآفرینانه: دیدگاه شومپتر
۲۰۳	۷. فرصت‌های کارآفرینانه: دیدگاه کرزنر
۲۰۴	۸. تفاوت دیدگاه‌ها
۲۰۴	۹. مقایسه دیدگاه‌های کشف فرصت و خلق فرصت
۲۰۴	۱.۹ کشف فرصت
۲۰۵	۲.۹ خلق فرصت
۲۰۶	۱۰. تشخیص فرصت
۲۰۷	۱۱. عوامل کارا در تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه
۲۰۹	۱۲. منابع فرصت
۲۱۲	۱۳. انواع فرصت
۲۱۲	۱۴. راهبرد جست‌وجوی فرصت
۲۱۳	۱۵. ارزیابی فرصت
۲۱۵	۱۶. بهره‌برداری از فرصت‌ها



صفحه	عنوان
۲۱۶	۱۷. ایده‌یابی
۲۱۶	۱.۱۷ روش‌های خلق ایده
۲۱۷	۲.۱۷ غربال کردن ایده‌ها
۲۱۸	۳.۱۷ فرم ارزیابی ایده‌های کسب‌وکار و حذف ایده‌های نامناسب
۲۱۸	۴.۱۷ پرسش‌ها
۲۱۹	۵.۱۷ اولویت‌بندی ایده‌های ابقاشده
۲۲۰	۶.۱۷ مرتب کردن ایده‌ها
۲۲۱	۷.۱۷ امکان‌سنجی آغازی و گزینش ایده
۲۲۱	۱۸. خلاقیت
۲۲۱	۱.۱۸ تعریف خلاقیت
۲۲۳	۲.۱۸ عناصر خلاقیت
۲۲۳	۳.۱۸ مهارت‌های مربوط به موضوع
۲۲۴	۴.۱۸ مهارت‌های مربوط به خلاقیت
۲۲۴	۵.۱۸ ویژگی‌های افراد خلاق
۲۲۶	۶.۱۸ فرایند خلاقیت
۲۲۷	* ۷.۱۸ الگوی آلبرشیت
۲۲۸	* ۸.۱۸ الگوی آمابلی
۲۲۸	* ۹.۱۸ فن‌های خلاقیت
۲۳۰	* ۱۰.۱۸ فن توفان فکری
۲۳۱	* ۱۱.۱۸ کاربردهای توفان فکری
۲۳۱	* ۱۲.۱۸ معایب توفان فکری
۲۳۱	* ۱۳.۱۸ مزایای توفان فکری
۲۳۲	* ۱۴.۱۸ اصول نشست‌های توفان فکری
۲۳۲	* ۱۵.۱۸ عضوهای گروه توفان فکری
۲۳۲	* ۱۶.۱۸ مراحل توفان فکری
۲۳۵	* ۱۹. فن چرا؟
۲۳۵	* ۲۰. Do IT فن



صفحه	عنوان
۲۳۶	* ۲۱. فن چه می‌شود اگر ...؟
۲۳۶	* ۲۲. فن اسکمپر (SCAMPER)
۲۳۶	* ۲۳. فن دلفی
۲۳۷	* ۲۴. چه موقع از فن دلفی استفاده می‌شود؟
۲۳۷	* ۲۵. فن گروه اسمی
۲۳۸	* ۲۶. نمونه‌سازی و آزمون فرآورده
۲۳۹	* ۲۷. نتیجه‌گیری
۲۴۰	تکالیف
۲۴۱	فصل ۶
۲۴۱	طراحی و تدوین طرح کسب‌وکار
۲۴۲	مقدمه
۲۴۲	۱. طرح کسب‌وکار
۲۴۳	۲. کارکردهای طرح کسب‌وکار
۲۴۴	۳. طرح کسب‌وکار در چه مواردی تهیه می‌شود
۲۴۵	۴. مخاطبان طرح کسب‌وکار
۲۴۵	۵. اهمیت طرح کسب‌وکار
۲۴۷	۶. مقایسه طرح کسب‌وکار و طرح امکان‌سنجی
۲۴۷	۱.۶ طرح امکان‌سنجی
۲۴۷	۲.۶ تفاوت BP با FS
۲۴۸	۷. اجزای یک طرح کسب‌وکار
۲۴۸	۱.۷ خلاصه مدیریتی
۲۴۹	۲.۷ توصیف کسب‌وکار
۲۵۶	۳.۷ تجزیه و تحلیل صنعت
۲۶۲	۸. تشریح فرآورده یا خدمت
۲۶۳	۱.۸ معرفی و ویژگی‌های فرآورده
۲۶۳	۲.۸ مورد‌های کاربرد
۲۶۳	۳.۸ وضعیت تولید فرآورده
۲۶۳	۴.۸ گزینه‌های جایگزین



صفحه	عنوان
۲۶۴	۵۸ وضعیت‌های رقابتی فرآورده
۲۶۴	۶۸ معرفی آمیخته بازاریابی فرآورده‌ها
۲۶۵	۹. برنامه عملیاتی و تولید
۲۷۲	۱۰ ساختار سازمانی
۲۷۲	۱.۱۰ نیروی انسانی و هزینه‌های مورد نیاز
۲۷۳	۲.۱۰ آموزش کارکنان
۲۷۴	۳.۱۰ تحلیل بازار و رقبا
۲۷۵	۴.۱۰ برنامه بازاریابی و فروش
۲۷۶	۱۱. پژوهش و تحلیل بازار
۲۷۶	۱.۱۱ مشتریان
۲۷۶	۲.۱۱ اندازه بازار
۲۷۶	۳.۱۱ تخمین سهم بازار و فروش
۲۷۶	۴.۱۱ ارزیابی آینده بازار
۲۷۷	۵.۱۱ رقابت، حساسیت‌ها و تهدیدها
۲۷۷	۱۲. راهبردهای بازاریابی
۲۷۷	۱.۱۲ بهاگذاری
۲۷۷	۲.۱۲ تبلیغات
۲۷۷	۳.۱۲ شیوه فروش
۲۷۷	۴.۱۲ پخش
۲۷۸	۵.۱۲ خدمات پس از فروش و گارانتی
۲۷۸	۱۳. برنامه مالی
۲۷۸	۱۴. هزینه‌های شرکت
۲۸۲	۱۵. ترازنامه
۲۸۴	۱۶. صورت جریان نقدی
۲۸۵	۱۷. صورت سود و زیان
۲۸۵	۱۸. ارزیابی ریسک
۲۸۶	۱۹. پیوست‌ها، اسناد و مکتوبات تکمیلی
۲۸۷	۲۰. دلایل شکست برخی از طرح‌ها



صفحه	عنوان
۲۸۷	۲۱. نکته‌هایی دربارهٔ چگونگی ارائه طرح
۲۸۸	۲۲. نتیجه‌گیری
۲۸۸	تکالیف
۲۸۹	فصل ۷
۲۸۹	روش‌های تأمین مالی و گردآوری منابع
۲۸۹	مقدمه
۲۹۱	۱. روش‌های تأمین مالی داخلی
۲۹۸	۲. روش‌های تأمین مالی خارجی
۲۹۸	۱.۲ روش‌های قرضی (استقراضی)
۳۰۳	۲.۲ روش‌های غیرقرضی (سرمایه‌گذاری)
۳۰۵	۳. سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در مرحله‌های گونه‌گون ایجاد و ...
۳۰۶	۴. نتیجه‌گیری
۳۰۶	تکالیف
۳۰۷	منابع و مأخذ





پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصه رقابت در زمینه کیفیت بخشی و ارائه خدمات مطلوب است. اصلی ترین عامل موفقیت در این رقابت، مطلوبیت نهایی محصولات و خدمات است که جز با تحقیق و پژوهش علمی کاربردی و توجه خاص به مؤلفه های استاندارد سازی، کیفیت بخشی، نیازهای بازار کار و پاسخگویی به مطالبات عمومی میسر نمی شود.

از آنجا که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش های علمی کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش مهارتی، یکی از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در توسعه علمی کشور به شمار می رود، دانشگاه جامع علمی کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش های مختلف تأسیس و مشغول فعالیت شد. با توجه به رسالت این دانشگاه، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال، با به کارگیری استانداردهای لازم دانش آموختگانی تربیت می شوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند.

گستره مخاطبان دروس مهارت های مشترک، فقر منابع درسی در این زمینه و نیز تأکید رئیس محترم دانشگاه جامع علمی کاربردی مبنی بر اجرای برنامه های ارتقای کیفیت آموزش های عالی علمی کاربردی، انتشارات دانشگاه را بر آن داشت تا با همکاری مرکز نشر دانشگاهی، به عنوان یکی از مراکز مهم در عرصه نشر علم و تأمین محتوای علمی، به تولید و نشر منابع مورد نیاز این دروس اقدام کند. حاصل این تعامل، مجموعه کتاب هایی است که با یاری خداوند متعال و همت استادان، مدرسان، مؤلفان، و دست اندرکاران این دو مجموعه مطابق با سرفصل های دروس مهارت های مشترک آماده شود و در دسترس دانشجویان قرار گیرد. بی تردید، انتقادات و

پیشنهادهای صاحب‌نظران و مدرسان در راستای توسعه نظام آموزش‌های علمی کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب‌ها تأثیرگذار خواهد بود. به همین منظور می‌توانید نظرات خود را از طریق ایمیل daftaretamin1397@gmail.com با ما در میان بگذارید.

در پایان، مراتب قدردانی خود را از مؤلفان محترم کتاب و دیگر عزیزانی که زحمات بی‌دریغ آنها نقش مهم و اساسی در شکل‌گیری و چاپ این مجموعه داشته‌اند، اعلام می‌کنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی کاربردی

و مرکز نشر دانشگاهی

زمستان ۱۳۹۷



مقدمه مؤلفان

شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه حل‌های جدید و متفاوتی را طلب می‌کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و نیز نوسان بهای نفت سه عامل عمده‌ای هستند که موجب می‌شوند سیاست‌گزاران و تصمیم‌سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل‌الوصول دیگری به‌جز نفت بیندیشند و بی‌شک آن منبع جز ایتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست. اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشأ تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنها نیز به‌عنوان قهرمانان ملی یاد می‌شود. چرخ‌های توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی‌آید. در اهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۱۹۸۰-۱۹۶۰) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها ۵۰۰ مؤسسه کارآفرینی شروع به کار کرده‌اند و حتی بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده‌اند. امروزه نیروی انسانی به‌عنوان یک منبع نامحدود و محور هر نوع توسعه مطرح است. در این بین کارآفرینان به‌طور خاص دارای نقشی مؤثرتر در فرایند توسعه اقتصادی‌اند. تحقیقات نشان داده است که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد؛ زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرک‌های تجاری و اقتصادی قوی‌تری برخوردار است. آموزش و پرورش کارآفرینان نیازمند یک متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه به‌منظور رویارویی با فشارهای

شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است. در سال‌های اخیر موضوع کارآفرینی و خصوصاً آموزش آن توسط دانشگاه‌ها، مدارس و سازمان‌های مختلف دولتی کشور مورد توجه قرار گرفته و در حال حاضر یکی از مشکلات و چالش‌های اساسی آموزش کارآفرینی، کمبود منابع آموزشی و درسی مناسب و کامل است. کتاب حاضر با هدف تدوین یک منبع آموزشی کامل و جامع نگاشته شده و حاصل مطالعه و جمع‌بندی منابع مناسب و تجربیات عملی در حوزه‌های مرتبط است.

محمود احمدپور داریانی-آصف کریمی



قدر الرجل قدر همته
ارزش هر فرد به اندازه همت اوست
امام علی (ع)



*فصل ۱

مبانی و مفاهیم موفقیت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، این است که برای خوانندگان در رابطه با موفقیت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی مطالبی را فراهم کند. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود:

- موفقیت چیست، چه ابعادی دارد و چگونه به دست می‌آید؟
- افراد موفق و کارآفرینان چگونه موفقیت‌های خود را به دست می‌آورند؟
- برنامه‌ریزی مسیر شغلی چیست و چگونه میسر می‌شود؟
- ملزومات راه‌اندازی کسب و کار کدام‌اند و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرند؟

مقدمه

همان‌گونه که می‌دانیم، یکی از ویژگی‌های بارز افراد موفقیت‌های چشم‌گیر آنان است. همه افراد جوامع متفاوت به کارآفرینان به عنوان نماد موفقیت خود می‌نگرند. اما آیا

تاکنون با خود اندیشیده‌اید که آنان چگونه به این موفقیت‌ها دست می‌یابند؟ و آیا این موفقیت‌ها، تصادفی است یا اینکه از منطقی ویژه پیروی می‌کنند؟ به منظور درک بهتر این موضوع در این فصل ابتدا با تعریف‌ها و مفاهیم متفاوت موفقیت آشنا خواهیم شد. سپس می‌کوشیم تا برنامه‌ریزی مسیر شغلی ایشان را مدنظر قرار داده و در انتها به ملزوماتی بپردازیم که کارآفرینان برای راه‌اندازی کسب و کار خود در نظر دارند. ملزوماتی که به کمک ایشان آمده، مسیر شغلی شان را معین کرده، آنان را به موفقیت می‌رساند.

۱. موفقیت^۱

آیا می‌دانید به چه کسانی موفق می‌گویند؟ آیا تا کنون از خود پرسیده‌اید چرا برخی افراد از برخی دیگر موفق‌ترند؟ یا حتی چرا برخی کشورها از کشورهای دیگر پیشرفته‌ترند؟^۲ موفقیت شما چه تأثیری در موفقیت جامعه یا کشور دارد؟

برای نمونه برخی می‌پندارند که یک مأمور شهرداری نمی‌تواند موفق باشد؟ چرا یک شاگرد تئیل نمی‌تواند موفق باشد؟ آیا می‌اندیشید کسی که ورشکست شده دیگر نمی‌تواند مزه موفقیت را بچشد؟ به نظر شما کفاش سر کوجه موفق نیست؟ هر کسی تعبیری از موفقیت در ذهن خود دارد که زندگی وی براساس همان تعبیر شکل می‌گیرد. بسیاری از افراد می‌پندارند که موفقیت تنها به معنی رسیدن به اوج و نوک قله است، در هر رشته‌ای که هستند. برای نمونه در رشته کفاشی، کسی موفق است که یک کارخانه بزرگ تولید کفش در کشور داشته باشد یا در رشته سوپرمارکت، کسی موفق است که بزرگترین سوپرمارکت محله را داشته و به‌صورت شبانه‌روزی کار کند. نمونه‌هایی که در بالا اشاره شد، نوعی شیوه اندیشیدن است که متأسفانه در برخی افراد سبب کاهش سرعت رشد و گاهی سبب یأس و ناامیدی می‌شود. در کل از موفقیت تعابیر متفاوتی ارائه شده است و نیز هر کسی تعریفی از این واژه در ذهن خود دارد. اما می‌توان گفت که «زندگی نردبانی است بی‌پایان که هر پله این نردبان نوعی از موفقیت است و هر کدام از پله‌ها امتیاز ویژه خود را دارند.» شاید گاهی امتیاز پله سوم از امتیاز پله هفتم بیشتر

1. Success

۲. برای مطالعه بیشتر به کتاب‌های تجارب کارآفرینی، نوشته دکتر احمدپور داریانی (۱۳۸۳)، انتشارات امیرکبیر و کارآفرینی پیشرفته، نوشته دکتر محمود احمدپور داریانی (۱۳۹۰) انتشارات راه دانش مراجعه نمایید.

مبانی و مفاهیم موفقیت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی ۵

باشد و نیز برعکس. هر رویدادی که در زندگی ما سبب پیشروی و جلو رفتن، حتی به اندازه یک گام نیز شود، نوعی موفقیت است. هر رویدادی که سبب دگرگونی ما، حتی به اندازه یک دست شستن شود، موفقیت است. موفقیت چیزی نیست که بتوان برای آن معیار معین کرد. مأمور شهرداری اگر بتواند پس از مدتی مسئول مأموران شهرداری محل خود شود، موفق شده است. کفاش سرکوجه اگر بتواند یک مغازه بزرگتر برای خود فراهم کند، به موفقیت دست یافته است و به همین ترتیب. این موفقیت‌ها اگر به صورت زنجیروار به یکدیگر متصل شوند، موفقیتی بزرگ را رقم می‌زنند. از قدیم می‌گفتند «پول، پول می‌آورد» اما بهتر است که امروز به جای این عبارت بگوییم «موفقیت، موفقیت می‌زاید». زیرا هنگامی که شما پیشرفت خود را، هرچند کوچک، به عنوان یک موفقیت قلمداد کنید، آنگاه از عملکرد خود راضی شده و بنابر اصول فکری، این موفقیت نوعی تجربه سودمند را برای شما رقم می‌زند. این تجربه سودمند خودبه‌خود سبب می‌شود که شما بخواهید این تجربه را دوباره تکرار کنید و این چنین زنجیره موفقیت‌ها رقم می‌خورد.

تصور کنید هنگامی که آن کفاش سرکوجه، از اینکه مغازه‌ای کمی بزرگتر اجاره کرده و کمی کار خود را گسترش داده است، احساس موفقیت کند، سپس از اینکه یک شاگرد برای خود گرفته، احساس موفقیت کند، پس از ۲ سال که مشتریان او زیاد شدند و مجبور شد مغازه‌ای بزرگتر بگیرد باز هم احساس موفقیت کند، در آخر این کفاش، یک کفاشی بزرگ در حاشیه یکی از خیابان‌های مهم شهر خواهد داشت. این کفاش هرگز با خود نگفت که «ای بابا... کفاشی هم شد شغل؟ من تا آخر عمرم باید کفش‌های بوناک^۱ مردم رو بدوزم» و همچنین هرگز با خود این‌گونه ننیدیشید «من هرگز به محمداقا کفاش نمی‌رسم... او با ارنیه پدرش پولدار شد». این کفاش همیشه با خود می‌گفت که «من سرانجام یک روزی بزرگترین کفاشی شهر را خواهم داشت؛ با ۵ نفر کارگر و ۱ نفر آبدارچی، با یک مغازه ۵۰ متری که تازه در کنار کفاشی، کیف و کمر بند هم تعمیر خواهم کرد (اگر هم سفارشش روکش ماشین برایم آمد، می‌پذیرم) این همان نقشه موفقیت است که در ذهن افراد شکل گرفته و به آنان هرآنچه را که بخواهند، می‌دهد. کسی که نقشه موفقیتش تنها در راه رسیدن ارث شکل گرفته یا کسی که نقشه موفقیتش تنها با برنده

۱. بوناک: واژه پهلوی به معنی بدبو

شدن در قرعه کشی بانک شکل می‌گیرد، هرگز موفق نخواهد شد. هر کسی می‌تواند موفق باشد؛ حتی گدای سر کوچک.

شاید شما خودتان نیز این را تجربه کرده باشید، تنها پله اول نیاز به کمی تلاش دارد و مابقی پله‌ها خودبه‌خود طی می‌شوند. تنها کافی است که روش (فیلق) موفقیت به دستتان بیاید. همین که نقشه موفقیت را در سرتان داشته باشید و تنها متکی به خودتان باشید. به کمک هیچ‌کس حساب نکنید و مطمئن باشید که روزی به همان نقطه‌ای که می‌خواهید، می‌رسید. تنها مطلب مهم این است که رسیدن به آن نقطه مورد نظر نیاز به رسیدن به چند ایستگاه دارد. پس آن ایستگاه‌ها را با صبر و شکیبایی طی کنید. هیچ‌کس یک‌شبه به هدف مورد نظرش نرسیده است. موفقیت، نسبی است. این شما هستید که موفقیت را معنا می‌کنید.

در این فصل، ضمن آشنایی با موفقیت و مفهوم آن، به دلیل‌هایی که سبب موفقیت افراد می‌شوند، اشاره می‌کنیم و یاد می‌گیریم که برای خود برنامه‌ریزی کنیم تا موفق شویم.

۱.۱ معنی و مفهوم موفقیت

هرچند بیشتر نویسندگان و اندیشمندان کوشیده‌اند تعریف جامعی از موفقیت ارائه کنند تا شنوندگان و خوانندگان سردرگم نباشند، اما تا کنون تعریف دقیق و توصیف مشخص و قابل اعتمادی از این واژه (موفقیت) به دست نیامده است. پیش از آوردن نمونه‌هایی از توصیف‌ها و تعریف‌های نامداران جهان، از شما می‌پرسیم: شما چه تعریف و برداشتی از موفقیت دارید؟

آیا موفقیت، گذراندن مدارج تحصیلی و دریافت مدرک علمی است یا رسیدن به مقام و ثروت؟

آیا موفقیت، به دست آوردن شغل و همسر مناسب و محیط خانوادگی آرام و فرزندان شایسته است؟

آیا انجام وظیفه‌های دینی و انسانی و قرار گرفتن در جاده مستقیم و راه هدایت را می‌توان موفقیت تلقی کرد؟

تلقی شما از موفقیت و برداشت شما از آن، فضا را برای فهم بیشتر و بهتر این واژه آماده می‌سازد.

مبانی و مفاهیم موفقیت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی ۷

اکنون می‌خواهیم بدانیم که این افراد موفق، چه کسانی‌اند. از این رو، ابتدا می‌کوشیم معنی و مفهوم موفقیت را دریابیم. برای موفقیت، تعریف‌های زیادی وجود دارد. در اینجا برای شناخت بیشتر، تنها به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

- آلفرد اوست باور دارد: «آرامش و امنیت بهترین نوع موفقیت است».
- در فرهنگ وبستر موفقیت، به مفهوم «رسیدن رضایت‌بخش به هدف» تعریف شده است.
- در نگاه بیشتر مردم، فرد موفق کسی است که به آرزوهای خود برسد و در درون خویش، احساس رضایت کند و از اینکه بر اثر تلاش و کوشش پیوسته در زندگی به این احساس (رضایت خاطر) رسیده است، احساس خشنودی و موفقیت کند.
- موفقیت عبارت است از به انجام رساندن استعدادها و پایانی^۱ که در وجود هرکس نهفته است. آدمی با این استعدادها زاده می‌شود، بزرگ می‌شود و باید آنها را تمام و کمال در راه هدف و منظوری که او را شاد و خرسند می‌کند، به کار برد.
- به گونه کلی می‌توان گفت که فرد موفق، کسی است که به آرزوهای خود برسد و در درون، رضایت خاطر احساس کند که این امر، خود دستاورد تلاش و کوشش پیوسته در زندگی است.
- از تعریف‌های بالا نتیجه می‌گیریم که موفقیت، حوزه گسترده‌ای را دربر می‌گیرد. برای نمونه، ممکن است در نظر یکی، رسیدن به پول و سرمایه بیشتر موفقیت تلقی شود و در نظر دیگری، کشف و پرورش استعدادها و خدمات بیشتر به دیگران موفقیت به حساب آید یا در نظر دیگر رسیدن به مقام و موقعیت مهم، موفقیت قلمداد شود، به گونه کلی، موفقیت را می‌توان از ۲ بُعد بررسی کرد.

۲.۱ چراهای موفقیت

در بحث موفقیت مجموعه‌ای از پرسش‌ها مطرح است؛ از جمله می‌توان به موردهای زیر اشاره کرد:

- چرا یک مدیر از مدیر دیگر موفق‌تر است؟
- چرا یک شرکت از شرکت دیگر عملکردی بهتر دارد؟

1. potentiality

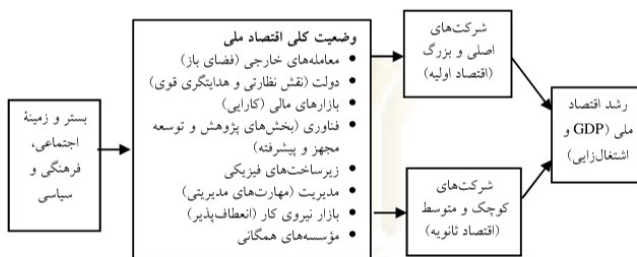
- چرا یک سازمان از سازمان دیگر عملکردی بهتر دارد؟
- چرا یک کشور از یک کشور دیگر موفق تر است؟

در پاسخ به این پرسش‌ها می‌توان گفت که کشوری توسعه یافته است که دارای اقتصاد موفق باشد و باید پذیرفت که اقتصاد موفق یک کشور نیز در گرو شرکت‌ها و کسب‌وکارهای موفق آن کشور است (شکل شماره ۱.۱) و افراد موفق عامل موفقیت شرکت‌های موفق هستند. اما پرسش‌هایی که در اینجا مطرح می‌شود عبارتند از:

چگونه می‌توان شرکت‌های موفق را ایجاد کرد؟

چگونه این شرکت‌ها با تغییرهای محیط بین‌الملل خود را وفق می‌دهند؟

آفرینندگان این شرکت‌ها چه کسانی هستند؟



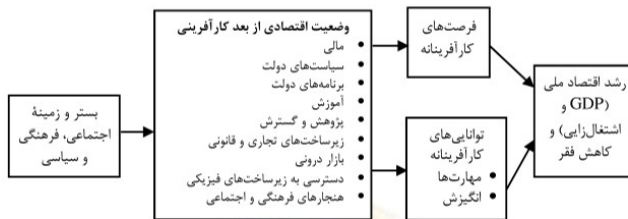
شکل ۱.۱ نقش شرکت‌های بزرگ و کوچک در رشد اقتصادی.

در واقع شکل بالا بیان می‌کند که بستر اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه بر وضعیت کلی اقتصاد آن جامعه تأثیرگذار خواهد بود. بسته به وضعیت اقتصادی جامعه نیز شرکت‌های بزرگ (اقتصاد آغازی^۱) و کوچک یا متوسط (اقتصاد ثانویه^۲) در آن فرصت ظهور خواهند یافت که این نیز منجر به رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال در جامعه می‌شود. گفتنی است که نرخ راه‌اندازی و ایجاد شرکت‌ها^۳ در کشور یک عامل بسیار مهم و قابل توجه است؛ تا آنجا که گاهی به عنوان شاخصی برای میزان

1. Primary Economy
2. Secondary Economy
3. Business Formation

توسعه‌یافتگی اقتصادی مورد توجه قرار می‌گیرد.

از سویی دیگر یکی از چراهای موفقیت بعد فردی آن است که چرا یک مدیر از مدیر دیگر موفق‌تر است؟ یا خالقان شرکت‌های موفق چه کسانی هستند؟ افراد موفق می‌بایست از یک سری ویژگی‌های کارآفرینانه پیروی کنند و درنهایت این فرایند کارآفرینانه است که منجر به رشد و توسعه کشور می‌شود (شکل ۲.۱).



شکل ۲.۱ فرایند کارآفرینانه در رشد اقتصادی.

در واقع، شکل بالا بیان می‌کند که بستر و زمینه اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بر پیش‌نیازها و پیش‌شرط‌های کارآفرینی تأثیر خواهد داشت. به این ترتیب در صورتی که شرایط اقتصادی از بعد کارآفرینی مهیا باشد، یک مجموعه با فرصت‌های کارآفرینانه و نیز توانایی‌های مرتبط با آن در جامعه شکل خواهد گرفت. فرصت‌ها و توانایی‌های کارآفرینانه نیز چنانچه با یکدیگر ترکیب شوند به رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال منجر خواهند شد.

الگوی نظارت جهانی کارآفرینی^۱ رابطه میان گسترش اقتصادی و کارآفرینی را در دنباله مباحث چراهای موفقیت بیان می‌کند. برنامه پژوهش‌های دیده‌بان جهانی کارآفرینی، یک ارزیابی سالانه از سطح ملی فعالیت‌های کارآفرینی است. یک کار مشترک از مدرسه کسب‌وکار لندن و دانشکده بابسون^۲ که در ۱۹۹۹م با ۱۰ کشور آغاز شد و در ۲۰۰۰م به ۲۱ کشور و در ۲۰۰۱م به ۲۹ کشور و در ۲۰۰۲م به ۳۷ کشور و در ۲۰۰۶م به ۳۹ کشور ارتقا یافت.

۱. جی ای ام GEM کوتاه شده Global Entrepreneurship Monitor = نظارت جهانی کارآفرینی.

2. Babson

برنامه پژوهش بر مبنای ارزیابی هماهنگ از سطح فعالیت‌های کارآفرینی ملی همه کشورهای شرکت کننده است که این برنامه شامل جست‌وجوی نقش کارآفرینی در رشد اقتصاد ملی است.

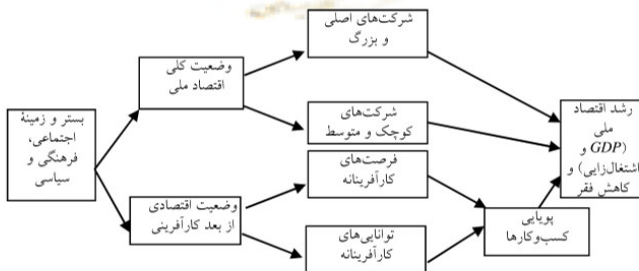
آنچه که در این پژوهش‌ها شگفت‌آور است مقایسه جهانی کشورها از نظر سطح فعالیت‌های کارآفرینانه است. بیشتر از ۱۲۰ پژوهشگر در طرح GEM فعال هستند. پژوهشگرانی که دارای نام کاربری و گذرواژه هستند به برنامه مصاحبه‌ها، رویه گردآوری داده و دیگر جزئیات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل سامان‌مندی دسترسی دارند. مهم‌ترین هدف GEM تشریح رابطه میان رشد اقتصادی کشورها و کارآفرینی است که برای رسیدن به آن پاسخ به ۳ پرسش ضروری است:

تا چه میزان سطح فعالیت‌های کارآفرینانه میان کشورهای مختلف، متفاوت است؟

آیا فعالیت‌های کارآفرینانه منجر به رشد اقتصاد و دارایی‌های ملی می‌شود؟

چه چیزی سبب می‌شود که کشوری کارآفرین شود؟ چه عامل‌هایی سبب افزایش یا کاهش فعالیت‌های کارآفرینانه می‌شوند؟

GEM^۱ (نظارت جهانی کارآفرینی) از ترکیب شکل‌های ۱.۱ و ۲.۱، شکل زیر را به عنوان الگویی برای دستیابی به توسعه اقتصادی معرفی می‌کند. در واقع در شکل زیر نقش شرکت‌های کوچک و بزرگ و کارآفرینی به صورت توأمان، در رشد و توسعه اقتصادی نشان داده شده است:



شکل ۳.۱ نقش شرکت‌های کوچک و بزرگ و کارآفرینی در رشد و گسترش اقتصادی.

مبانی و مفاهیم موفقیت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی ۱۱

با جمع‌بندی همهٔ موردهای یاد شده می‌توان نقش افراد موفق یا کارآفرینان را در گسترش جامعه به صورت شکل زیر چکیده کرد:



شکل ۴.۱ نقش افراد موفق در توسعهٔ کشور.

۲. برنامه‌ریزی مسیر شغلی^۱

هنگامی که در مورد برنامه‌ریزی شغلی می‌اندیشید، چه چیز به ذهنتان می‌رسد؟ افراد زیادی نمی‌دانند که برنامه‌ریزی شغلی چه مفهومی دارد. ما برنامه‌ریزی شغلی را این‌گونه معنی می‌کنیم: «هدفی که در یک زمینه یا شغل ویژه که فرد آرزوی رسیدن به آن را دارد و برای دست یافتن به آن برنامه و طرح فکر شده‌ای دارد.»

چرا باید هدف شغلی داشته باشیم؟ هدف شغلی به شما کمک می‌کند تمرکز داشته باشید و تصمیم بگیرید که در زندگی چه می‌خواهید بکنید. این هدف شما را راهنمایی می‌کند، به شما انگیزه می‌دهد، و به شما کمک می‌کند به آنچه که می‌خواهید برسید. هدف شغلی می‌تواند یک شغل ویژه باشد — برای نمونه کارمند یا معلم — یا می‌تواند زمینه ویژه‌ای باشد که دوست دارید در آن فعالیت کرده و کار کنید برای نمونه آموزش یا

۱. برای مطالعه بیشتر به کتاب کارآفرینی، نوشته دکتر احمدپور داریانی (۱۳۸۸)، انتشارات محراب قلم مراجعه نمایید.

ترابری (حمل و نقل).

هدف شغلی به شما کمک می‌کند استعدادها و توانایی‌های خود را کشف کنید و به مهارت‌هایی در خودتان پی ببرید که فکرش را هم نمی‌کردید. در هر شغلی که گزینش می‌کنید، امکانات گونه‌گونی وجود دارد. هدف شغلی در راه رسیدن به چیزی که از زندگی می‌خواهید شما را راهنمایی و راهنمایی می‌کند.

هنگامی که یک شغل را گزینش کردید، باید بسیار خوب در خصوص گام‌هایی که می‌توانید در مسیر رسیدن به هدفتان بردارید، بیندیشید. آینده غیرقابل پیش‌بینی است. اما با وجود این، باز هم می‌توانید در زندگی کاری خود هدف داشته باشید و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی کنید.

برنامه‌ریزی شغلی یک برنامه‌ریزی برای هدف است که در آن ما برای رسیدن به هدف‌های ویژه کاری برنامه‌ریزی می‌کنیم. اما تنها برنامه‌ریزی شغلی که شما به آن نیاز دارید، برنامه‌ریزی است که به درد شما و نیازهایتان بخورد.

در برنامه‌ریزی شغلی ما به دنبال اطلاعات هستیم و به وسیله آن اطلاعات، هدف‌سازی می‌کنیم و سپس گام‌ها و مرحله‌های لازم برای رسیدن به آن هدف را طرح‌ریزی می‌کنیم. جهانی که در آن زندگی می‌کنیم، به راه‌های گونه‌گون کار می‌کند. هرچقدر بیشتر درمورد عملکرد آن بدانیم، بهتر می‌توانیم به هدف‌هایمان برسیم.

برای ایجاد حس رقابت باید تا می‌توانیم قابل انعطاف باشیم و تا می‌توانیم مهارت‌هایمان را گسترش دهیم. اینها از جمله کارهایی است که می‌توانید انجام دهید: به مدرسه بروید، در هم‌اندیشی‌ها یا کارگاه‌های آموزشی شرکت کنید، مجله‌ها و روزنامه‌های روز را مطالعه کنید، و با افرادی که در این زمینه اطلاعات دارند صحبت کنید.

هنگامی که درباره آموزش یا مهارت حرف می‌زنیم، منظور تنها چیزهایی مانند سازماندهی یا مدیریت زمان نیست، گرچه اینها نیز خود مسئله‌های بسیار مهمی هستند؛ اما کنترل تنش (استرس)، گشودن دشواری، خطر کردن، و غلبه بر اتلاف وقت، به همان اندازه برای رسیدن به هدف مهم هستند.

۱.۲ ضرورت تعیین هدف‌های شغلی

فرض کنیم شما یک زمینه کاری را گزینش می‌کنید. برنامه‌ریزی این نیست که تنها در یک بُرهه از زمان برای آن کار طرح‌ریزی کنید، این یک روند پیوسته است؛ در واقع،

می‌توانید آن را یک روند همیشگی بدانید. ما همیشه در حال رشد و یادگیری هستیم و به این وسیله، علاقه‌ها و نیازهای ما نیز تغییر می‌کنند. برنامه‌ریزی شغلی تنها برای به دست آوردن شغل دلخواه‌تان نیست، این کار به شما کمک می‌کند در طول زندگی و در مسیر این آموختن‌ها، تغییر و تعدیل‌های لازم را در زندگیتان ایجاد کنید.

در برنامه‌ریزی شغلی شما همهٔ مرحله‌های لازم برای رسیدن به هدف‌هایتان را پیش‌بینی کرده و محاسبه می‌کنید. در این روند، همیشه در حال گزینش هستید. هنگامی که چیزی را به چیز دیگری برتری می‌دهید و آن را جایگزین می‌کنید، به آن ارزش و بهای فرصت گفته می‌شود. افرادی که زندگی شغلی موفق دارند می‌دانند بازی کار را چگونه باید آغاز کنند. همان‌گونه که می‌بینید، برنامه‌ریزی شغلی چیزی فراتر از این است که تنها به فرصت‌های شغلی گونه‌گون نگاهی بیندازید و سخت کار کنید. روند برنامه‌ریزی شغلی را می‌توان به ۶ مرحله تقسیم کرد:



۱. ارزیابی خود

۲. کشف شغل خود

۳. هدف‌یابی

۴. آمادگی شغلی

۵. عرضه کردن محصول خود به بازار

۶. مدیریت شغلی

برنامه‌ریزی شغلی یک روند است و همیشه به صورت چرخه‌ای در حال حرکت است. هنگامی که می‌خواهید در زندگی شغلی خود تغییر ایجاد کنید، این روند ممکن است بارها و بارها تکرار شود.

در برنامه‌ریزی شغلی، باید بکوشید افرادی را پیدا کنید که می‌توانند مربی و مرشد شما باشند و به شما در این مسیر کمک کنند. برنامه‌ریزی شغلی، هیچ تفاوتی با هدف‌یابی‌ها و برنامه‌ریزی‌های دیگر ندارد. تفاوت آن در این است که شما به گونه‌ای ویژه روی جدا کردن هدف کار و شغل خود از دیگر هدف‌ها پتان کار می‌کنید. دلیل اینکه بیشتر افراد توانایی رسیدن به آرزوها و آمل خود و بدل کردن آن به واقعیت را ندارند، این است که این آرزوها را به هدف خود در زندگی بدل نمی‌کنند. هدف، آرزویی است که فرجه و تعیین وقت دارد. دلیل‌های گونه‌گونی وجود دارد که مردم نمی‌توانند برای خود هدف‌سازی کنند. بزرگترین این دلیل‌ها این است که آنان

نمی‌فهمند که روند هدف‌یابی یک مهارت است. همه ما در زندگی خود هدف‌هایی برای خودمان معین کرده و به آن دست یافته‌ایم. اما بیشتر این هدف‌ها آنقدر بزرگ نبوده‌اند که زندگی ما را تغییر دهند.

افراد موفق برای خود هدف معین می‌کنند؛ برنامه‌ریزی می‌کنند، نقشه می‌کشند و آن را دنبال می‌کنند. تعیین هدف روندی است که نیاز به مهارت دارد. ما هدف‌های ساده و کوتاه‌مدت را در ذهنمان ایجاد می‌کنیم اما هدف‌های بزرگ و طولانی‌مدت را باید بنویسیم، ارزیابی کنیم و هر چند وقت یک بار کنترل کنیم. هرچه رسیدن به هدف زمان بیشتری برد، با دشواری‌ها، تغییرها و خستگی‌های بیشتری روبه‌رو خواهیم بود.

هدف‌یابی به همان اندازه که یک علم است، نوعی هنر است. هرچه بیشتر این روند را بفهمید و مهارت‌های بیشتری کسب کنید، تغییرهایی که در راه رسیدن به آن هدف ایجاد می‌کنید، بهتر خواهند بود. با دنبال کردن هدف‌تان می‌توانید در خود عزت و اعتماد به نفس ایجاد کنید.

دنبال کردن هدف، باعث رشد شما می‌شود و هنگامی که هدف‌تان را تعریف می‌کنید، دیگر آن هدف است که شما را تعریف می‌کند. در طول زندگی رویدادها و پیشامدهای غیرمنتظره زیادی برای ما روی می‌دهند، به همین دلیل هنگامی که هدفی را برای خود گزینش می‌کنیم، باید درک کنیم که ممکن است موانع زیادی در راه رسیدن به آن هدف در مسیرمان قرار گیرد. موانعی که در راه رسیدن به هدف جلو فرد سبز می‌شود، به گونه معمول سبب می‌شود فرد آن هدف را کنار بگذارد و از آن دست بکشد. بسیاری از افراد می‌اندیشند که با نوشتن هدف‌هایشان روی کاغذ، قابلیت انعطاف خود را از دست بدهند. هدف‌ها آنقدر سخت و محکم نیستند که هنگامی که نوشته شوند دیگر نتوان آنها را تغییر داد. هیچ‌کس نمی‌داند در آینده چه پیش می‌آید. آنچه امروز برنامه‌ریزی می‌کنید ممکن است در آینده به‌کلی تغییر کند.

اما هدفی که خوب روی آن اندیشه شده باشد می‌تواند بسیاری از موانع و دشواری‌های ممکن را پیش‌بینی کند. موانعی که سر راه شما قرار می‌گیرند، سبب می‌شود که افراد از آن هدف دست بکشند. مانند اینکه به سمت یک دیوار آغاز به دویدن کنید و یکباره مسیرتان را تغییر داده و از آن دور شوید.

تصور کنید که می‌خواهید از یک کارمند به مقام مدیر ترفیع پیدا کنید. پیش از اینکه هیچ کاری انجام دهید، از خودتان بپرسید، چرا می‌خواهم به چنین هدفی برسم؟ ممکن

است بگویید، می‌خواهم به این هدف برسم چون دوست دارم مقام بالاتری پیدا کنم یا می‌خواهم حقوقم بیشتر شود یا اینکه من فکر می‌کنم می‌توانم رهبر خوبی باشم و این به من کمک می‌کند به هدف بلندمدت خود که دست یافتن به مقام مدیرکل شرکت است برسم.

اکنون از خودتان بپرسید، چرا این مسئله اینقدر برای من اهمیت دارد؟ ممکن است بگویید، برای من مهم است چون می‌خواهم از نردبان ترقی تا اندازه‌ای که استعدادها و توانایی‌هایم اجازه می‌دهد، بالا بروم. پس از خودتان بپرسید، این چرا برایم مهم است، و ممکن است پاسخ دهید که چون می‌خواهم به خودم و دیگران ثابت کنم که قدرت به دست آوردن چیزی که می‌خواهم را دارم.

باز دوباره از خودتان بپرسید که این چرا برایتان مهم است؟ و این پرسش را تا جایی که می‌توانید ادامه دهید. با این کار شما کوشش می‌کنید به دلیل اصلی اینکه چرا می‌خواهید فلان کار را انجام دهید برسید. این کار به شما کمک می‌کند هدف‌ها و قصد خودتان را روشن کنید. به شما کمک می‌کند انگیزه‌های خود را بشناسید و تشخیص دهید و بفهمید که در واقع چه می‌خواهید. با این کار می‌فهمید که راه‌های دیگری هم برای رسیدن به هدفتان وجود دارد. گاهی آسان است که بگوییم، «من این را می‌خواهم» درحالی‌که ممکن است چیز دیگری را بخواهید. این کار به شما کمک می‌کند از تلاش بیهوده در راه رسیدن به هدفی که در واقع خواست قلبی‌تان نیست جلوگیری کنید. همچنین به شما کمک می‌کند انگیزه اصلی خود را بشناسید و بفهمید که در واقع چه می‌خواهید.

به گونه‌ی چکیده باید بگوییم که بسیاری از افراد از کار و شغلی که دارند راضی نیستند. برنامه‌ریزی شغلی به شما کمک می‌کند توانایی‌هایتان را به بیشینه برسانید و از کارتان رضایت کامل پیدا کنید.

داشتن یک برنامه کاری شما را روی کارتان متمرکز می‌کند و به شما انگیزه می‌دهد. به شما کمک می‌کند دشواری‌ها و موانعی که سر راهتان ممکن است قرار گیرد را از قبل پیش‌بینی کنید، ضعف‌هایتان را بشناسید و در راه بهبود آنها بکوشید.

برنامه‌ریزی شغلی اعتماد به نفس لازم برای متعهد شدن به کارتان را در شما ایجاد می‌کند و به شما توانایی تصمیم‌گیری می‌دهد و شما را در راه رسیدن به هدف‌هایتان یاری می‌کند.

برنامه‌ریزی مسیر شغلی، یعنی پیش‌بینی و گزینش شغل برای آینده‌خویش. تعیین هدف‌های شغلی، گامی هوشمندانه به سوی موفقیت است. در واقع هدف‌های شغلی، هدف پایانی همه فعالیت‌هایی است که شما انجام می‌دهید. هنگامی که نمی‌دانید به سمت چه هدفی حرکت می‌کنید، همه مسئله‌ها، معنای خود را از دست می‌دهند. در عوض، اگر از هدف‌های شغلی آینده‌خود آگاه باشید و بدانید کارهای کنونی شما چه ارتباطی با هدف‌های پایانی‌تان دارد، انگیزه لازم را برای فعالیت‌های خود پیدا می‌کنید. برای اینکه هدف‌های شغلی خود را مشخص کنید، از خود بپرسید:

- در ۵ سال آینده می‌خواهم کجا باشم؟
- در ۱۰ سال آینده به کجا خواهم رسید؟ و تا آخر...
- رشته تحصیلی من، چگونه مرا به نقطه و هدف مورد نظرم نزدیک خواهد کرد؟
- چه رویدادهایی ممکن است مانع رسیدن من به هدف‌هایم شود؟
- چه کارهایی را باید انجام دهم تا بر این موانع چیره شوم؟

تربیت فرد و زندگی خانوادگی و اجتماعی، در این تصورها، کاراست. انسان براساس تجربه‌های خود، مشاهده موفقیت‌های بزرگ انسان‌ها، امکانات و فرصت‌های در دسترس و محدودیت‌ها و تهدیدهای موجود در جهان رؤیاهای خود را به آرامی، ارزیابی می‌کند و امکان‌پذیری تحقق آنها را مورد توجه قرار می‌دهد. در این فرایند، هم رؤیاهای گذشته خود را غربال می‌کند و هم رؤیاهای تازه‌ای می‌سازد. همه خواسته‌های خود را در یک تصویر هماهنگ و مطلوب جمع می‌کند و آن تصویر را به عنوان چشم‌انداز خود تعریف می‌کند.

بسیاری از افراد تصمیم‌های شغلی خود را از راه مشاهده جهان اطراف و تلاش برای تطابق خود با این جهان اتخاذ می‌کنند. این امر مخالف کاری است که در واقع باید انجام شود.

بهترین مسیر شغلی فرایندی است که از درون آغاز می‌شود (یک نوع تکامل خودآگاهی). شما می‌بایست از مهارت‌ها، استعدادها، توانایی‌ها، امکانات و ویژگی‌های منحصربه‌فردتان آگاه شوید چون این خودآگاهی چرخه‌ای است که فرد را به سمت یک شغل رضایت‌بخش راهنمایی می‌کند. شناخت مهارت‌های قابل انتقال یک گام اساسی در برنامه‌ریزی شغلی است.

مهارت‌ها را می‌توان به عنوان سرمایه منحصر به فرد هر شخص تعریف کرد. ۳

گروه از مهارت‌ها وجود دارند:

۱. مهارت‌های فنی که تخصص‌گرایی درون یک رشته ویژه را مطرح می‌کند و فرد را توانا می‌سازد که یک شغل ویژه داشته باشد؛ مانند طراحی یک فرایند شیمیایی، عملیات ساخت تجهیزات و ...
۲. مهارت‌های اکتسابی که ریشه در ویژگی‌های شخصی یک فرد مانند انعطاف‌پذیری، کنجکاو، قدرت تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی دارد.
۳. مهارت‌های قابل انتقال که مهم‌ترین نوع مهارت‌ها در گسترش مسیر شغلی است.

این مهارت‌ها را می‌توان از حرفه‌ای به حرفه دیگر و از یک حوزه صنعت به حوزه دیگر منتقل کرد. شناخت مهارت‌های قابل انتقال نخستین گام در خودآگاهی و برنامه‌ریزی شغلی است.



این مهارت‌ها در ۷ مقوله جای می‌گیرند:

- ارتباطات: نگارش، گفت‌وگو، گوش دادن، آموزش، مشورت، متقاعدسازی، مدیریت، تبلیغ و بیان احساس‌ها؛
- خلاقیت: تجسم، ذهنی‌سازی، ابداع، ایجاد، بداهه‌پردازی، تعبیر و تفسیر و استفاده از توانایی‌های هنری؛
- پژوهش: گردآوری، ارزیابی و طبقه‌بندی اطلاعات؛
- تشریح: استفاده از تحلیل‌های منطقی، گسترش چارچوب‌های کاری، تشخیص ضعف‌ها و شناخت شباهت‌ها؛
- حل مسئله‌ها: تعریف یک مسئله، ارزیابی گزینه‌ها، تسلط بر راه حل‌ها و بهبود یک موقعیت؛
- سازماندهی: از راه دنبال کردن برنامه‌ها و دستور کارها، توجه به جزئیات، پایگانی، جست‌وجو و طبقه‌بندی؛
- ترکیب: تلفیق قطعه‌های اطلاعات در یک کل به‌هم‌پیوسته، بررسی اطلاعات و بیان آنها در یک شکل واضح آگاهی از مهارت‌های قابل انتقال کمک می‌کند دریابید چه توانایی‌های ویژه‌ای دارید و در ضمن امکانی برای واضح‌سازی آن توانایی‌ها به شما می‌دهد.

منبع مهارت‌های قابل انتقال بیشتر در زندگی روزانه وجود دارد؛ در تجربه‌های زندگی، کارهایی که در هر دوره زندگی انجام داده‌اید و از انجام آن لذت برده‌اید، باور داشته‌اید که به‌خوبی از عهده آن برآمده‌اید و سبب غرور و خوشحالی شما شده است. این مهارت‌ها باید بسیار زود در زندگی آشکار شود تا محتملی باشد برای معرفی فرد.

مهارت‌های قابل انتقال همگی در موفقیت‌ها و تجربه‌های مثبت زندگی پیدا می‌شوند. خاطره‌هایتان را مرور کنید و دربارهٔ مواقعی که برایتان بسیار ارزشمند بوده، بنویسید؛ چون از راه نوشتن درک جامع‌تری از خودتان خواهید داشت. تمرین ۲ مرحله‌ای زیر کمک می‌کند که مهارت‌های قابل انتقال را بشناسید:

- موفقیت‌های خود را فراخوانی کنید. یک سفر در خاطره‌هایتان (از کودکی تا زمان حاضر) داشته باشید. تا جایی که می‌توانید تجربه‌هایی را که به شما احساس رضایت می‌دهد به یاد بیاورید. بکوشید تجربه‌ها را در زمان‌های متفاوت زندگی مرور کنید. این تجربه‌های رضایت‌بخش می‌تواند طیفی از مسئله‌ها مانند کمک به برادر یا خواهرتان در یادگیری خواندن، ساختن یک اسباب بازی مکانیکی، گسترش یک سامانهٔ تجهیزاتی تا سازماندهی یک رخدادهای سیاسی را در بر گیرد. این طیف باید شامل کارهایی باشد که شما انجام داده‌اید نه رویدادهایی که برایتان روی داده است. اصل لذت یا رضایت بسیار مهم است. ممکن است این قضیه برای بقیه جهان، اهمیتی نداشته باشد، اما در چشمان شما باید ارزشمند جلوه کند و یک رخداد زیستی و معنادار در زندگی‌تان قلمداد شود.

- خاطره‌هایتان را تحلیل کنید. همان‌گونه که رویدادهای رضایت‌بخش زندگی را به خاطر می‌آورید، جزئیات آن را مشخص کنید. به موقعیت‌ها، موضوع‌ها، افراد درگیر و نقشی که بازی کرده‌اند، توجه داشته باشید. گردآوری جزئیات را کامل کنید تا جایی که می‌توانید دربارهٔ فعالیتی که خودتان در این فرایند انجام داده‌اید و شیوهٔ اجرای آن بنویسید؛ چگونه کار را سازماندهی کرده‌اید، دیگران را متقاعد کرده‌اید، مسئله‌ها را گشودن کرده‌اید و ...

این تمرین کمک خواهد کرد که مهارت‌هایتان را با بررسی تجربه‌های واقعی در زندگی مشخص کنید. بخش عمده‌ای از کارهای پنهان در تجربه‌ها (چیزی بیش از آنچه که از خودتان انتظار دارید یا قادر به درکش هستید) مهارت‌ها و استعدادها می‌باشند. برای نمونه، موضوع خاطره‌ها چه بود؟ آیا دربارهٔ مردم بود یا دربارهٔ

مفاهیم کلی، هنر، علوم یا پزشکی؟ از چه قابلیت‌هایی استفاده کردید؟ نگارش، آموزش، پژوهش، طراحی و یا اقتناع؟ چه وضعیتی به گونه مکرر رخ داد؟ گشودن مسئله، نیازهایی که باید برآورده می‌شد یا یک وضعیت بحرانی؟ چه چیز سبب دستیابی شد؟ چه نیازی آشکار شد؟ سازماندهی هدف‌ها، نیاز برای کمک رسانی، نیاز برای کامل کردن یک فعالیت ویژه؟ شرایط انجام کار چگونه بود؟ آیا مجبور به رعایت زمان‌های معین‌شده بودید یا آزاد و جداگانه کار می‌کردید و فرصت کافی برای آموختن و تجربه‌اندوزی داشتید؟

هنگامی که محدوده گسترده‌ای از تجربه‌ها را مرور می‌کنید به رخداد‌های کوچکی که در پس این محدوده قرار می‌گیرد، دقت کنید. آنها نشانه‌هایی برای راهیابی به معانی ژرف‌تر هستند. به فعالیت‌هایی که در زندگی روزانه به شما انرژی می‌دهد و نشانی از استعداد‌هایتان است، توجه کنید: گل‌کاری در باغ، فعالیت‌های مالی، خواندن نقشه‌های پیچیده یا تمرکز کردن روی یک مورد کاری ویژه.

استعدادها ممکن است به اندازه‌ای طبیعی در شما پدیدار شوند که آنها را بی‌اهمیت تلقی کنید. اما این ویژگی‌ها شما را از دیگران جدا می‌کنند و دارای ارزشمندی هستند. به همین لحاظ مهم‌ترین کارکرد پاداش این است که به عنوان یک محرک عمل می‌کند و مجالی به بروز استعدادها می‌دهد.

دانستن اینکه در بسیاری از فعالیت‌ها خوب هستید به شما شهادتی از مجموع مهارت‌ها ارائه می‌دهد و به اصولی که در زندگی اجرا می‌کنید، تأکید می‌کند. برای نمونه، مهارت‌های شما مربوط به کدام یک از کارهای زیر است: مدیریت، رهبری، پژوهش، طراحی و برنامه‌ریزی، ارتباطات میان‌فردی یا تحلیل مسئله‌ها؟ پس از انجام این تمرین شما باید درک بهتری از مهارت‌های قابل انتقال یا به عبارتی مهارت‌های شخصی و میزان مهارت‌ها داشته باشید.

۲.۲ هدف و آرزو

هرکسی در زندگی برای خود آرزوهایی دارد. گاهی در عالم خیال سیر می‌کند و خود را در شرایطی می‌بیند که به آرزوهایش رسیده است. رؤیا وضعیت خیالی و غیرواقعی است که تنها در ذهن انسان است. انسان، هنگام رؤیاپردازی، خود را رها می‌کند و بدون مرز و محدودیت در جهان سیر می‌کند و هرچه می‌خواهد را به‌دست‌آورده تلقی می‌کند. اگر انسان

تنها به خواسته‌های خود فکر کند و از وضعیت حال خود، خارج نشود، آرزو کرده است؛ در حالی که در رؤیا انسان تصور می‌کند به خواسته‌های خود رسیده است. رؤیاپردازی، زمانی، سودمند است که با انگیزه و تلاش، همراه باشد.

در این مرحله، کارآفرین، آینده مطلوب خود را ترسیم می‌کند. چگونگی تصویر آینده فرد از دید خودش به عامل‌های زیادی وابسته است؛ مانند: آمال و آرزوهای فرد، آگاهی و اطلاع از اوضاع جامعه، وجود استعدادها و ویژه در فرد، کمبودهای برجسته در زندگی وی، اوضاع همگانی جامعه، خواست خانواده، کیفیت آینده‌نگری در جامعه و ...

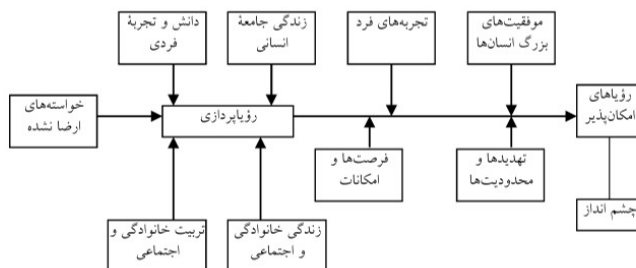
در تعریف نخستین از چشم‌انداز، کارآفرین بدون محدودیت در عالم خیال پرواز کرده و آرزوهای خود را بیان می‌دارد. این آرزوها تصویر وضعیتی است که فرد می‌خواهد در آینده داشته باشد. نمونه: جوانی می‌خواهد در آینده در یکی از زمینه‌های علمی، هنری، ورزشی در کشور، منطقه یا جهان برترین باشد. دیگری می‌خواهد در یکی از حرفه‌ها بهترین باشد و ... رؤیاپردازی، فواید زیادی دارد مانند:

۱. نارضایتی از وضع موجود و ایجاد تمایل به تغییر؛
۲. تصور شرایط بسیار ایده‌آل که می‌تواند مبنایی برای هدف‌های انسان باشد؛
۳. گستردن راه‌های نو به روی انسان و کمک به خروج وی از چارچوب ذهنی موجود.

انسان در رؤیاپردازی، بیشتر سراغ تصورات غیرعملی و غیرواقعی می‌رود و همین ویژگی رؤیاست که به جهش و تغییر ناگهانی در زندگی انسان کمک می‌کند. اگر تصورات انسان، پس از مدتی به سمت امکان‌پذیری میل کند و به عبارت دیگر، وی رؤیاهای خودش را غریب و به رؤیاهایی فکر کند که می‌تواند برای رسیدن به آنها چاره‌ای بیندیشد، کم‌کم سراغ هدف‌گذاری می‌رود و هدف‌هایی را در رؤیاهای خود متبلور می‌کند و این مبنایی می‌شود برای رسیدن به بصیرت نسبت به آینده که به آن چشم‌انداز نیز گفته می‌شود.

۳.۲ چشم‌انداز

چشم‌انداز، عبارت است از ترسیم و تعریف شرایط مطلوب به زبان حال و قابل



نمودار ۱.۱ فرایند تعریف چشم‌انداز

هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، به گونه‌ای که دستیابی به آن از نظر وی امکان‌پذیر است. چشم‌انداز، عبارت است از تصور انسانی از وضعیت مطلوب و دلخواه وی در آینده به گونه‌ای که وی تصور می‌کند که به آرزوهای خود رسیده است و تصویر روشنی از ایده‌آل‌های خود به دست می‌آورد.

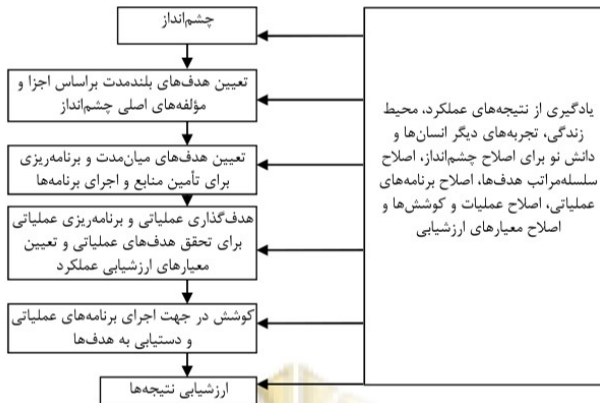
چشم‌انداز، مبنای هدف‌گذاری، حرکت و تلاش انسان است. انسان برای رسیدن به چشم‌انداز تلاش می‌کند؛ نتیجه تلاش خود را براساس چشم‌انداز، ارزش‌یابی و در یک فرایند پویای یادگیری، چشم‌انداز، برنامه‌ها و کوشش‌های خود را اصلاح می‌کند.

انسان‌ها برای جنبه‌های گونه‌گونی از زندگی خود چشم‌انداز معین می‌کنند، تشکیل خانواده، جایگاه زندگی و مسیر شغلی. اما شاید مهم‌تر از تعیین چشم‌انداز مسیر شغلی اجرای این چشم‌انداز است. اجرای چشم‌انداز طی یک فرایند انجام می‌گیرد که در نمودار ۲-۱ دیده می‌شود.

۴.۲ کار آفرینی به عنوان یک شغل^۱

همه شما می‌دانید که امروزه مشاغل متفاوتی در جامعه وجود دارد. نمونه‌ای از این مشاغل، عبارت‌اند از: کارگر، مدیر، مهندس، پزشک، خلبان، وکیل، سرمایه‌گذار، کشاورز، جوشکار، کارشناس (برای نمونه کارشناس دادگستری، کارشناس آموزش، کارشناس بانک) و ...

1. Entrepreneurship as a job



نمودار ۲.۱ فرایند پویای اجرایی چشم‌انداز مرحله‌های شغلی

اما آیا می‌دانید که افزون بر این مشاغل، شما می‌توانید با استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌هایی که دارید؛ برای خود نیز شغل ایجاد کنید و کارآفرین باشید؟

با نگاهی به گذشته متوجه می‌شویم که بسیاری از شغل‌هایی که در قدیم وجود داشتند، امروزه وجود ندارند و به جای آنها مشاغل تازه‌ای ایجاد شده‌اند. برای نمونه در قدیم آسیابان، مسگر و درشکه‌چی وجود داشت. اما این شغل‌ها به مرور زمان از میان رفته‌اند و به جای آنها مشاغل تازه‌ای به وجود آمده است؛ شغل‌ها و حرفه‌هایی مانند تخصص‌های گونه‌گون رایانه (برنامه‌نویس، مونتازکار، طراح سایت اینترنت و...). این مسئله ناشی از سرعت تغییر، پیشرفت در امکانات، فناوری و دگرگونی در نوع نیاز و نیازهای مردم است. به دلیل همین تغییرها، دگرگونی‌ها و انتشار اطلاعات، دوره کنونی به دوره اطلاعات و جامعه اطلاعاتی معروف شده و مشاغلی نیز متناسب با آن به وجود آمده است. برای نمونه، اگر در گذشته (آخرین دهه سده بیستم) استفاده‌کنندگان از اینترنت در جهان ۱۵۰ میلیون نفر بودند، در ۲۰۱۰م این شمار به ۱/۹۶۶ میلیارد نفر رسیده است. در مقابل، از شمار مشاغل صنعتی به شدت کاسته می‌شود. برای نمونه، از ۱۹۸۴ تا ۱۹۸۸م هنگ‌کنگ و چین بیش از نصف مشاغل صنعتی خود را از دست

داده‌اند. همچنین در کشور ما استفاده‌کنندگان از اینترنت در ۱۳۸۹ هـ.خ به ۳۳.۲۰۰.۰۰۰ نفر رسیده است که نزدیک به نیمی از جمعیت ۷۶.۹۲۳.۳۰۰ نفری ایران را در برمی‌گیرد. این میزان رشد خود سبب ایجاد کسب‌وکارها و مشاغل تازه‌ای (فروش فرآورده‌ها و خدمات رایانه‌ای و...) شده است. از این رو در گزینش شغل آینده خویش به گونه کامل هوشیار باشید. این تغییر و دگرگونی‌های مشاغل در جدول ۱-۱ نمایش داده شده است. شما هم چند نمونه از مشاغلی را که در دوره‌های متفاوت وجود داشته‌اند یا در آینده به وجود خواهند آمد در اینجا بیاورید.

افزون بر آن، تغییر و دگرگونی‌هایی نیز در ماهیت کار و شغل در سازمان‌ها و شرکت‌ها به وجود آمده است؛ به گونه‌ای که دیگر مانند گذشته امکان استخدام همیشگی برای افراد وجود ندارد و بسیاری از کارهای تکراری را که در سازمان‌ها و شرکت‌ها پیش از این انسان‌ها با نیروی بازوی خود انجام می‌دادند، امروزه ماشین‌ها و ربات‌ها انجام می‌دهند. با در نظر گرفتن این تغییرها و دگرگونی‌ها، یکی از گزینه‌های مهم در گزینش شغل، ایجاد کسب‌وکار برای خود است، به همین دلیل، شمار کسب‌وکارهای ایجادشده در مقایسه با گذشته افزایش یافته است. هر یک از شما نیز می‌توانید به فکر آن باشید که برای خود کسب‌وکار ایجاد کنید. شاید پرسید که در آن صورت چه مزایا و سودهایی نصیبتان خواهد شد؟ به عبارت دیگر، افرادی که برای خود کسب‌وکار ایجاد کرده‌اند، چه دلیل یا دلیل‌هایی برای راه‌اندازی کسب‌وکار داشته‌اند؟

جدول ۱.۱ تغییر و دگرگونی‌ها در مشاغل

مشاغل دوران قدیم	مشاغل دوران صنعتی	مشاغل عصر اطلاعات
مسگر، آسیابان، سفالگر، کشاورز، دامدار، پنبه‌دوز...	مهندس مکانیک، مهندس ساختمان، مهندس نساجی، مهندسی مواد، بازرگان ...	کارشناس زیست‌فناوری، مهندسی پزشکی، مهندس رایانه (با گرایش‌های مختلف)، طراح سایت، بازاریاب اینترنتی، کارشناس جرایم اینترنتی، مدیر توسعه فرآورده، ...

- در اینجا به دلیل‌های مهم راه‌اندازی کسب‌وکار توسط افراد متفاوت اشاره می‌کنیم:
- شاید مهم‌ترین و ابتدایی‌ترین پاسخ صاحبان کسب‌وکار آن باشد که افراد ترجیح می‌دهند به جای آنکه برای دیگران کار کنند، برای خودشان کار کنند و رفاه بیشتری به دست آورند. این موضوع، یعنی به دست آوردن پول بیشتر، پاسخ معقولی به نظر می‌رسد، اما کافی نیست. شاید پاسخ بهتر آن باشد که صاحبان کسب‌وکار می‌خواهند برای خود زندگی و شغل جداگانه‌ای ایجاد کنند. ایجاد شغل برای خود، گیراترین گزینه ممکن برای هر کس است.
 - یکی از ویژگی‌های افراد کارآفرین این است که برای آنان کار کردن در محیط اداری یا شرکت دیگران، سخت و دشوار است. این افراد باور دارند که هنگامی که برای خودشان کار می‌کنند، بهتر از هنگامی که برای رئیس یا کارفرمایشان کار می‌کنند، به نتیجه می‌رسند.
 - هنگامی که فرد به کسب‌وکار خود مشغول است، کارهای گونه‌گونی می‌کند و این موضوع، یعنی تنوع در انجام کار (که در برابر کارهای تکراری و ثابت قرار دارد) سبب رضایت درونی فرد می‌شود.
 - راه‌اندازی کسب‌وکار برای خود سبب می‌شود که فرد از همه مهارت‌ها و دانشی که در دوران دانش‌آموختگی (تحصیل) و زندگی خود کسب کرده است، استفاده کند. در حالی که استفاده از همه دانش و مهارت خود در محیط سازمان یا شرکت، ممکن نیست.
 - افراد کارآفرین ترجیح می‌دهند به جای آنکه کارفرما از نتیجه کارشان سود ببرد، خود از نتیجه کارشان استفاده کنند.
- مسئله‌هایی که در راه‌اندازی کسب‌وکار باید به آنها توجه کنید:
- همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، مهم‌ترین مزیت راه‌اندازی کسب‌وکار شخصی آن است که برنامه مربوط به شغل و کسب‌وکاران به عهده خودتان قرار می‌گیرد و خودتان تصمیم می‌گیرید که چه کار کنید. با وجود این، مسئله‌ها و دشواری‌های زیر را نیز در نظر داشته باشید:
- ممکن است برای سودآوری در کسب‌وکار تازه راه‌اندازی‌شده، به زمان زیادی نیاز داشته باشید و درآمدها در سال‌های اول کم باشد. همچنین ممکن است درآمد متغیر باشد.

- اگر در راه‌اندازی کسب‌وکارتان اشتباهی مرتکب شوید، کس دیگری مسئولیت آن را به عهده نمی‌گیرد و همه مسئولیت‌ها متوجه صاحب کسب‌وکار است.
- به گونه کلی صاحبان کسب‌وکار (به‌ویژه کسب‌وکارهای نو) در مقایسه با صاحبان دیگر مشاغل، باید زمان بیشتری را به کار خویش اختصاص دهند. بیشتر کارآفرینان این مورد را عامل اصلی موفقیت‌شان خوانده‌اند.
- با رشد و توسعه کسب‌وکارتان، باید یاد بگیرید بخشی از مسئولیت‌ها و وظیفه‌ها را به دیگران بسپارید، زیرا اداره همه کارهای کسب‌وکار گسترش‌یافته برای یک نفر مقدور نیست.

پس با توجه به اهمیت و ضرورت راه‌اندازی کسب‌وکار شخصی، شغل آینده خویش را با تأکید بر ایجاد کسب‌وکار شخصی برنامه‌ریزی کنید.

برنامه آینده شغلی (مسیر شغلی) شما چیست؟ استخدام در سازمان یا شرکت ویژه‌ای یا ایجاد کسب و کار شخصی؟

این گزینه‌ها در شکل زیر که ما آن را درخت تصمیم‌گیری شغلی می‌نامیم، ترسیم شده است. این شکل شما را در راه رسیدن به هدف‌های شغلی یاری می‌کند.



شما پس از پایان آموزه‌ها، ۴ گزینه در پیش روی خود دارید:

۱. ادامه تحصیل: اگر بخواهید گزینه ادامه دانش‌آموختگی را گزینش کنید، باز هم به فکر برنامه شغلی آینده خویش باشید. یعنی تصمیم بگیرید که پس از پایان آموزه‌ها، وضعیت شغلی شما چگونه خواهد بود؟ استخدام یا ایجاد کسب‌وکار برای خویش؟

۲. استخدام: ممکن است پس از اخذ مدرک کارشناسی یا کارشناسی ارشد، در پی استخدام در سازمان یا شرکت ویژه‌ای باشید؛ یعنی بخواهید بی‌درنگ وارد بازار کار شوید. گفتنی است که قوانین استخدام در بسیاری از مراکز تغییر کرده و بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی و شرکت‌ها تمایلی به استخدام همیشگی افراد نشان نمی‌دهند، بلکه می‌کوشند کارهای خویش را به صورت تأمین منابع به بیرون از سازمان و شرکت بسپارند. پس به خاطر داشته باشید که گزینه استخدام در شرکت‌ها و سازمان‌ها نمی‌تواند از نظر شغلی گزینه مطمئنی باشد. یعنی ممکن است با کوچک‌ترین

1. Education

2. Employment

تغییر و دگرگونی شغل خود را از دست بدهید. در هر صورت، کار کردن و کسب تجربه‌های کاری در یک سازمان و شرکت نیز می‌تواند مجرای برای ایجاد کسب‌وکار شخصی باشد. یعنی با کار کردن در یک مرکز و کسب تجربه و منابع مالی لازم، متوجه شوید که می‌توانید آن کار را برای خودتان انجام دهید و سود و سودهای به‌دست‌آمده از آن را خودتان به دست آورید. به بیانی ساده‌تر، می‌توانید از راه کار کردن برای دیگران یاد بگیرید که برای خود کسب‌وکار ایجاد کنید و در صورت لزوم، از آن سازمان یا شرکت به قصد ایجاد کسب‌وکار برای خویش خارج شوید.

۳. ایجاد کسب‌وکار: اگر گزینه ایجاد کسب‌وکار مد نظر شما باشد، یعنی تصمیم بگیرید بی‌درنگ پس از پایان آموزه‌ها برای خود کسب‌وکار ایجاد کنید، باید بسیار شجاع باشید و تجربه‌های لازم را نیز به دست آورید.

۴. خویش‌فرما: خویش‌فرما، کسی است که برای خودش کار کند و در استخدام شرکت یا سازمانی نباشد. برای نمونه، کسی که شغلش لوله‌کشی ساختمان است، بدون اینکه در استخدام جایی بوده، یا برای خود کسب‌وکاری داشته باشد، مشغول کار لوله‌کشی است.



شکل ۴.۱ درخت تصمیم‌گیری شغلی

1. Business establishment
2. Self-employment

۳. تعریف واژگان کارآفرینی و کسب‌وکار

گاهی برخی موضوع‌ها آن‌اندازه بدیهی به نظر می‌رسند که آدمی احساس می‌کند که با نوشتن در مورد آنها و یادآوری آن‌چنان مطلب‌هایی، به شعور مخاطبش توهین کرده است. اما با گشت‌وگذاری مختصر، در کوچه پس کوچه‌های اجتماع‌های متفاوت، اعم از مجازی و حقیقی، به سادگی می‌توان دریافت که به‌تقریب هیچ‌چیزی را نمی‌توان بدیهی فرض کرد و هنوز هستند افرادی که بسیاری از بدیهیات را نمی‌دانند. بنابراین قصد داریم به تکرار یکی از آن بدیهیات بپردازیم که پیش‌تر هم بارها و بارها تکرار شده است، اما عدم توجه به این نکته‌ها، سبب شده است کشمکش‌های بی‌نتیجه و بی‌فایده‌ای میان افراد گونه‌گون و با دیدگاه‌های متفاوت شکل بگیرد.

در اجتماع‌های حقیقی و مجازی آدم‌های متفاوتی را دیده‌ایم که بر سر مسئله‌هایی مانند کارآفرینی، کسب‌وکار، شرکت و ... بحث و جدل می‌کنند و سرانجام هم هیچ نتیجه‌ای جز اتهام خشک‌مغزی برای خود و طرف مقابل‌شان تحصیل نمی‌کنند. این به آن اتهام خشک‌مغزی می‌زند و آن به این! البته این مسئله می‌تواند دلیل‌های متفاوتی داشته باشد، اما به گونه معمول یک دلیل شایع این مسئله، آن است که در وهله نخست، از موضوع مورد بحث فهم مشترکی ندارند، و این نبود فهم مشترک، منجر به بی‌نتیجگی بحث می‌شود و بحث را هم به جدل بدل می‌کند.

به همین دلیل در این انتهای این فصل برآنیم که به منظور ایجاد توافق میان خوانندگان در خصوص مفاهیم و واژگان کارآفرینی و کسب‌وکار برخی از این واژگان را مفهوم‌سازی کنیم تا در ادامه، در فصول دیگر هماهنگی و انسجام لازم در ذهن خواننده به منظور درک درست مطلب‌ها به وجود بیاید.

۱.۳ کسب و کار^۱

کسب‌وکار عبارت است از تولید، عرضه یا خرید و فروش کالاها و خدمات به منظور به دست آوردن سود؛ کسب‌وکار انواع مختلف دارد که عبارت‌اند از:

۱.۱.۳ کسب‌وکارهای خانگی^۲: به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی

1. Business

2. Home Business

که با استفاده از وسیله‌ها و امکانات خانه راه‌اندازی شود، کسب‌وکار خانگی می‌گویند..

۲.۱.۳ کسب‌وکارهای خانوادگی^۱: به کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب‌وکاری می‌کنند. این نوع کسب‌وکارها را می‌توان در بسیاری از کشورها نظیر ایتالیا مشاهده کرد.

۳.۱.۳ کسب‌وکارهای روستایی^۲: این کسب‌وکارها با توجه به اندازه کوچک روستاها، در مقیاس کوچک هستند و با توجه به غالب بودن فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی از کارآیی ویژه‌ای برخوردارند.

۴.۱.۳ کسب‌وکارهای مجازی^۳: کسب‌وکاری است که از ابزارهای غیرحضوری برای انجام کسب‌وکار بهره می‌گیرد و برخلاف کسب‌وکارهای سنتی است که بر دادوستدهای چهره به چهره به همراه مستندات فیزیکی و مانند آن استوارند. کسب‌وکار مجازی دارای انواع متفاوتی است که ۲ نوع عمده آن عبارت‌اند از: کسب‌وکار الکترونیک، و کسب‌وکار بدون کارخانه:

۱.۴.۱.۳ کسب‌وکارهای الکترونیک^۴: این نوع کسب و کار نو بوده و با پیدایش رایانه، اینترنت، و توسعه جامعه خدماتی به عنوان یکی از سریع‌ترین کسب‌وکارها از نظر شمار، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند. به گونه کلی کسب‌وکار اینترنتی به فروش فرآورده‌ها یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود.

۲.۴.۱.۳ کسب‌وکارهای بدون کارخانه^۵: این دسته از کسب‌وکار، شامل کسب‌وکارهایی است که در آنها همه مرحله‌های فرایند ایده تا تولید طی می‌شود، با این تفاوت که مرحله تولید کارخانه‌ای آن برون‌سپاری می‌شود.

۵.۱.۳ کسب‌وکارهای کوچک^۶: کسب‌وکارهایی هستند که کمتر از ۵۰ نفر در استخدام دارند. بانک مرکزی ایران نیز کسب‌وکارهای زیر ۱۰۰ نفر نیروی کار را به عنوان بنگاه‌های کوچک و متوسط تلقی می‌کند.

-
1. Family Business
 2. Rural Business
 3. Virtual Business
 4. E Business
 5. Business without factory
 6. Small Enterprise

۶.۱.۳ کسب‌وکارهای متوسط^۱: به کسب‌وکاری گفته می‌شود که شمار افرادی که در آن کار می‌کنند، میان ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشند. تقسیم‌بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط بدین قرار است: بنگاه خرد (۱ تا ۹ نفر)؛ بنگاه کوچک (۱۰ تا ۴۹ نفر)؛ بنگاه متوسط (۵۰ تا ۲۴۹ نفر).

۷.۱.۳ کسب‌وکارهای بزرگ^۲: به آن دسته از کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که بیش از ۵۰۰ نفر کارمند داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش، به گونه معمول ارقام بالایی را به خود اختصاص می‌دهند.

۲.۳ کارآفرینی^۳

سرمایه هرگز ایده‌ای را به حرکت در نمی‌آورد، بلکه این ایده است که محرک سرمایه است و موفقیت در کسب‌وکار، با ایده نوآورانه و خلاق که به همراه سرمایه منجر به ارائه فرآورده نو در بازار می‌شود، رقم می‌خورد که این خود کارآفرینی است.

۱.۲.۳ کارآفرینی مستقل^۴: فرایندی است که در آن کارآفرینان از ایده آغازی تا ارائه فرآورده خود به جامعه، همه فعالیت‌های کارآفرینانه را با ایجاد یک بنگاه اقتصادی نو به گونه مستقل طی می‌کند. کارآفرین مستقل نیز فردی است که مسئولیت آغازی گردآوری منابع لازم برای آغاز یا رشد کسب‌وکاری را بسیج می‌کند و تمرکز او برنوآوری و گسترش فرایند، فرآورده یا خدمات نو است. به عبارت دیگر کارآفرین فردی است که یک شرکت را ایجاد و اداره می‌کند و هدف اصلی‌اش سودآوری و رشد است.

۲.۲.۳ کارآفرینی سازمانی^۵: فرایندی است که در آن فرآورده‌ها یا فرایند نوآوری شده از راه القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از پیش تأسیس شده، به ظهور می‌رسند. به تعریفی دیگر کارآفرینی سازمانی فرایندی چند بعدی است که سازمان را به سمت و سوی نوآوری، بی‌پروایی و پیشگامی پیش می‌برد.

۳.۲.۳ کارآفرینی اجتماعی^۶: کارآفرینی در یک زمینه اجتماعی برای سازمان‌های غیر تجاری و اقتصادی را دربر می‌گیرد.

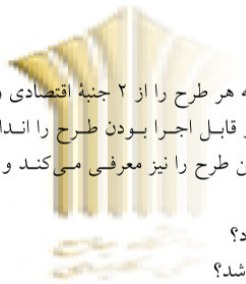
-
1. Medium Enterprise
 2. Large Business
 3. Entrepreneurship
 4. Independent entrepreneurship
 5. Corporate Entrepreneurship
 6. Social Entrepreneurship

۳.۳ کارآفرین^۱

کارآفرین، فردی است که با تشخیص فرصت و بدل ایده و اندیشه نو به یک کسب‌وکار (کسب‌وکار خانگی، کسب‌وکار اینترنتی، کسب‌وکار خانوادگی، کسب‌وکار کوچک و متوسط...) و با بسیج منابع که توأم با مخاطره مالی، اجتماعی آبرویی و حیثیتی است فرآورده و خدمت نو به بازار ارائه می‌کند.

۴.۳ طرح کسب‌وکار^۲

طرح کسب‌وکار، سندی مکتوب که جزئیات کسب‌وکار پیشنهادی را مشخص می‌سازد. این سند باید ضمن تشریح موقعیت فعلی، نیازها، انتظارات و نتیجه‌های پیش‌بینی شده را شرح دهد.



۵.۳ امکان‌سنجی^۳

امکان‌سنجی، سندی است که هر طرح را از ۲ جنبه اقتصادی و فنی مورد بررسی قرار می‌دهد و میزان سودآوری و قابل اجرا بودن طرح را اندازه‌گیری می‌کند. طرح امکان‌سنجی نمایش جایگزین طرح را نیز معرفی می‌کند و در نهایت به ۲ پرسش اساسی پاسخ می‌گوید:

آیا طرح قابلیت اجرا دارد؟
آیا منجر به سود خواهد شد؟

۶.۳ الگوی کسب‌وکار^۴

یک الگوی کسب‌وکار ساده‌ترین راه برای فهم شیوه بهره‌مندی از فرصت‌های بازار است. به عبارت دیگر الگوی کسب‌وکار چیزی جز نمایش شیوه درآمدزایی یک کسب‌وکار نیست.

-
1. Entrepreneur
 2. Business Plane
 3. Feasibility Study
 4. Business Modle

۷.۳ شرکت‌های نوپا^۱

شرکت‌های نوپا یا استارت‌آپ به شرکت‌هایی گفته می‌شود که با یک ایده ساده و نخست آغاز می‌کنند و به سرعت رشد می‌یابند و به درآمد می‌رسند. از بهترین نمونه‌ها و موفق‌ترین استارت‌آپ‌های جهان می‌توان به گوگل، مایکروسافت، اپل و... اشاره کرد. شرکت‌هایی که با یک ایده ساده آغاز به کار کرده و به درآمدهای میلیاردی رسیده‌اند و امروز بر جهان تأثیر می‌گذارند. استارت‌آپ‌ها به گونه معمول نیاز به سرمایه‌آغازی هنگفتی ندارند و به کمک فناوری گسترش پیدا می‌کنند، برای موفقیت استارت‌آپ فن‌های متفاوتی مورد نیاز هست که باید آموخته شود.

۸.۳ فرشتگان کسب‌وکار^۲

فرشتگان کسب‌وکار: یعنی آن دسته از سرمایه‌گذارانی که سرمایه‌آغازی شرکت‌های پرریسک که در مرحله آغازین خود قرار دارند را فراهم می‌کنند. فرشته سرمایه‌گذار فردی است که در سرمایه‌گذاری‌های نقدی شرکت می‌کند و اگر شما تصمیم به آغاز تجارت داشته باشید برای گسترش تجارت، نیاز به سرمایه دارید فرشته سرمایه‌گذار می‌تواند در آغاز کسب‌وکار نو به شما کمک کند و سرمایه را برای شما فراهم سازد که بازدهی سرمایه‌آغازی شما سریع‌تر باشد. آنها یکی از مشهورترین گزینه‌های مالی و سرمایه‌گذاری در تجارت امروزی شما هستند. این‌گونه افراد که فرشتگان سرمایه‌گذاری هستند در ابتدا الگوی کسب‌وکار شما را مطالعه می‌کنند و پس از مطالعه مطمئن می‌شوند که ارزش پول و وقت و ریسکی که انجام می‌دهند و بابت آن هزینه و سرمایه‌گذاری کرده‌اند چقدر است. فرشته سرمایه‌گذار شخصی است که یک سرمایه نقدی در تجارت را در اختیار شما قرار می‌دهد در حالی که می‌توانید انتظار یک نرخ سوددهی بالا در سرمایه خود را داشته باشید.

۹.۳ سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۲

که از آن با عنوان‌های «سرمایه‌گذاری جسورانه» یا «سرمایه‌گذاری کارآفرینی» نیز نام

1. Start up
2. Business angels
3. Venture Capital

می‌برند، عبارت است از تأمین سرمایه لازم برای شرکت‌ها و کسب‌وکارهای نوآور و کارآفرین که مستعد جهش و رشد ارزش و البته ریسک فراوانی است. این شرکت‌ها در مرحله‌های ابتدایی رشد و تکامل اقتصادی خود، مورد توجه سرمایه‌گذارانی هستند که با ارزیابی موشکافانه خود، شکاف سرمایه و کمبود نقدینگی شرکت‌های کارآفرین را جبران می‌کنند و در گروه سهام‌داران آنان قرار می‌گیرند. سرمایه‌گذار ریسک‌پذیر با مدیریت کوشا و برنامه‌ریزی در گسترش الگوهای راهبردی، در کسب‌وکار هدف و ارزش افزوده و افزایش بهای سهام این شرکت‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند.

۱۰.۳ کارآفرینی فناورانه^۱

کارآفرینی فناورانه مربوط به فناوری حوزه تازه‌ای است که از کارآفرینی ریشه گرفته است. هدف کارآفرینی مربوط به فناوری این است که ویژگی‌های رفتارهای کارآفرینانه را در محیط‌های متمرکز بر فناوری و فناوری‌های نو مورد مطالعه قرار دهد. مطالعه کارآفرینی مربوط به فناوری اهمیت دارد، چون ترکیبی از عوامل‌های ریسک همراه کارآفرینی را دربر می‌گیرد؛ در سال‌های اخیر تکنوپروانورشیپ در اروپا به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد ارزش اقتصادی و گسترش مطرح شده است. کارآفرینی فناورانه در سطحی بالاتر از کارآفرینی قرار دارد و عبارت از تحویل یک فرآورده نو یا ارائه نوآوری در خدمات در بخش فناوری‌های نو است. یا به تعبیری فرایندی از ساخت مهندسی آینده یک فرد، سازمان یا ملت است. تکنوپروانور^۲ کارآفرینی است که فهم و درک فناورانه دارد و خلاقیت، نوآوری، پویایی و شهامت متفاوت بودن از ویژگی‌های اوست. کارآفرینان مربوط به فناوری به گونه معمول دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی متفاوت از دیگر کارآفرینان دارند. آنان همگی دانش فنی کافی دارند اما دارای کمبود مهارت‌های همگانی مرتبط با کسب‌وکار هستند. اسکات شین و ونکاتارامان فرایندی را که کارآفرینان منابع سازمانی، سامانه‌های فناوری و راهبردهایی که توسط شرکت‌های کارآفرین برای تعقیب فرصت‌ها استفاده می‌شود را یکپارچه می‌کنند، کارآفرینی فناورانه می‌نامند.

1. Technopreneurship

2. Technopreneur

۱۱.۳ کارآفرینی اطلاعاتی (اطلافرینی)^۱

اطلافرین به فردی گفته می‌شود که کسب‌وکار اصلی وی گردآوری و فروش اطلاعات الکترونیک است. این اصطلاح یک اصطلاح مرکب است که از ترکیب دو واژه اطلاعات و کارآفرین به دست آمده است. اطلافرین یا کارآفرینی اطلاعاتی به طور کلی به کارآفرینی گفته می‌شود که با فروش اطلاعات در اینترنت درآمدزایی می‌کند.

۱۲.۳ شرکت‌های دانش‌بنیان^۲

شرکت‌ها و مؤسسه‌های دانش بنیان شرکت یا مؤسسه خصوصی یا تعاونی است که به منظور هم‌افزایی علم و ثروت، گسترش اقتصاد دانش‌محور، تحقق هدف‌های علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتیجه‌های پژوهش و گسترش (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان به ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط تشکیل می‌شود.

۴. نتیجه‌گیری

جهان کسب‌وکار امروز، با چالش‌های بسیاری روبه‌روست. تنها افراد تیزهوش و انعطاف‌پذیر می‌توانند به‌خوبی از عهده مسئله‌ها و پیچیدگی‌های موجود برآیند. لازم است کسب موفقیت، آگاهی از معنای موفقیت و دانستن راهی است که باید پیموده شود. باید در نظر داشت که هیچ موفقیتی بدون داشتن برنامه، هدف و پشتکار به دست نمی‌آید. همان‌گونه که طی این فصل اشاره شد، افراد موفق ویژگی‌های برجسته‌ای دارند که از میان آنها می‌توان به داشتن برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی اشاره کرد. کارآفرینان در آغاز هر کسب‌وکاری به مرحله‌ها و پایان آن می‌اندیشند و همان نیروی اندیشیدن به آینده و هدف، آنان را به موفقیت می‌رساند. همچنین کسب‌وکار دارای اصولی است که با در نظر گرفتن هرچه بهتر آنها می‌توان موفقیت را دست‌یافتنی‌تر و ممکن ساخت. برخی از اساسی‌ترین اصول در این فصل بررسی شد.

1. Infopreneurship

2. Knowledge-Based Enterprise

تکالیف

۱. از نظر شما به چه کسانی موفق می‌گویند؟
۲. عامل‌های موفقیت افراد موفق چیست؟
۳. نقش افراد موفق در پیشرفت و گسترش چیست؟
۴. نقش تعیین هدف‌های شغلی در موفقیت چیست؟
۵. یک چکیده (رزومه) از سابقه‌های آموزشی و حرفه‌ای خود تهیه کنید.
۶. فهرستی از آرزوهای خود تهیه کنید.
۷. یک برنامه مسیر شغلی برای ۲۰ سال آینده خود در ۴ مقطع ۵ ساله تهیه کنید.
۸. ۵ فرد موفق و ۵ شرکت موفق ایرانی از دیدگاه خودتان را با آوردن دلیل نام ببرید و در مورد آنها اطلاعات کوتاهی برای کلاس درس تدارک ببینید.
۹. در مورد ۵ فرد یا شرکتی که از نظر شما در دستیابی به موفقیت ناکام بوده است، پژوهش کنید.
۱۰. ۵ ایده خوب که به نظرتان برای راه‌اندازی کسب‌وکار مناسب است را بنویسید. آنها را نگه دارید و ببینید پس از مطالعه این کتاب آنها را چگونه ارزیابی می‌کنید.
۱۱. فهرست ۱۰۰ شرکت برتر ایرانی را تهیه کنید.
۱۲. فهرست ۵۰۰ شرکت برتر و افراد ثروت‌آفرین جهان را از ۲ منبع معتبر جهانی تهیه کنید.*

الكاسب حبيب الله
كاسب دوست خداست و خدا او را دوست
می‌دارد
پیامبر گرامی اسلام (ص)



فصل ۲

مبانی، مفاهیم و انواع کسب‌وکار

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، این است که در رابطه با مبانی، تعاریف و مفاهیم کسب‌وکار مطالبی را فراهم نماید و در ادامه خواننده را با انواع کسب‌وکار آشنا نماید. بنابراین پس از خواندن این فصل، بایستی بدانید:

- کسب‌وکار چیست و چه اهمیتی دارد؟
- انواع کسب‌وکار از دیدگاه‌های گونه‌گون کدامند؟
- ماتریس کسب‌وکار چیست و چه کاربردی دارد؟
- اصول حاکم بر کسب‌وکار و مهارت‌های لازم برای آن چیست؟
- کسب‌وکارهای خانوادگی چگونه راه‌اندازی می‌شوند؟
- کسب‌وکارهای خانگی چیست و شیوه راه‌اندازی آنها چگونه است؟
- کسب‌وکارهای مجازی و انواع آن کدامند؟
- کسب‌وکارهای کوچک، متوسط و بزرگ کدام‌اند و چه تفاوتی با هم دارند؟

مقدمه

با توجه به اهمیت کسب‌وکارهای کوچک، متوسط و بزرگ در فرایند رشد و گسترش اقتصادی و اجتماعی کشورها و توجه ویژه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه به این مقوله مهم، ضرورت دارد تا نسبت به بهبود وضعیت این کسب‌وکارها اقدام اساسی انجام گیرد. صاحب‌نظران و پژوهشگران در بررسی‌های گونه‌گون دریافته‌اند که چاره علاج‌ناپذیر اثربخش‌تر کردن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، اشاعه فرهنگ کارآفرینی در همهٔ مرحله‌ها و فرایند این کسب‌وکارها است و لازمهٔ فرهنگ‌سازی نیز وجود افراد با مهارت‌های کارآفرینانه است. به همین منظور با توجه به سیر تکامل جوامع بشری و تبیین جایگاه کسب‌وکارها در این سیر تکامل، در ادامه فصل تلاش می‌شود تا ضمن مروری بر ادبیات موضوع در خصوص کسب‌وکارها، مفاهیم و مبانی اصلی کسب‌وکارها تدوین شود و در ادامه در خصوص حوزه‌های اصلی کسب‌وکار شرح‌های مفصلی به خواننده منتقل شود.

۱. مفهوم همگانی کسب‌وکار

نویسندگان متفاوت، تعریف‌های متفاوتی از کسب‌وکار^۱ دارند. در واژه‌نامهٔ آکسفورد، کسب‌وکار به معنی خریدوفروش و تجارت آمده است. در واژه‌نامهٔ لانگ‌من، کسب‌وکار به فعالیت پول درآوردن و تجاری که از آن پول به دست می‌آید، گفته می‌شود. به زبان ساده، کسب‌وکار، عبارت است از حالتی از مشغولیت و به گونهٔ عام، شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود دربر می‌گیرد. به عبارتی دیگر، کسب‌وکار عبارت است از خرید و فروش کالاها، تولید کالا یا عرضهٔ خدمات به منظور به دست آوردن سود.

در ایران بسیاری از افراد، کسب‌وکار را با تجارت^۲ اشتباه می‌گیرند برای نمونه طرح کسب‌وکار را به اشتباه طرح تجاری ترجمه می‌کنند؛ در حالی که این ۲ مبحث با یکدیگر متفاوت‌اند. به عبارتی کسب‌وکار یا Business به مجموعه فعالیت‌های مربوط به نگاه از جمله مباحث بازاریابی، مالی، خریدوفروش، ارتباط با مشتریان، خدمات پس از فروش،

1. Business

2. Commerce

همکاری با سرمایه‌گذاران و... که انجام می‌گیرد گفته می‌شود در حالی که تجارت یا Commerce تنها شامل مسئله‌های مربوط به خرید و فروش است و خود، زیرمجموعه‌ای از Business است.

مطابق نظر «آرویک وهانت»^۱، کسب و کار عبارت است از هر نوع کاسبی که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید و عرضه می‌شود.

پروفسور «اون»، کسب و کار را نوعی کاسبی می‌داند که در آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و پخش می‌شوند. با توجه به تعریف‌های یادشده می‌توان گفت که کسب و کار عبارت است از تولید، عرضه و خرید و فروش، کالاها و خدمات به منظور به دست آوردن سود.

برخلاف تعریف‌های گونه‌گونی که برای کسب و کار ارائه شده است، کسب و کارها در ۵ ویژگی مشترک‌اند که عبارت است از:

۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش؛
۲. معامله کالاها و خدمات؛
۳. تکرار معامله‌ها؛
۴. انگیزه سود (مهم‌ترین و توانمندترین محرک اداره کارهای کسب و کار)؛
۵. فعالیت توأم با ریسک کسب و کار، همیشه بر آینده متمرکز و نبود اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، همواره کسب و کار با ریسک همراه است.

۲. اهمیت کسب و کار

کسب و کار چارچوب اصلی ساختار توسعه است. تعدد کسب و کارهای گونه‌گون در هر جامعه افزون بر درآمد و سود مادی و غیر مادی که برای صاحبان آن به همراه دارد، سبب می‌شود تا جامعه نیز از لحاظ رفاه (ثروت) و اشتغال به تعادل نزدیک شود.

اگر مردم به عنوان لوکوموتورانان توسعه کسب و کار، از سوی دولت پشتیبانی شوند و بتوانند ایده‌های خود را در چارچوب شرکت‌ها پیاده‌سازی کنند، اشتغال و رفاه نیز

1. Urwick and Hunt

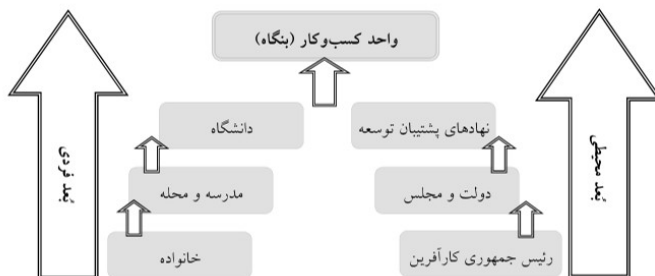
ایجاد خواهد شد. توسعه دولت‌ها محدود است و در نتیجه گسترش باید از جانب مردم انجام گیرد. مردم نیز برای گسترش موانع زیادی پیش رو دارند و باید پشتیبانی شوند. کشور ما زمانی موفق خواهد شد که از ایده‌های نو، برای راه‌اندازی کسب‌وکار نو پشتیبانی شود.

به نقل از احمدپور داریانی، پشتیبانی‌هایی که دولت‌ها باید از کارآفرینان به عمل بیاورند، عبارت است از:

۱. مالی^۱
۲. اطلاعاتی^۲
۳. فنی و فناوری^۳
۴. قانونی^۴
۵. حقوقی^۵
۶. بازاری^۶
۷. تأمین^۷
۸. اجتماعی^۸
۹. امنیتی^۹
۱۰. سیاسی^{۱۰}

نظر به اینکه ایجاد کسب‌وکار متأثر از متغیرها و عامل‌های گونه‌گون و فراوانی است که از جمله این موردها می‌توان به خانواده، مدرسه، دانشگاه، نهادها، دولت و... اشاره کرد؛ بنابراین لازم است تا همه بخش‌های جامعه از خانواده گرفته تا سازمان‌ها و دولت دست به دست هم دهند تا فرهنگ کسب‌وکار در جامعه به وجود آید. چون که فرهنگ کسب‌وکار، یک فرایند آرامی بوده که از کودکی بذر آن در خانواده پاشیده می‌شود، نهال آن در دوران مدرسه رشد می‌کند و درخت آن پس از دوران دانشگاه به نتیجه می‌نشیند و همه این عوامل‌ها می‌توانند در به نتیجه رسیدن یا نرسیدن درخت کسب‌وکار تأثیرگذار باشند. در نمودار ۱.۲ الگوی جامع گسترش کارآفرینی را می‌بینید.

-
1. Financial
 2. Informational
 3. Technological
 4. Legal
 5. Juridical
 6. Market
 7. Security
 8. Social
 9. Safety
 10. Political



نمودار ۱.۲ مدل جامع توسعه کارآفرینی احمدپور

۳. اصول چهارگانه کسب و کار

کسب و کار نیز مانند دیگر کارهای زندگی اصولی دارد که باید در یک فرایند به آرامی آموخته شود. بدین منظور باید فرهنگی در جامعه به وجود بیاید که افراد افزون بر داشتن مهارت‌های اصلی کسب و کار، «نگاه کسب و کارانه یا تفکر کسب و کارانه» نیز داشته باشند. یعنی شخص در روبه‌رویی با فرآورده‌های اطراف خود، نام فرآورده، نام شرکت، نام بنیان‌گذار و مهارت‌های لازم برای آن کسب و کار را بداند. در حقیقت آشنایی با نام شرکت‌ها برای کسی که بخواهد کسب و کاری را راه‌اندازی کند، ضروری است. چه چیزهایی کسب و کار نیست؟

نکته مهمی که باید در اینجا یادآوری کنیم، این است که کسب و کار با دلالتی، آقازاده بودن، آسان‌طلبی، سرمایه‌داری، ثروت‌های بادآورده و زالوصفتی تفاوت بسیار زیادی دارد. منظور ما از کسب و کار، اشاره به همان جمله پیامبر اکرم (ص) است که می‌فرماید «الکاسب حبیب‌الله».

برای راه‌اندازی کسب و کار باید پی‌گیری اصول و معیارهایی را رعایت کنید. مهم‌تر از همه، باید با خود به توافق برسید که از عهده این کار برمی‌آیید. این اصول عبارت‌اند از:

۱. آشنایی با نام شرکت‌ها
۲. آشنایی با نام فرآورده

۳. آشنایی با نام بنیان‌گذار
۴. آشنایی با مهارت‌های کسب‌وکار

۴. پنج مهارت آینده‌ساز کسب‌وکار

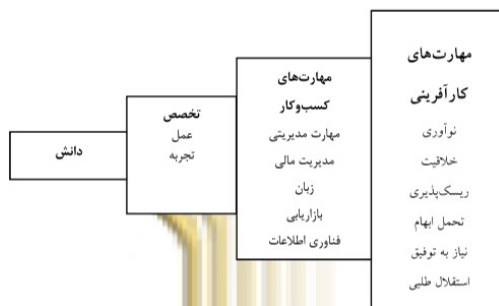
- این ۵ مهارت کسب‌وکار که «دالان موفقیت» نامیده می‌شود عبارت است از:
۱. مهارت‌های مدیریتی^۱ (ارتباطات، تصمیم‌گیری، کار گروهی و سرپرستی)؛
 ۲. مهارت زبان خارجی به‌ویژه زبان انگلیسی و به‌تازگی زبان چینی؛
 ۳. مهارت‌های مالی و اقتصادی^۲ (هزینه و سود، نگاه اقتصادی و آشنایی با اصول حسابداری)؛
 ۴. مهارت‌های بازاریابی^۳ (خرید، فروش، مفاهیم بازار و بازاریابی)؛
 ۵. مهارت استفاده از فناوری اطلاعات^۴ (آشنایی با رایانه و مهارت کار با آن، توانایی کار با آن، توانایی کار و جست‌وجو در اینترنت و تجارت الکترونیک).

نکته مهم این است که همه این مهارت‌ها اکتسابی‌اند و هیچ‌کس به‌گونه مادرزاد دارای این مهارت‌ها نیستند. آنان تنها توانسته‌اند با کوشش و تلاش بسیار این مهارت‌ها را در زندگی فرا بگیرند و در کسب‌وکار خود به کار ببندند.

برای نمونه، کسی که در رشته شیمی درس خوانده است، دارای «دانش» شیمی است. اگر این فرد در یک کارخانه صنایع شیمیایی برای مدتی فعالیت کند، «تخصص» لازم را پیدا خواهد کرد که این تخصص در نتیجه «عمل» و «تجربه» در زمینه دانشی است که در دانشگاه فرا گرفته است. حال اگر فرد بخواهد برای خودش کسب‌وکار جداگانه‌ای ایجاد کند یا در سلسله‌مراتب مدیریت یک شرکت ارتقا یابد، لازم است که «۵ مهارت کسب‌وکار آینده‌ساز» را فرا بگیرد تا بتواند در کسب‌وکار یا آینده شغلی خود موفق شود. به همین صورت اگر این فرد بخواهد ایده‌های تازه‌ای را پیاده‌سازی کند که تاکنون کسی انجام نداده، نیاز به داشتن «مهارت‌های کارآفرینی» دارد. الگوی گسترش مهارت‌های کارآفرینی در شکل زیر نشان‌دهنده این موضوع است. به هر حال بایستی

1. Managerial skills
2. Financial skills
3. Marketing skills
4. Information Technology

بگوییم که جوانان آینده ما بدون داشتن مهارت‌های لازم بارشان به مقصد نخواهد رسید و برای موفقیت در آینده همزمان خود را بایستی به مهارت‌های دانشی، فنی و مهارت‌های کسب و کار مسلط کنند. چون با به کارگیری این مهارت‌ها خواهد بود که توانایی سوئیچ کردن یا تغییر از یک شغل به شغل دیگر را پیدا می‌کنند و این مطلب نشانگر این موضوع خواهد بود که در صورت تسلط بر انواع مهارت‌ها افراد از عهده کارها و مشاغل خود بر خواهند آمد.



نمودار ۲.۲ الگوی (مدل) تلسکوپ‌ی توسعه مهارت‌های کارآفرینی

۵. نگاه کسب و کارانه

حساس شدن فرد نسبت به محیط اطراف خود در زمینه کسب و کار را، که شامل آشنایی با انواع کسب و کارها، فرآورده‌ها، نام شرکت‌ها و نام بنیان‌گذاران کسب و کارهای متفاوت می‌شود، نگاه کسب و کارانه می‌گویند. این فرایند، به آرامی صورت می‌گیرد و از کودکی پدر آن در خانواده پاشیده می‌شود، نهال آن در دوران مدرسه رشد می‌کند و درخت آن، پس از دوران دانشگاه نتیجه می‌دهد. در حقیقت نگاه کسب و کارانه فرایندی پرورشی است که از دوران کودکی به فرد می‌آموزد که «کار کردن» و «درآمد» ارزش و «پول در آوردن» خوب است. در فرهنگ کسب و کار، فرد از کودکی با پول درآوردن و فرایند آن آشنا می‌شود. پس اگر بخواهیم در توسعه کسب و کارها در جامعه موفق شویم، باید به دنبال ایجاد فرهنگ کسب و کار و نگاه کسب و کارانه در سطح جامعه باشیم و برای

ایجاد فرهنگی تلاش کنیم که در آن فرهنگ، «کسب‌وکار» و «درآمد» از راه کسب‌وکار یک ارزش باشد.^۱

۶. حوزه‌های اصلی کسب‌وکار^۲

با توجه به تعریف‌هایی که در خصوص کسب‌وکار ارائه می‌شود، کسب‌وکارها در چارچوب تقسیم‌بندی‌های متفاوتی ارائه می‌شود. یکی از مهم‌ترین این تقسیم‌بندی‌ها، حوزه‌های اصلی کسب‌وکار به ۳ دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

کسب‌وکار صنعتی: به عبارت ساده، صنعت به فرایندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف پایانی یا استفاده صنایع دیگر برای تولید، توجه دارد. بنابراین، کالاهای مورد استفاده مشتریان پایانی، کالاهای مصرفی خوانده می‌شوند و کالاهای مورد استفاده دیگر صنایع برای فرآورده‌های پایانی‌شان، کالاهای مولد نامیده می‌شوند. با توجه به ماهیت صنایع، آنها را به صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه‌ای تقسیم می‌کنند (صنعت به فرایندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف پایانی یا استفاده صنایع دیگر برای تولید توجه دارد).

کسب‌وکار خدماتی: شامل فعالیت‌هایی است که برای انتقال کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف، ضروری‌اند. بنابراین، خدمات شامل خرید و فروش کالاها و خدمات و همه فعالیت‌هایی را که انجام معامله را تسهیل می‌کنند (انبارداری، درجه‌بندی، بسته‌بندی، تامین مالی و...) است. کسب‌وکار خدماتی، کسب‌وکار تجارتي را نیز شامل می‌شود و به انجام آن کمک می‌کند. وظیفه اساسی کسب‌وکار خدماتی، برداشتن موانع فردی، مکانی، زمانی، مبادله‌هایی، دانشی و ... است و جریان آزاد کالاها و خدمات از تولیدکننده به مصرف‌کننده را فراهم می‌سازد (فعالیت‌هایی که برای انتقال کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف، ضروری‌اند)

نکته: وظیفه اساسی کسب‌وکار خدماتی، برداشتن موانع فردی، مکانی، زمانی، مبادله‌ای، دانشی و ... است و جریان آزاد کالاها و خدمات از تولیدکننده به

۱. برای مطالعه بیشتر به کتاب کارآفرینی یک دقیقه‌ای، تألیف دکتر احمدپور داریانی و صبا ابراهیمی (۱۳۸۹)، انتشارات محراب قلم مراجعه کنید.

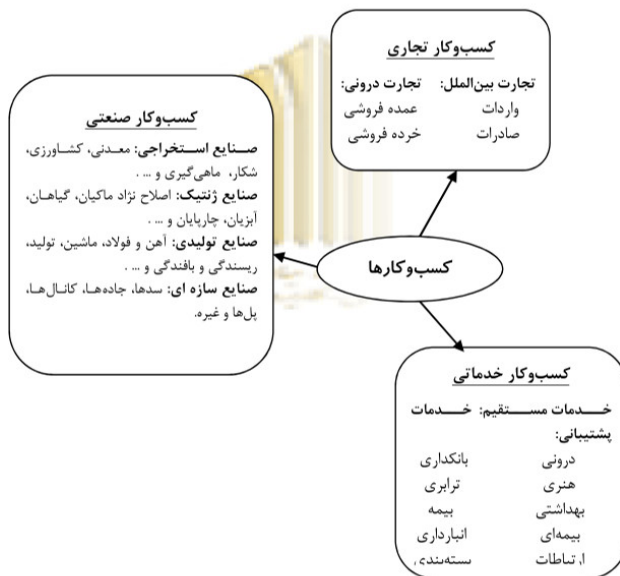
۲. برای مطالعه بیشتر به کتاب مبانی کارآفرینی، تألیف دکتر احمدپور داریانی و دکتر مقیمی (۱۳۸۵)، انتشارات فراندیش مراجعه کنید.

مصرف‌کننده را فراهم می‌سازد.

کسب و کار تجاری: در واقع تجارت، شاخه‌ای از کسب و کار خدماتی است. به تعبیری، وضعیت پایانی فعالیت کسب و کار، شامل خرید و فروش کالاها و خدمات است.

نکته: کسب و کار صنعتی با تولید کالاها و مواد آغازی سر و کار دارد، در حالی که کسب و کار خدماتی با پخش ارتباط دارد و کسب و کار تجاری به معنی واسطه‌گری است.

کسب و کارهای تجاری را براساس اندازه و میزان پوشش به ۲ دسته اصلی تقسیم می‌کنند:



شکل ۱.۲ حوزه‌های اصلی کسب و کار.

۱. اندازه و ظرفیت:

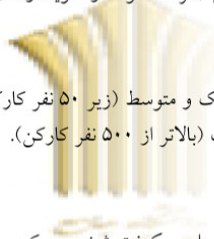
- تجارت عمده فروشی
- تجارت خرده فروشی

۲. میزان پوشش بازار:

- تجارت منطقه‌ای یا محلی
- تجارت ملی
- تجارت جهانی

در تقسیم‌بندی دیگر، کسب‌وکارها را براساس قلمرو فعالیت به ۶ دسته تقسیم می‌کنند:

- کسب‌وکار خانگی (در محل سکونت شخصی باشد)؛
- کسب‌وکار خانوادگی (افراد خانواده و خویشاوندان آن را تشکیل دهند)؛
- کسب‌وکار مجازی؛
- کسب‌وکار روستایی؛
- کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (زیر ۵۰ نفر کارکن)؛
- کسب‌وکارهای بزرگ (بالتر از ۵۰۰ نفر کارکن).



• کسب‌وکار خانگی

به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از وسیله‌ها و امکانات خانه راه‌اندازی می‌شود، کسب‌وکار خانگی می‌گویند. این نوع کسب‌وکار به گونه سنتی در بسیاری از خانه‌ها در کشورها وجود داشته و به مفهوم درآمدزایی و کسب‌وکار از راه انجام فعالیت‌ها در خانه اشاره دارد. با توجه به شمار دانش‌آموختگان،

1. Home Business

برای مطالعه بیشتر در مورد کسب‌وکارهای خانگی می‌توانید به کتاب و سایت‌های زیر مراجعه نمایید:
کتاب کسب‌وکار خانگی، ترجمه دکتر احمدپور داریانی (۱۳۸۵)، انتشارات محراب قلم

<http://www.karafarini.ir/page.aspx?19>

<http://www.mashaghelkhanegi.ir/>

<http://www.entrepreneur.com/homebasedbiz/>

<http://www.homebusinessmag.com/>

<http://www.sba.gov/content/home-based-businesses>

به ویژه خانم‌ها و نبود منابع لازم برای بسیاری از شهروندان، راه‌اندازی کسب‌وکار خانگی زمینه مناسبی برای کسب درآمد است.

کسب‌وکار خانگی یکی از جذاب‌ترین انواع کسب‌وکار است. در اینجا منظور ما از کسب‌وکار خانگی «فعالیتی اقتصادی است که در محل سکونت شخصی و با کمک امکانات خانه راه‌اندازی می‌شود». استفاده از فضا و منابع ارزان خانه هزینه راه‌اندازی آن را پایین آورده است؛ همچنین ریسک کمتر و ساعت‌های کاری اختیاری، این نوع کسب‌وکار را به یکی از جذاب‌ترین کسب‌وکارهای جهان بدل کرده است. کسب‌وکار خانگی در خانه شکل می‌گیرد، انعطاف بیشتری به زندگی می‌دهد و فرد کنترل بهتری روی کسب‌وکار خود دارد. در صورتی که کسب‌وکار خانگی داشته باشید دیگر نباید نگران تردد و ترافیک و اتلاف وقت روزانه باشید. نیاز نیست روزانه با هزاران فرد دیگر سروکله بزنید و گرفتار خستگی ذهنی و فکری شوید. زمان بیشتری را به همسر و فرزندان اختصاص می‌دهید و تربیت کودکان به آسانی امکان‌پذیر می‌شود. از ویژگی‌های شگفت‌آور این نوع کسب‌وکار که در دیگر انواع کسب‌وکار کمتر دیده می‌شود، آموزش کودکان است، فرزندان در کنار شما الفبای کسب‌وکار و رقابت و مدیریت را می‌آموزند.

از آنجایی که این نوع کسب‌وکارها از امکانات خانه بهره می‌گیرند در صورت بروز رکودهای اقتصادی بیشتر دوام می‌آورند. گفته می‌شود بخت موفقیت این نوع کسب‌وکار بسیار بالاست. برای راه‌اندازی کسب‌وکار خانگی به گونه معمول نیاز به مجوز نیست. ایجاد توازن میان مسئولیت خانوادگی زنان و اشتغال آنان، حذف هزینه‌های مربوط به خرید، رهن و اجاره کارگاه، رفت و آمد، استفاده از نیروی کار دیگر عضوهای خانواده، ایجاد زمینه‌های کار خانوادگی و امکان انتقال تجارب از راه آموزش غیررسمی به شیوه استاد شاگردی میان عضوهای خانواده از مزایای اصلی این نوع کسب‌وکار است. کسب‌وکار خانگی مترادف کسب‌وکار خانوادگی نیست و نباید با آن اشتباه شود.

تجربه بسیاری از کشورها نشان می‌دهد کسب‌وکار خانگی می‌تواند با ایجاد اشتغال، نرخ بیکاری را کاهش و رونق اقتصادی ایجاد کند. کسب‌وکارهای خانگی از نظر ایجاد شغل و نوآوری در تولید، عرضه کالا، خدمات و سازگاری با فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک سبب تنوع و دگرگونی در بازارهای متفاوت شده است که می‌تواند

برای بیشتر افراد، به ویژه جوانان بستر مناسبی برای راه‌اندازی آسان و ساده فعالیت‌های اقتصادی باشد.

به باور اقتصاددانان، اشتغال سرمایه‌بر از ضریب پایداری بیشتری نسبت به اشتغال کاربر برخوردار است اما از آنجایی که اشتغال سرمایه‌بر مستلزم سرمایه‌گذاری کلان بوده و بازدهی آن در بلندمدت است بنابراین در کوتاه‌مدت برای غلبه بر دشواری بیکاری این روش سودمند و میسر نیست.

بر این اساس تجربه نشان داده است که توسعه کسب‌وکارهای کوچک به دلیل ساختار ساده و زودبازده و نیاز اندک به سرمایه در جهت متعادل کردن بازار کار، کارا بوده است، در کشور ما با توجه به ترکیب جمعیتی، کسب‌وکارهای کوچک خانگی می‌تواند بازدهی مناسبی داشته باشد و در کوتاه مدت و حتی در میان‌مدت، در از میان بردن دشواری بیکاری کارا باشد. بنابراین، دولت موظف است به استناد اصل ۲۸ و ۴۳ قانون اساسی و با توجه به سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، سامان‌دهی و پشتیبانی از مشاغل خانگی را در دستور کار قرار دهد؛ بنابراین بر این اساس مجلس هم خود را ملزم دید تا نسبت به این سامان‌دهی و پشتیبانی اقدام کند.

طرح پشتیبانی از مشاغل خانگی مبتنی بر معافیت مالیاتی^۱ است. برای افرادی که در خانه به جامعه خدمات ارائه دهند کد اقتصادی منظور خواهد شد. برخورداری از معافیت‌های مالیاتی، عوارض اداری و تجاری، عدم نیاز به تغییر کاربری مسکونی از مزایای این طرح برای صاحبان مشاغل خانگی است: همه بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری بانکی مطابق این طرح موظف هستند همه‌ساله ۳۰ درصد از منابع قرض‌الحسنه را به مشاغل خانگی اختصاص دهند.

در این طرح پیش‌بینی شده بانک مرکزی با هماهنگی وزارت کار شیوه پخش منابع قرض‌الحسنه برای مشاغل کسب‌وکار خانگی را با توجه به اولویت و اهمیت انواع مشاغل خانگی و سهم هر استان معین می‌کند.

مطابق این طرح منظور از مشاغل یا کسب‌وکار خانگی، آن دسته از فعالیت‌هایی است که با تصویب ستاد یادشده در این طرح، توسط عضو یا عضوهای خانواده در فضای مسکونی در چارچوب یک طرح کسب‌وکار بدون مزاحمت و ایجاد اختلال در

1. Tax exemption

آرامش واحدهای مسکونی همجوار شکل می‌گیرد و به تولید خدمت یا کالای قابل عرضه به بازار خارج از محیط مسکونی منجر می‌شود. برای آگاهی از اهمیت و نقش کسب‌وکارهای خانگی در گسترش و ثبات اقتصادی کشورها می‌توان به چندین تجربه موفق در کشورهای گسترش‌یافته اشاره کرد. کسب‌وکارهای خانگی مطابق آمار و اطلاعات موجود، در کشورهای گسترش‌یافته و در حال گسترش، سهم نسبتاً زیادی در ایجاد اشتغال، ارزش افزوده و حتی صادرات را به خود اختصاص داده است. میلیون‌ها نفر در سراسر جهان از راه کسب‌وکارهای خانگی افزون بر کسب سود سرشار به رونق اقتصاد کشورشان نیز کمک می‌کنند. سهم کسب‌وکار خانگی در میان کل کسب‌وکارهای جهانی ۳۰ درصد است.

در آمریکا کسب‌وکار خانگی ۵۲ درصد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را شامل می‌شود. ۴۳/۲ میلیون نفر به صورت پاره‌وقت و ۱۲/۷ میلیون نفر به صورت تمام‌وقت در خانه به کسب درآمد می‌پردازند و این رقم ۲۰ درصد کل شاغلان این کشور را تشکیل می‌دهد.

در ایتالیا (۲۰۰۲) ارزش افزوده بخش تولیدات کفش و کیف و چرم به ۱۱ میلیارد دلار رسید. بیش از ۷۹ درصد از مجموع شرکت‌های صنعتی این کشور را که جزو ۷ کشور صنعتی جهان است، واحدهای کوچک و متوسط و خانگی تشکیل می‌دهد و در زمینه اشتغال ۸۷ درصد از کل نیروهای شاغل در بخش صنعت و ۶۱ درصد از نیروهای شاغل در بخش‌های غیر صنعتی را شرکت‌ها و واحدهای کوچک و خانگی تشکیل داده‌اند.

در استرالیا ۶ تا ۷ درصد کل شاغلان این کشور در بخش کسب‌وکارهای خانگی، مشغول به فعالیت هستند که به گونه متوسط سالانه بیش از ۸۰ هزار دلار فروش دارند. در تایوان، نقطه جهش اقتصاد بر مبنای شعار «هر خانه، کارخانه و هر کارخانه، خانه است»، از کسب‌وکارهای خانگی آغاز شده است و امروزه این شکل از فعالیت اقتصادی با بیش از هشتاد درصد از اقتصاد این کشور به صورت مستقیم و غیرمستقیم رابطه دارد.

اهمیت کسب و کار خانگی

درباره اهمیت کسب‌وکارهای خانگی، بحث‌های فراوانی وجود دارد. امروزه کسب‌وکار

خانگی از بخش‌های زیستی و ضروری فعالیت‌های اقتصادی کشورهای پیشرفته به شمار می‌رود. کسب‌وکارهای خانگی از نظر ایجاد شغل و نوآوری در عرضه‌ی فرآورده یا خدمات، سبب تنوع و دگرگونی زیادی در اجتماع و اقتصاد هر کشور می‌شوند. همچنین برای جوانان، کسب‌وکارهای خانگی نقطه‌ی آغاز مناسبی برای راه‌اندازی کسب‌وکار شخصی است، زیرا راه‌اندازی آن در مقایسه با دیگر انواع کسب‌وکار، ساده و آسان است. برای نمونه، شما می‌توانید با یک دستگاه رایانه و یک خط تلفن، یک کسب‌وکار اینترنتی راه‌بندازید و کارها و خدمات متفاوتی را به مردم عرضه و از این راه برای خود در آمد کسب کنید.

امروزه کسب‌وکار خانگی در مقایسه با کسب‌وکارهای دیگر، به دلیل تنوع در عرضه‌ی فرآورده‌ها و خدمات یا تنوع در زمان و مکان عرضه‌ی خدمات و فرآورده، طرفداران زیادی پیدا کرده است و بسیاری از دولت‌ها می‌کوشند راه‌اندازی آن را در میان قشرهای گونه‌گون مردم رواج دهند.

گام‌های مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کارهای خانگی

گام نخست: برگزیدن نوع فعالیت کسب‌وکار خانگی: بی‌گمان، عامل‌های بسیاری در گزینش نوع فعالیت کارجویان و کارآفرینان کاراست. برخی از کارجویان بنا بر علاقه‌های خود و برخی با توجه به رشته تحصیلی یا عامل‌های دیگری نوع کسب‌وکار خود را برمی‌گزینند. به گونه‌ی چکیده می‌توان عامل‌های گونه‌گونی را مانند علاقه، مهارت و رشته تحصیلی، تجربه فردی، تجربه و سوابق خانوادگی، وجود امکانات آغازی، انگیزه کسب سود و... را در گزینش کسب‌وکار خانگی کارآمد دانست.

بهرتر است کارجویان با بهره‌گیری از مشاوره افراد متخصص و خبرگان رشته‌های مورد نظر نسبت به راه‌اندازی کسب‌وکار اقدام کنند. برای انجام مشاوره و گزینش کسب‌وکار مناسب می‌توان به دستگاه‌های اجرایی همانند اداره تعاون کار و رفاه اجتماعی، سازمان فنی و حرفه‌ای، سازمان صنایع دستی، بهزیستی و ... مراجعه و ضمن بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارشناسی دستگاه‌های نامبرده، شغل مورد نظر خود را گزینش کنند.

گام دوم: تهیه طرح کسب‌وکار: طرح کسب‌وکار سندی مکتوب است که جزییات کسب‌وکار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتیجه‌های پیش‌بینی شده را شرح دهد و همه‌ی جوانب آن را ارزیابی کند.

طرح کسب و کار ۴ عمل اصلی را به صورت زیر انجام می دهد:

- به کارآفرین کمک می کند که جوانب و پیشرفت طرح یا کسب و کارش را مشخص، متمرکز و بررسی کنند.
- یک چارچوب منطقی و حساب شده ایجاد می کند تا در آن، یک حرفه بتواند گسترش یابد و تدابیر مربوط به آن حرفه را در چند سال آینده دنبال می کند.
- به عنوان مأخذ و مبنایی برای مذاکره با اشخاص ثالث مانند سهامداران، دفاتر نمایندگی، بانکها، سرمایه گذاران و... به کار می رود.
- معیاری را برای سنجش وضعیت واقعی کسب و کار در برابر آنچه باید باشد، ارائه می دهد.

طرح کسب و کار باید نگرشی واقع بین از پیش بینی ها و مقصدهای بلندمدت داشته باشد. این دید و نگرش چارچوبی را به وجود می آورد که طرح باید در آن فعالیت کند و سرانجام، یا موفق می شود یا شکست می خورد. برای مدیران یا کارآفرینانی که به دنبال پشتیبان خارجی هستند، آماده کردن یک طرح جامع، موقعیت را در افزایش بودجه ها یا تجهیز پشتیبان ضمانت خواهد کرد. نبود یک طرح منطقی، بی گمان، شکست را حتمی می کند؛ بنابراین، لازم است کارجویان و داوطلبان کسب و کار خانگی نسبت به تهیه طرح کسب و کار اقدام کنند تا با اطمینان از سودآور بودن طرح گزینشی، بتوانند نظر پشتیبانان مالی و بانکها را جلب کنند.

گام سوم: تأمین مالی طرح: بدون تأمین مالی کافی، کسب و کارهای نوپا هرگز به موفقیت نخواهند رسید. کمبود سرمایه گذاری، عاملی کارا در شکست بسیاری از کسب و کارهاست. هرچند یکی از مزیت های کسب و کارهای خانگی، عدم نیاز آنها به سرمایه آغازی زیاد است، اما بسته به نوع کسب و کار خانگی، حداقلی از سرمایه مورد نیاز خواهد بود. رعایت مورد های زیر، شما را در تأمین سرمایه برای کسب و کار خانگی یاری می کند:

۱. **کار را با کم آغاز کنید.** از همان اول نخواهید همه امکانات برای آغاز کسب و کارتان فراهم باشد. از قدیم گفته اند سنگ بزرگ علامت نردن است. ایده هایتان را به بخش های کوچک تقسیم کنید و مرحله به مرحله به آنها جامه عمل بپوشانید. اگر می خواهید کوهها را جابه جا کنید ابتدا باید تکه سنگها را جابه جا کنید.
۲. **از دیگر امکانات خود استفاده کنید و آنها را به پول بدل کنید.** همه امکانات و منابع مالی خود را لیست کنید و بعد می بینید منابع مالی بسیاری برای استفاده در عملی

کردن ایده‌تان دارید. از خودرو و طلا گرفته تا سیم کارت موبایل. بسیاری از کارآفرینان بزرگ فعلی در مرحله‌ای از زندگی خود همه دارایی‌هایشان را به پول بدل کرده‌اند تا توانسته‌اند امروز به هدف‌های خود دست پیدا کنند. شما برای دستیابی به هدف‌های خود حاضرید از کدام یک از منابع خود چشم پوشید؟

۳. با دیگران شریک شوید. بسیاری از کسب‌وکارهای امروز بر مبنای شراکتی موفق شکل گرفته‌اند. بکشید شریکی پیدا کنید که نظرها و باورهایش با شما شبیه باشد. در ابتدای کار همه‌چیز را برای خودتان به گونه کامل روشن کنید. برای نمونه در خصوص تقسیم سود و شیوه کار، دستور کار مشخص داشته باشید.

۴. سهام بفرروشید. بخشی از سهام کار خود را به دیگران بفروشید. دقت کنید سهامدار کردن دیگران با شریک کردن آنان متفاوت است. بسیاری از افراد سرمایه‌های راکدی در بانک‌ها دارند و نمی‌دانند با آنها چه کاری انجام بدهند. سرمایه‌های دیگران را به کار بگیرید.

۵. از مؤسسه‌های خیریه کمک بگیرید. هدف خود را برای آنان تشریح کنید و آنان را به سرمایه‌گذاری دعوت کنید. به آنان نشان بدهید که می‌توانید برای مددجویان آنان اشتغال ایجاد کنید. از مؤسسه‌های نیکوکاری بخواهید به جای اینکه به افراد ماهی بدهند، به آنان ماهیگیری بیاموزند.

۶. وام بگیرید. دقت داشته باشید در برخی از موردها، وام گرفتن آخرین راه و بدترین راه تأمین مالی است؛ هنگامی که فرمول و شیوه وام دادن بسیاری از بانک‌ها را بررسی می‌کنیم، می‌بینیم که بهره واقعی آنان بسیار بالاتر از آن چیزی است که اعلام می‌کنند و داشتن ایده‌هایی که با سود آن بتوانیم بهره بانک‌ها بپردازیم و بخشی از آن برای خودمان بماند بسیار دشوار است.

گام چهارم: تطبیق خانه با شغل گزینشی: اگر پاسخ شما به پرسش‌های زیر مثبت است، شاید خانه شما برای فعالیت گزینشی مناسب است:

۱. کسب‌وکار من مزاحم همسایه‌ها نمی‌شود؟
۲. من بیش از اندازه سر و صدا و زباله تولید نمی‌کنم؟
۳. من به اندازه کافی فضا دارم، به گونه‌ای که از سر و صدا و عامل‌هایی که سبب حواس‌پرتی می‌شوند در امان هستم؟
۴. نیاز به استخدام افرادی خارج از افراد ساکن در خانه ندارم؟

۵. کسب‌وکارم به بیشتر از نیمی از مساحت خانه نیاز ندارد؟
۶. کسب‌وکارم بیشتر از اندازه مصرف خانگی به گاز، آب و برق نیاز نداشته و از جذابیت نمای منطقه نمی‌کاهد؟

بهترین حالت این است که یک اتاق و با یک ساختمان جدا برای کسب‌وکارتان گزینش کنید. گاراژها و پارکینگ‌ها و انباری‌ها می‌توانند فضای کار مناسبی باشند. چنانچه مشتریان شما نیاز به یک ورودی جداگانه دارند، بایستی با پارتیشن‌بندی تغییرهای لازم را انجام دهید.

گام پنجم: ایجاد تعادل شغل و زندگی خانوادگی: یک کسب‌وکار خانگی، در زندگی خانوادگی تأثیر می‌گذارد. خانواده شما باید با این قضیه که جایی که پیش از این فضای زندگی آنان بوده و اکنون به محل کسب‌وکار شما بدل شده کنار بیایند. برای جلوگیری از دشواری‌ها، فضای کار و ساعت کار را جدا کنید. ساعت کاری خود را برنامه‌ریزی کنید تا شما و دیگران بدانند که چه موقع مشغول کار هستید. برای حفظ تمرکز خود، کار خود را از کارهای روزانه خانه جدا کنید. یک فضای کار جدا با ابزار و لوازم ویژه خود، به شما کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری از حالت خانه به حالت کار درآیید. یک خط تلفن مجزا به شما کمک می‌کند تا مکالمات، زمان و هزینه‌های مکالمات خانگی و کاری را به صورت جدا کنترل کنید.

گام ششم: مدیریت زمان: هنگامی که شما زمان را مدیریت می‌کنید، احساس می‌کنید که کارها در کنترل شماست. مهارت‌های مدیریت زمان، بازدهی شما را زیاد و از اتلاف و بیهوده‌کاری جلوگیری می‌کند. برخی از فن‌های مدیریت زمان عبارتند از:

- هدف‌های کوتاه مدت گزینش کنید، هدف‌های بزرگ را به هدف‌های کوچکتر قابل دستیابی تقسیم کنید.
- کاری که آغاز کردید به پایان برسانید. هنگامی که کاری را به پایان می‌رسانید احساس رضایت به شما دست می‌دهد و انرژی مثبت روانی را بالا می‌برد.
- در هر زمان یک کار را انجام دهید. انجام چند کار با هم که به تمرکز زیاد نیاز دارند، سبب خستگی و انجام کار نامطلوب می‌شود.
- میان کارهایی که بی‌گمان باید انجام دهید، کارهایی که باید انجام دهید و کارهایی که خوب است انجام شوند طبقه‌بندی کنید. سپس اولویت‌ها را رعایت کنید و آنها را رتبه‌بندی کنید. برخی از مردم نخستین ساعت روز خود را تنها برای

کارهای مهم می‌گذرانند.

- پس از پایان هر روز کاری، برای روز بعد برنامه‌ریزی کنید.

گام هفتم: توجه به امنیت و سلامت شغلی: منظور از امنیت و سلامت شغلی، شناسایی و مدیریت خطرهای احتمالی محل کار و جلوگیری از بیماری، آسیب و مرگ‌ومیر است. یک کسب‌وکار خانگی دارای یک محل کار است. به همین سبب شما موظف به بیمه کردن خود و همکاران هستید و قانون پشتیبانی سامان‌دهی مشاغل خانگی مصوب ۱۳۸۹ هـ خ مجلس شورای اسلامی و تخفیف‌های در نظر گرفته شده، شما را در این امر یاری می‌کند. بنابراین به سلامتی خود و همکاران اهمیت دهید، زیرا کسب‌وکار شما بدون شما توانا به ادامه نخواهد بود. رعایت بهداشت کار، رعایت زمان استاندارد کار، ایمن‌سازی تجهیزات و ابزارآلات، رعایت تناسب میان ابزار کار گزینشی و فیزیک بدنی می‌تواند در کاهش سلامتی یک شاغل خانگی کارا باشد. برای جبران ضررهای احتمالی، استفاده از پوشش بیمه‌ای مناسب پیشنهاد می‌شود.

گام هشتم: گزینش و ثبت نام تجاری (برند): در جهان کسب و کار به گونه معمول، نامهای تجاری به عنوان ایزاری در راستای دستیابی به هدف‌های بازاریابی، مانند گسترش سهم بازار یا افزایش تکرار خرید مصرف‌کنندگان قلمداد می‌شوند؛ بنابراین، به مدیریت نام تجاری بیش از هر چیز به عنوان یک فرایند نظام‌مند بازاریابی نگریسته می‌شود. برای نمونه، نام تجاری می‌تواند با افزایش تمرکز و آگاهی مصرف‌کننده نسبت به یک فرآورده، سبب رشد سهم بازار شود و با ایجاد احساس تعلق و نزدیکی در مصرف‌کنندگان، زمینه ساز تکرار خرید آنها شود. اگرچه نام تجاری می‌تواند همه این نقش‌ها را ایفا کند، راهبرد نام تجاری فراتر و گسترده‌تر از بحث بازاریابی است. گاه خلق نام تجاری برتر، تعهد و استقامت زیادی را می‌طلبد و بیشتر، تصمیم‌گیری‌های دشواری را ایجاد می‌کند.

گام نهم: ثبت رویدادهای مالی کسب‌وکار خانگی: بسیاری از دانشمندان بر این باورند که چشم‌اسفندیار کارآفرینان، حسابداری و مسئله‌های مالی است. شما نیز برای شناسایی سود واقعی، نیازمند ثبت هزینه‌ها و درآمدهای کسب‌وکار خود هستید. برای تحقق این امر هزینه‌های خانه و کسب‌وکار را جدا کنید و یک حساب بانکی جداگانه برای کسب‌وکار افتتاح کنید. شما می‌توانید به صورت دستی یا توسط یک نرم افزار و با استفاده از یک حسابدار پاره‌وقت عملیات مالی خود را شامل درآمد، فروش، هزینه‌ها و خرید؛ بهای تمام‌شده؛ ثبت و ضبط موجودی کالا؛ صورت مغایرت بانکی؛

صورت حساب سودوزیان؛ ترازنامه و... انجام دهید.

گام دهم: بازاریابی و تبلیغات: بازاریابی در همه کسب‌وکارها وجود دارد. بازاریابی یعنی برنامه‌ریزی و اجرای باور، بهاگذاری، ترویج و بخش کالاها و خدمات برای رضایت مشتری. بازاریابی پیش از در دسترس بودن کالا و خدمات آغاز می‌شود و به گونه معمول تا خدمات پس از فروش و پس از آن ادامه دارد. یک راهبرد ساده بازاریابی می‌تواند به صورت زیر نوشته شود: بگردید و ببینید آنان به چه چیز نیاز یا آرزوی آن را دارند سپس آن را به‌وجود آورده و بهترین راه را برای ترویج، ارائه و فروش آن بیابید. اگر بازاریابی شما کارا نیست یک رویکرد نو بیابید. اگر عملی است رویکردهای گونه‌گونی را هم‌زمان آزمایش کنید تا ببینند کدام بهتر نتیجه می‌دهند. تبلیغات گران است و برخی زمان‌ها نتیجه نمی‌دهد؛ بنابراین، برای یک کسب‌وکار خانگی با سرمایه محدود باید با دقت پژوهش کنید و ببینید که چه تبلیغاتی درواقع کاراست و سپس آن را خریداری کرد. بنابراین باید با کمترین هزینه کار خود را ترویج کنید، اعتماد به نفس به دست آورید و مهارت‌های خود را گسترش و رشد دهید.

*نمونه‌ای از یک کسب‌وکار خانگی

خانم طاهره جوان اسطوره اراده و کارآفرین خانگی

۴۲ سال پیش هنگامی که من یازده سالم بود، سوختم. مادرم در حالی که بیشتر از ۱۷ سال نداشت، سر زار رفت و من و برادرم بی‌مادر شدیم. آن موقع امکانات مانند امروز نبود و ما بچه‌ها هم باید کار می‌کردیم. خانواده ما یک خانواده پرجمعیت بود و پدر بزرگ و مادر بزرگ هم با ما زندگی می‌کردند. ۲ اتاق تودرتو بود و این‌همه آدم. کار من این بود که هر روز باید نان می‌خریدم، چای را دم می‌کردم و بعد به مدرسه می‌رفتم. خلاصه آنکه آن روز که این اتفاق برابم افتاد نانوائی شلوغ بود و من دیرم شده بود. با عجله به خانه آمدم، و پیش از پر کردن کتری گاز را باز گذاشتم و هنگامی که به آشپزخانه — که یک زیرزمین کاهگلی بود — برگشتم، متوجه بوی گاز شدم. عقم رسید که کبریت نزنم اما تا خواستم برق را روشن کنم که بتوانم پنجره را باز کنم، آشپزخانه منفجر شد و تا به خودم آمدم، دیدم دارم می‌سوزم. کتری ما دسته نداشت و من آن را بغل کرده و از پله‌ها پایین برده بودم. بنابراین جلوی لباس خیس بود و گرنه در آنجا قلب و ریه‌هایم هم می‌سوخت. هنگامی که همه جا آتش گرفت، آنقدر هول شده بودم که به جای آنکه پله‌ها را برگردم و بالا بیایم، دویدم داخل آشپزخانه. بنابراین تا بیابند من را پیدا کنند، بسیار سوختم. ۳ سال در بیمارستان بودم. در ۲ سال اول نتوانستم از

تخت پایین ببایم. از شدت درد پاهایم را توی شکمم جمع کرده بودم و پایم همان جا چسبیده بود. نمی‌توانستند پانسامانم کنند. یک کرسی گذاشته بودند و یک ملافه سفید انداخته بودند روی آن و من زیر کرسی بودم. بالش زیر سرم را هم نمی‌توانستند کنار بکشند چون هنگامی که آن را برمی‌داشتند، سرم به سمت عقب می‌رفت و من از درد هوار می‌کشیدم، بنابراین چانه‌هایم هم چسبیده بود به گردن و سینه‌ام و لبم هم برگشته بود و همین‌گونه چشمانم هم حالت بدی پیدا کرده بودند. لثه‌ام سوخته و دندان‌هایم هم ریخته بود. پس از ۲ سال، در نخستین عملی که روی من انجام شد و پاهایم را باز کردند، خواستم خود را در آینه ببینم. تا آن موقع خودم را ندیده بودم و هنگامی که جلوی آینه رفتم باور نکردم آن کس که می‌بینم خودم هستم. موجودی دیدم که معلوم نبود چه بود و بسیار از آن ترسیدم اما هنگامی که خودم را تکان دادم و دیدم او هم تکان می‌خورد، فهمیدم آن موجود خودم هستم. بی‌درنگ غش کردم و افتادم. بسیار ناامید و ناراحت شدم و تصمیم گرفتم دیگر زنده نباشم. ناهار نخوردم و شام هم نخوردم. فکر می‌کردم اگر ۳-۴ وعده غذا نخورم می‌میرم؛ بنابراین ناهار و شام نخوردم و عوض آن تنها غصه خوردم و تصمیم قطعی بود برای مردن. نزدیکای صبح داشتم از پنجره بیرون را نگاه می‌کردم. سیاهی کم‌کم می‌رفت و نور جای آن را می‌گرفت. یک درخت بسیار قشنگ هم جلوی پنجره اتاقم در بیمارستان سوانح سوختگی بود و باد آرامی برگ‌هایش را تکان می‌داد. با خودم فکر کردم همین یک ربع پیش همه‌جا تاریک بود اما الان روشن شده و برگ‌ها به این زیبایی تکان می‌خورند، چرا من باید خودم را بکشم. فرض می‌کنم همین‌گونه به دنیا آمدم. خدا هست، شبانه‌روز هست، این همه آدم هستند. چرا من باید اینقدر ناامید باشم؟ نور امید بر دلم تابید و تصمیم گرفتم زنده باشم، زندگی کنم و به درد بخورم. هنوز وقت صبحانه نشده بود و همه خواب بودند. زنگ زدم گفتم: خانم من صبحانه می‌خواهم!

مددکارهای بیمارستان در این ۳ سال که در بیمارستان بودم با زندگی من آشنا شده بودند و می‌دانستند مادر ندارم و درس نخوانده‌ام، هیچ کاری بلد نیستم و چکیده آنکه آینده نامشخصی دارم، بنابراین با پدرم صحبت کردند و گفتند او باید هنر یاد بگیرد و من به کارگاه کورس در جاده شهرری رفتم. در آنجا کارگاه تعمیرات رادیو و تلویزیون، ساعت‌سازی، عکاسی، نقاشی و طراحی، جوشکاری، دوزندگی و سوادآموزی را آموزش می‌دادند. من در همه رشته‌های آن کارگاه ثبت نام کردم. در آن کارگاه همه خانم‌ها و آقایان معلول بودند و در همان کارگاه با همسرم آشنا شدم و ازدواج کردیم. بسیار روزهای سختی داشتیم. درآمد نداشتیم، باید کرایه خانه می‌دادیم، پول دوایم دادیم و همین‌گونه باید زندگی‌مان را اداره می‌کردیم. ۳ ماه آموزش ما تمام شد. من همه موارد مذکور را یاد گرفته بودم. تا کلاس چهارم سواد داشتم. به همسرم

گفتم بیا دوزندگی یاد بگیر گفت نه، دوزندگی کار زنهاست. من هم گفتم پس من می‌آیم جوشکاری یاد می‌گیرم. در کنار دوزندگی جوشکاری یاد گرفتم و کنار اینها طراحی و نقاشی، تعمیرات رادیو و تلویزیون و لحیم کاری را آموختم. خلاصه آنکه همه آنچه که آنجا آموزش می‌دادند را تا حدودی یاد گرفتم. عکاسی، بافندگی با دست، قلاب‌بافی، آرایشگری و... هنگامی که کلاس تمام شد از همه‌شان استفاده کردم. آن زمان برای زندگی به منزل مادرشوهرم در هسته که روستایی حوالی فرودگاه اصفهان است، رفتیم. نزدیک به ۹ سال آنجا ماندم. خانه مادرشوهرم چند تا اتاق داشت و من از همه این اتاق‌ها استفاده کردم. از همان موقع که در بیمارستان بودم، تزریقات را به صورت تجربی یاد گرفته بودم. افزون بر این گلدوزی و بافندگی هم می‌کردم و قالی بافی را هم از مادر و خواهر شوهرم یاد گرفته بودم. دوزندگی و آموزش دوزندگی هم که بود. در آن روستا همه مرا به اسم خانم دکتر می‌شناختند. در هشت نه سالی که در آن روستا بودم چیزهای زیادی یاد گرفتم. یکی از آن‌ها مدیریت بود. آموزش رایگان بافندگی انجام می‌دادم، خانم‌ها می‌آمدند یاد بگیرند، کاموا می‌دادم به آنان که ضمن یاد گرفتن، برای من بیافند. خود من تنهایی در یک ساعت یک لیف می‌بافتم اما هنگامی که به آنان یاد می‌دادم، در یک ساعت بیست تا لیف برای من می‌بافتند. به آنان یاد می‌دادم که چگونه می‌توانند کلاه ببافند و سپس به آنان کاموا می‌دادم و می‌بردند خانه‌شان. هم یک کار تازه یاد می‌گرفتند و هم فرادی آن روز من بیست تا کلاه داشتم. آنان مفتی یاد می‌گرفتند و من مفتی صاحب کلاه می‌شدم. این یک بخش از درآمد من بود. افزون بر آن تزریقات، بخیه زدن، آرایشگاه، دوزندگی و... خلاصه همه کاری می‌کردم.

از اتاق ۱۲ متری تا زیرزمین ۶۰۰ متری: هنگامی که در کارم رشد کردم به همسرم گفتم برویم تهران، اینجا دیگر جا برای رشد من نیست. آمدیم تهران و در خیابان ادیب دروازه غار یک اتاق اجاره کردیم. صاحبخانه نداشت. یک اتاق بالا داشت و یک اتاق ۱۲ متری پایین که من اتاق پایین را اجاره کردم. این اتاق هم اتاق زندگی ما بود و هم اتاق خواب ما. هم در آن دوزندگی می‌کردم و هم آرایشگاه داشتم. طراحی و نقاشی را کنار گذاشتم چون درآمدی نداشت. در این اتاق ۱۲ متری با ۲ بچه قد و نیم قد، با دست خالی کارم را آغاز کردم و به یک سال نکشید که خانه خریدم، ۶ ماه نکشید که برای همسرم ماشین خریدم. گفتم با ماشین از خانه بیرون بروم سر ذوق می‌آید و روحیه‌اش بهتر می‌شود. یک سال پس از آن خانه‌ام را عوض کردم و در جای بهتری خانه خریدم. ۲ سال بعد آنجا را فروختم و آمدم در امیریه خیابان ولی‌عصر خانه خریدم. کارم خوب بود و افزون بر این، تنها کار نمی‌کردم. فکرم را هم به کار می‌انداختم که کارم اقتصادی‌تر باشد. روبه‌روی خانه ما یک مسجد بود. من زیرزمین آن

را اجاره کردم و کارم را به آنجا بردم. آن زیرزمین ۶۰۰ متر بود و ۶۰۰ متر برای کار من بسیار خوب بود. ۹۰ نفر خیاط را استخدام کردم. این ۹۰ نفر هرکدام هر روز ۴ عدد لباس می‌دوختند و جمع کارشان ۳۵۰ تا ۳۶۰ عدد لباس می‌شد و کارم به این صورت گسترش می‌یافت. از این حدود ۴۰۰ عدد لباس، ۲۰۰ عدد خرج اجاره و دستمزد خیاط‌ها می‌شد و مانده آن به من می‌رسید. بنابراین درآمد من به خوبی بالا رفت.

ویژگی‌های کار من: کار من با کار همه فرق می‌کند. مشتری‌ها می‌آیند، می‌نشینند، لباس‌شان آماده می‌شود و آن را می‌برند. این روش را من از همان روستای هسته اصفهان آغاز کرده بودم و به‌خوبی آن را انجام دادم و می‌دهم. از همان‌جا هم کار گروهی را آغاز کرده بودم و هنوز ادامه می‌دهم. می‌خواستم در میان مردم باشم. می‌خواستم مردم مرا ببینند و به کارهایی که می‌کنم اعتماد و به من نیاز داشته باشند. هنگامی که مشتری می‌بیند کاری را که دیگران پنجاه هزار تومان می‌گیرند، من ۱۵ هزار تومان می‌گیرم و کارش هم زود آماده می‌شود، معلوم است که به من اعتماد می‌کند و دوباره پیش من می‌آید. آن خانه دوازده متری، یک اتاقک کوچک زیر پله داشت و من آنجا یک صندلی گذاشتم، یک آرایشگر حرفه‌ای آوردم و گفتم اینجا کار کن، هرچه درآوردی، نصف مال تو، نصف مال من. در همان اتاق دوازده متری هم، ۴ نفر خیاط آورده بودم، روی زمین می‌نشستند، دوزندگی می‌کردند و بعد چرخ‌هایشان را هول می‌دادند کنار دیوار و می‌رفتند. من هم به کار آنان نظارت می‌کردم، برش می‌زدم، آشپزی و بچه‌داری می‌کردم. از همان‌جا مدیریت بر شمار زیادی آدم را تمرین کردم و رسیدم به زیرزمین مسجد که ۹۰ نفر کارگر را اداره می‌کردم.

توصیه‌های من به خانم‌ها: خانم‌ها در خانه‌شان کارهای بسیاری می‌توانند انجام دهند. می‌توانند در گوشه خانه‌شان در یک فضای یک متر در یک متر و نیم، یک چرخ بگذارند و درآمد بسیار بالا، حتی بیشتر از درآمد همسرشان داشته باشند. همه نیاز به لباس دارند اما بسیاری دوزندگی دوست ندارند. عیبی ندارد. دوزندگی نکنند. می‌توانند آرایشگری انجام بدهند. آرایشگری جا و امکانات می‌خواهد؟ عیبی ندارد، کار دیگر بکنند. یک کار آسان‌تر. تحصیلات که دارند، می‌توانند درس تقویتی بدهند. نمی‌توانند درس بدهند و اعصاب ندارند؟ آشپزی یاد بگیرند، آشپزی یاد بدهند. الان کیک و شیرینی و بسیاری چیزهای دیگر هست که با آنها بسیاری کارها می‌شود کرد. نمی‌توانند این کار را بکنند؟ اشکالی ندارد. پرستار بچه بشوند. خانمی هست که خودش کارمند است و می‌خواهد بچه‌اش را در یک جای مطمئن نگه دارد، می‌رود سرکارش و بچه‌اش را می‌گذارد پیش خانمی که خانه‌دار است و این بچه هم با بچه‌اش بازی می‌کند و هم

او یک کمک هزینه برای زندگی‌اش فراهم می‌کند. کارهای بسیاری می‌شود کرد.*

• کسب و کارهای خانوادگی^۱

به کسب و کارهایی گفته می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می‌کنند. بیشتر میان دو واژه «خانواده^۲» و «کسب و کار^۳» نوعی تضاد و دوگانگی وجود دارد در حالی که این مفاهیم به عنوان دو زیرسامانه از یک ابرسامانه به نام اجتماع و جامعه هستند که در اثر ارتباطات و تأثیرهای متقابلی که بر روی یکدیگر می‌گذارند تشکیل یک نظام کلی تر را به نام «کسب و کار خانوادگی» (فامیلی) می‌دهند. اگر پویایی‌ها و حرکت‌های خانواده و کسب و کار به گونه آشکار با یکدیگر تعامل و ارتباط داشته باشند میان این دو نوعی تلفیق و ترکیب وجود دارد که از دید پژوهشگران سبب پیدایش یک نظام نو و منحصر به فرد به نام «کسب و کار خانوادگی» می‌شود.

مطابق تعریف جامعی که هندلر از کسب و کار خانوادگی ارائه داده است «کسب و کار خانوادگی، به مثابه سازمانی است که اصلی‌ترین تصمیم‌ها و برنامه‌های عملیاتی آن برای انتقال و جایگزینی رهبری، تحت تأثیر و نفوذ عضوهای خانواده‌ای قرار دارد که این عضوها در مالکیت یا مدیریت آن سازمان نقش اصلی را بر عهده دارند». مطابق نظر هندلر نوع تأثیر عضوهای خانواده مربوط به دخالت ارزش‌ها و شیوه نگرش آنان در مباحث جایگزینی کسب و کار است و یکی از این شیوه‌ها و ارزش‌ها که مقدم و ارجح بر بقیه آنهاست زمینه فرهنگی است که کسب و کار خانوادگی تحت آن اداره می‌شود. بر این اساس هندلر بیان می‌دارد که برای تعریف یک کسب و کار خانوادگی دو دیدگاه متفاوت وجود دارد: نخست اینکه: اگر یک کسب و کار خانوادگی را از دیدگاه «محوریت اصلی کسب و کار، محوریت فرعی خانواده» تعریف کنیم این تعریف بیانگر این مفهوم است که درگیری و دخالت عضوهای خانواده در کسب و کار زیاد نیست. بنابراین، ارزش‌ها و شیوه نگرش‌های آنان تأثیر اصلی و ارجح را در کسب و کار دارا

1. Family Business

برای مطالعه بیشتر در مورد کسب و کارهای خانگی می‌توانید به کتاب و سایت‌های زیر مراجعه کنید:
کسب و کار خانوادگی، دکتر محمود احمد پورداریانی انتشارات پویندگان

<http://www.fambiz.org.au/>

<http://www.thewinchesterfamilybusiness.com/>

<http://www.familybusinessinstitute.com/>

2. Family

3. Business

نیستند و دوم اینکه، اگر یک کسب‌وکار خانوادگی را از دیدگاه «محوریت اصلی خانواده، محوریت فرعی کسب‌وکار» تعریف کنیم آنگاه این تعریف بیانگر این مفهوم است که درگیری و دخالت عضوهای خانواده در کسب‌وکار زیاد بوده و بنابراین، ارزش‌ها و شیوه نگرش‌های آنان تأثیر اصلی و ارجح را در کسب‌وکار دارا می‌باشند و به عنوان نقش اصلی در تعریف یک کسب‌وکار خانوادگی محسوب می‌شوند. برخی از دانشمندان بر این باورند که اهمیت خویشاوندی خانواده در جوامع و فرهنگ‌های متفاوت یکسان نیست بنابراین، تعریف مفهوم کسب‌وکار خانوادگی یک مفهوم مبتنی بر فرهنگ است.

در مطالعه‌ای که توسط چائو و همکارانش انجام گرفت فهرستی از تعریف‌های مربوط به کسب و کار خانوادگی گردآوری شد که در همه این تعریف‌ها، نویسندگان آنها به درجه و ماهیت دخالت و درگیری خانواده اشاره کرده بودند؛ چندین ملاحظه درباره این تعریف‌ها وجود دارد:

- نخست اینکه، هیچ‌کدام از تعریف‌ها میان حاکمیت و مدیریت کسب‌وکار تفاوت قائل نشده‌اند (به جز شمار اندکی از آنها)؛
 - دوم اینکه، تنها در برخی از تعریف‌ها نیاز به یکی از موردهای کنترل مالکیت یا مدیریت خانواده مطرح شده در حالی که، در بیشتر تعریف‌ها نیاز به هر دو مورد مالکیت و مدیریت مطرح شده است که بر این اساس کسب‌وکارهای خانوادگی در تعریف‌ها، در سه ترکیب مشروط مالکیت و مدیریت زیر قرار می‌گیرند:
- الف. کسب‌وکارهایی که در مالکیت خانواده هستند و توسط خانواده مدیریت می‌شوند،
 ب. کسب‌وکارهایی که در مالکیت خانواده هستند اما توسط خانواده مدیریت نمی‌شوند،
 ج. کسب‌وکارهایی که در مالکیت خانواده نیستند اما توسط خانواده مدیریت می‌شوند.
- همه تعریف‌هایی که توسط دانشمندان بالا (چائو و همکارانش) گردآوری شده، بر ترکیب نوع «الف» تمرکز دارند. به هر حال هیچ گونه توافقی در مورد دو ترکیب دیگر وجود ندارد هر چند که بیشتر نویسندگان دو ترکیب دیگر (نوع ب و پ) را بر ترکیب نوع «الف» برتری می‌دهند.

به طور کلی به نظر می‌رسد که کسب‌وکاری که مالکیت و مدیریت آن در اختیار یک خانواده هسته‌ای است یک کسب‌وکار خانوادگی است.

همان‌گونه که چائو و همکارانش بیان می‌کنند چیزی که سبب یگانگی کسب‌وکار

خانوادگی می‌شود، نوع الگوی مالکیت، حاکمیت، مدیریت و توالی جانشینی است که بر هدف‌ها، راهبردها، ساختار و شیوه‌ای که تحت آن مسئله‌های یک شرکت تنظیم، طراحی و به‌کارگیری شده‌اند، تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، دانشمندان بر این باورند که عضوهای یک خانواده سبب شکل‌گیری یک کسب‌وکار به شیوه‌ای می‌شوند که افراد خانواده یا مدیران اجرایی توانا به انجام چنین کاری نیستند، و به همین دلیل آنان به مطالعه کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازند. ارزش‌ها و اولویت‌ها بر چشم‌انداز مطلوب خانواده از آینده تأثیر می‌گذارد. پویایی‌های خانواده نیز بر تصمیم‌ها و فعالیت‌های کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد و آن دسته از تصمیم‌های و فعالیت‌هایی که متفاوت از کسب‌وکار هستند بی‌چون و چرا تحت تأثیر مالکیت و مدیریت خانواده نیستند.

بنا بر باور سانگ دو شیوهٔ مکمل برای تعریف یک کسب‌وکار خانوادگی وجود دارد نخست روش مبتنی بر ساختار، که درگیری خانواده در مالکیت و مدیریت شرکت را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ در حالی که در روش دوم روش مبتنی بر مفهوم، میزان تمایل مدیریت برای دوام یا افزایش درگیری خانواده در مالکیت و مدیریت شرکت، مورد بررسی قرار می‌گیرد. نویسندگان دیگری چون چریسمن و همکارانش عامل‌های اساسی زیر را برای تعریف یک شرکت خانوادگی معرفی می‌کنند:

۱. تمایل برای حفظ کنترل خانواده،
۲. منابع نیرومند و منحصر به فردی که از درگیری خانواده به دست می‌آید،
۳. وجود یک بیش مشترک برای انتقال ارزش افزوده به نسل‌های دیگر،
۴. دنبال کردن و پی‌گیری بیش فوق.

در مطالعه‌ای که به‌تازگی توسط استراچن و شانکر انجام شد آنان سه تعریف از کسب‌وکار خانوادگی ارائه کردند: تعریف جامع و گسترده، تعریف محدود و کوتاه، تعریف میانه. تعریف گستردهٔ آنها شامل کسب‌وکارهایی می‌شود که خانواده جهت‌گیری‌های راهبردی کسب‌وکار و شرکت را کنترل می‌کند و در اجرا و مدیریت آن نیز مشارکت دارد. تعریف میانهٔ آنان برای کسب‌وکارهایی است که مؤسس یا فرزندان مؤسس کارهای اجرایی کسب‌وکار و شرکت را بر عهده دارند و تمایل به حفظ کنترل خانواده (نسل پس از مؤسس) نیز در آنها وجود دارد. در تعریف سوم (تعریف محدود و کوتاه) آنها کسب‌وکارهایی را به عنوان کسب‌وکار خانوادگی معرفی می‌کنند که چندین نسل از خانواده بر روی آنان تأثیرگذار است.

برای به دست آوردن تعریفی دقیق و روشن از این مفهوم می‌توان با دو دید و تقسیم‌بندی کلی و جزئی به موضوع نگاه کرد. از دید کلی می‌توان یک کسب‌وکار یا شرکت خانوادگی را بدین گونه تعریف کرد: شرکت‌ها، مؤسسه‌ها و کسب‌وکارهایی که از ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده تأثیر می‌گیرند. و از دید جزئی‌تر تعریف‌های زیر را می‌توان برای یک کسب‌وکار خانوادگی برشمرد:

- کسب‌وکاری که متعلق به افراد یک خانواده است و توسط افراد فامیل و غیرفامیل اداره می‌شود،
- نوعی کسب‌وکار بزرگ و چند ملیتی که توسط چندین خانواده محلی اداره می‌شود،
- نوعی کسب‌وکار مشترک میان چند شریک غیر فامیل که هرکدام از آنان پسر و یا دختر یا دیگر افراد خانواده و فامیل خود را در آن درگیر کرده است.

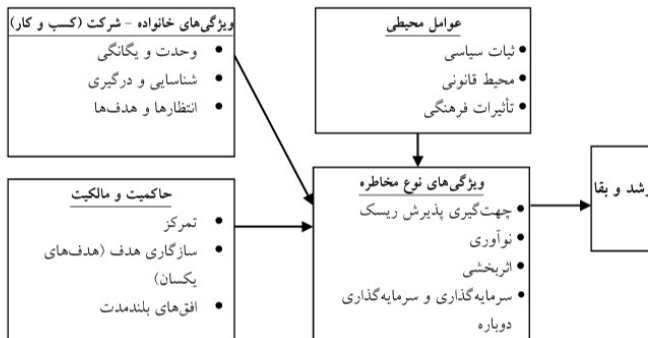
در تعریف این نوع کسب‌وکار سه عامل مهم مطرح است: خانواده، مالکیت و مدیریت. آنچه که از یافته‌های همه پژوهش‌ها برمی‌آید این است که همگرایی عامل خانواده و تنها یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب‌وکار، یا، خانواده و مدیریت یک کسب‌وکار) می‌تواند به تعریف یک کسب‌وکار خانوادگی بسنده کند.

عوامل کارا در کسب‌وکار خانوادگی

عامل‌های پرشماری بر رشد و بقا کسب‌وکارهای خانوادگی اثرگذارند که در الگوی زیر آمده‌اند. این عامل‌ها عبارت‌اند از:

۱. ویژگی‌های خانوادگی^۱
 ۲. حاکمیت و مالکیت^۲
 ۳. عامل‌های محیطی^۳
 ۴. ویژگی‌های نوع مخاطره^۴
- ویژگی‌های خانوادگی (وحدت و یگانگی، شناسایی و درگیری، انتظارات و هدف‌ها) به همراه نوع مالکیت و حاکمیت در کسب‌وکار خانوادگی، اثر قابل توجهی بر نوع مخاطره مورد پذیرش کارآفرین داشته و میزان مخاطره، با در نظر گرفتن دیگر عامل‌های محیطی، به رشد و بقا یا شکست کسب‌وکار منجر می‌شود.

-
1. Family characteristics
 2. Ownership/Governance
 3. Environmental factors
 4. Characteristics of venture



شکل ۲.۲ عامل‌های کارا در کسب و کار خانوادگی.

کلیدهای اساسی درآمذایی در کسب و کارهای خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی نقش مهمی را در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند. بخش قابل توجهی از کسب و کارهای موجود بر پایه مدیریت یا مالکیت خانوادگی استوار است، به گونه‌ای که حدود نیمی از تولید ناخالص ملی از راه این کسب و کارها تأمین می‌شود. اما تصور و باور بیشتر ما از کسب و کار خانوادگی چیست؟ بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی، بخش عمده‌ای از هویت خانواده‌ها را تشکیل می‌دهند. رونق و شکوفایی چنین کسب و کارهایی، رشد و ترقی خانواده را در پی خواهد داشت. از سویی برخی از این کسب و کارها زمانی شکوفا خواهند شد که توسط عضوهای یک خانواده اداره شود. آنچه سبب حفظ و رونق کسب و کار خانوادگی می‌شود، آموختن این مطلب است که چگونه با کسانی که به آنها علاقه و ارتباط عاطفی داریم، فعالیت شغلی سالمی داشته باشیم. شاید این کار ساده به نظر برسد، چه چیز بهتر از اینکه شما با کسانی کار کنید که آنان را به خوبی می‌شناسید و به آنان علاقه قلبی دارید، اما در واقع این کار چندان هم ساده نیست.

درک و پذیرش ارتباطات درونی میان نقش‌های خانوادگی و نقش‌های شغلی

آنچه به راستی کسب و کار خانوادگی را منحصر به فرد می‌کند وجود این ارتباطات درونی

میان نقش‌های شغلی و خانوادگی است؛ یعنی رابطه‌ای که به گونه معمول و در کسب‌وکارهای غیرخانوادگی یافت نمی‌شود. درک این ارتباطات درونی را می‌توان شاه‌کلید سالم‌سازی کسب‌وکار خانوادگی دانست. «نقش» بخشی از فرایند کسب‌وکار خانوادگی است که انجام آن بر عهده فرد ویژه‌ای قرار می‌گیرد. در کسب‌وکارهای خانوادگی با ۳ نقش اصلی روبه‌رو هستیم؛ نقش خانوادگی (پدر، مادر، پسر، برادرزاده، دایی یا خویشاوند سببی)، نقش مالکیت (شریک و سهامدار) و نقش شغلی (مدیر، کارمند یا کارگر).

این امکان وجود دارد که نقش‌ها با گذشت زمان تغییر یابند و افراد از نقش‌های متضادی برخوردار شوند که این مورد سبب بروز اختلال‌هایی در روند کار می‌شود. برای نمونه، «پدر» در یک کسب و کار خانوادگی ممکن است مالک، رئیس، پدر و همسر باشد. فرزندان نیز ممکن است از نقش‌های متعدد و متضادی برخوردار باشند؛ دختر کارگر، دختر رئیس و مالک به توانایی کسب‌وکار. گاهی برای کارگران آسان نیست که به رئیسی که در محل کار دستوری صادر می‌کند، به عنوان رئیس نگاه کنند نه یک «پدر بهانه‌گیر». و از سویی برای رئیس دشوار خواهد بود که به آسانی کارگر را به عنوان کارگر مدنظر قرار دهد نه فرزندی چموش که از خواسته‌های پدر و مادر سرپیچی می‌کند.

روش ساده‌ای که با استفاده از آن می‌توان این رفتارهای متقابل را مجسم کرد، به‌کارگیری رویکرد سامانه‌ای است. نگرش سامانه‌ای درک روشنی از تأثیر متقابل سه سامانه فرعی خانواده، مالکیت و کسب‌وکار را بر یکدیگر و بر محیط، ارائه می‌دهد. توجه به این نکته‌ها بسیار مهم است که تغییرها در هر جزء از سامانه، بر کل سامانه تأثیر می‌گذارد و همچنین افراد حاضر در هر سامانه از هدف‌ها و انتظارات متفاوتی برخوردار هستند.

برای نمونه، زمانی که افراد در نقش «عضوی از خانواده» به کسب‌وکار می‌نگرند، کسب‌وکار را به عنوان بخش مهمی از هویت خانوادگی، میراث آینده و منبع تأمین نیازهای مالی برای از بین بردن نیازهای معمول زندگی در نظر دارند. از سوی دیگر، اگر ایشان حرفه‌شان را دلیل پیوند خود با کسب‌وکار دانسته و در نقش «عضوی شاغل» به کسب‌وکار بنگرند، تمایل خواهند داشت تا کسب‌وکار را وسیله‌ای برای گسترش شغلی و موفقیت‌های اقتصادی مد نظر قرار دهند. و سرانجام، سهامداران یعنی افراد در

نقش «مالک»، بیشتر به کسب‌وکار به عنوان ابزاری برای سرمایه‌گذاری و کسب منفعتی رضایت‌بخش توجه نشان می‌دهند. هرچند پی بردن به عملکرد نقش‌های متضاد در کسب‌وکار خانوادگی، به‌تنهایی توانا به از بین بردن تضادها نیست اما می‌تواند ما را در درک و فهم چگونگی رخ دادن آنها یاری رساند. درک چنین موضوعی، ما را توانا می‌سازد تا به این تضادها توجه کافی کرده و آنها را به سود خانواده و کسب‌وکار حل و فصل کنیم.

پرداختن به کسب‌وکار خانوادگی به عنوان یک کسب‌وکار جدی و رسمی

باید باور داشت که کسب‌وکار خانوادگی یک فعالیت جدی و رسمی است نه تفنن و سرگرمی. این بدین معنا نیست که شما نمی‌توانید یا نباید ارتباطی عاطفی با کسب‌وکار و فعالیت‌های مربوط به آن برقرار کنید، بلکه موضوع اصلی این است که برای تأمین هزینه‌ها و حفظ فعالیت، به کسب‌وکاری سودآور و موفقیت‌آمیز نیاز است. آنچه واضح است، شما برای کسب درآمد به تاسیس یک کسب‌وکار می‌پردازید نه برای سرگرمی، اما اگر چنین نیست، اطمینان داشته باشید که کسب‌وکارتان هرگز بیش از یک سال دوام نخواهد آورد.

از دیگر نکته‌هایی که برای نتیجه‌بخشی و سلامت هرچه بیشتر کسب‌وکار باید به یاد داشت، بهره‌مندی و استخدام کارمندان غیرخویشاوند و خارج از خانواده است. ایشان جزء زیستی بیشتر کسب‌وکارهای خانوادگی هستند. بسیار مهم است که ایشان را به صورت شایسته در تصمیم‌ها دخالت دهید. درباره فرصت‌هایی که ایشان در کسب‌وکار شما ایجاد می‌کنند، صادق باشید، از آنان به شیوه‌ای شایسته قدردانی کنید و به ایشان پاداشی که انجامش برایتان میسر نیست، وعده ندهید. فرصت‌های یادگیری و کارآموزی را برای همه کارمندان و سهامداران فراهم کنید تا بتوانید توان علمی و عملی منابع انسانی سازمان را در بیشترین کارایی حفظ کنید.

به عنوان یک راهکار عالی برای ارتقای افق دید افراد شاغل در کسب‌وکار خانوادگی، می‌توان امکانی فراهم آورد تا ایشان در دوره‌های آموزشی و کارآموزی سودمند شرکت کنند. این نشست‌های حرفه‌ای فرصت‌های کارآموزی و آموزشی گسترده‌ای را فراهم می‌آورد، برنامه‌ای که بیشتر در سازمان‌های بازرگانی و صنعتی مورد استقبال واقع می‌شود. لازم است شما همسر خود را نیز به درک و فهم بهتر کسب‌وکار ترغیب کنید. نیاز است که امکان شرکت در کارگاه‌های آموزشی و نشست‌های حرفه‌ای برای

وی نیز فراهم شود. همسر شما حتی اگر در کسب‌وکار حضور فعالی نداشته باشد، باز هم نقشی زیستی در کسب‌وکار خانوادگی‌تان ایفا می‌کند. در صورتی که وی به درک بهتری از کسب‌وکار دست یابد، می‌تواند به عنوان همراهی دلسوز و شایسته برای شما در مسیر موفقیت شغلی و خانوادگی ایفای نقش کند و چه‌بسا در آینده‌ای نه چندان دور، همسر شما توانا خواهد بود به واسطه اشتغال یا سرمایه‌گذاری و مالکیت در کسب‌وکار، به گونه‌ی فعال در کسب‌وکار مشارکت کند.

برای همه‌ی افراد وابسته به کسب‌وکار خانوادگی، شرح شغل واضحی تهیه کنید. هرگز مپندارید که فرزندان تواناست و باید ذهن شما را بخواند و پی به انتظاراتی شما ببرد، حتی اگر شما زمان زیادی را صرف کار مشترک کرده باشید. لازم است شما و افراد شاغل در کسب‌وکار در نشست‌هایی درباره‌ی وظیفه‌های شغلی، انتظاراتشان و هدف‌هایتان بحث کرده و برای پی‌گیری بهتر آنها را مکتوب کنید. به گونه‌ی پیوسته درباره‌ی این موضوع‌ها بحث و گفت‌وگو کنید و در زمان‌های لازم، انتظاراتها و هدف‌های خود را تعدیل و اصلاح کنید.

برنامه‌ریزی برای آینده کسب‌وکار خانوادگی

بسیار واضح و قابل درک است که در درون یک الگوی سامانه‌ای کسب‌وکار خانوادگی، خانواده و کسب‌وکار را نمی‌توان از هم مجزا کرد. بنابراین زمانی که برای هریک از آنها برنامه‌ریزی می‌کنید، ناگزیر برای دیگری نیز برنامه‌ریزی کرده‌اید، بدون توجه به اینکه قصد چنین کاری را داشته‌اید یا نه. به منظور دستیابی به شیوه‌های سودمند برنامه‌ریزی، از دو مهارت زیر استفاده کنید؛

- هدف‌ها و مقصدهای عملکرد کسب‌وکاران را مشخص کرده و گسترش دهید،
- مهارت گفت‌وگوی کارا برقرار کرده و پرورش دهید. توجه داشته باشید که گفت‌وگوی کارا شامل حرف‌های قابل بیان و حرف‌های غیرقابل بیان است.

نخستین گام در برنامه‌ریزی توجه و دقت به چشم‌انداز و ماموریت عنوان‌شده در بیانیه‌تان است. دانستن این موضوع که قصد دارید در آینده در چه جایگاهی قرار گیرید، مستلزم تعیین هدف‌ها و مقصدهای قابل اندازه‌گیری و تهیه برنامه‌ای عملی است. این کار برای همه‌ی عضوهای خانواده سودمند خواهد بود. می‌توانید نشست‌های خانوادگی خود را روی این موردها متمرکز کنید. اگر شما یک خانواده پرجمعیت

دارید، عضوهای خانواده را به گروه‌های کوچک تقسیم کرده و هر گروه را به بررسی و فعالیت بخش ویژه‌ای از برنامه تشویق کرده و نتیجه‌های به‌دست‌آمده از هر گروه را برای دستیابی به برنامه‌ای کامل، با هم تلفیق کنید.

بهره‌مندی از نصایح و مشاوره‌های حرفه‌ای

آن‌چنان که تصور می‌کنید، شما در جهان یکه و تنها نیستید؛ امروزه منابع و مراجع بسیاری با موضوع کسب‌وکار وجود دارد. برگ برنده، شناخت مرجع شایسته و مراجعه به آن است. از مطالعه غافل نشوید، چرا که ابتدایی‌ترین مراجع برای افزایش آگاهی و به‌روز ماندن، کتاب‌ها و نشریه‌هاست. از دیگر منابع در حال فعالیت اطلاعات و مشاوره می‌توان به موردهای زیر اشاره کرد:

۱. دوستان و آشنایان، اقوام، عضوهای خانواده و همکاران شغلی،
۲. مراجع خدماتی حرفه‌ای همچون حسابداران، بانکداران، وکلا، مشاوران مالی، نمایندگی‌های بیمه و مشاوران کسب‌وکار
۳. آژانس‌های گسترش، استادان دانشگاه‌ها، عضوهای سازمان‌های دولتی گونه‌گون و اتحادیه‌های صنفی این موردها تنها بخشی از منابع متنوع و گسترده اطلاعاتی است که می‌تواند شما را در رشد و موفقیت کسب‌وکار یاری کند.

همچنین برای گزینش مشاور مناسب موردهای زیر را مد نظر قرار دهید:

۱. به مشاوران گونه‌گون مراجعه کنید،
۲. پیش از استخدام مشاور، با وی مصاحبه کنید،
۳. از مشاوران درخواست کنید تا فهرستی از منابع اطلاعاتی مناسب را در اختیار شما قرار دهند،
۴. مطمئن شوید که مشاور مورد نظر از مهارت‌های فنی لازم برخوردار است،
۵. از دستمزدها و حق مشاوره‌ها اطلاع کسب کنید.

اصلی‌ترین معیار در گزینش مشاور مناسب، میزان توانایی وی در درک کامل وضعیت ویژه کسب‌وکار خانوادگی است. برخی مشاوران بر این باورند که در مورد حفظ کسب‌وکار خانوادگی، «بهترین راه حل» را می‌دانند. آنان چنین می‌اندیشند که بهترین راه برای حفظ و رونق کسب‌وکار خانوادگی، خروج خانواده از فضای کسب‌وکار است. هرچند این راهکار در برخی شرایط درست به نظر می‌رسد، اما

همواره بهترین راه حل نیست. شما به مشاوره نیاز دارید که نه تنها بر موضوع‌های فنی کار تخصصی‌اش مسلط باشد، بلکه نقش‌های درونی کسب‌وکار خانوادگی را نیز به خوبی درک کند. شما به مشاوره نیاز دارید که شما و خانواده‌تان را در مورد روش‌های درست روبه‌رو شدن و تصمیم‌گیری دربارهٔ موردهای مهم کسب‌وکار، راهنمایی کند، نه مشاوره‌ای که تنها برای فعالیت‌های شما و به جای شما تصمیم‌گیری می‌کند.

*نمونه‌ای از یک کسب و کار خانوادگی

محمدرضا گرامی: مؤسس شرکت گلستان

در یک خانوادهٔ سستی در استان یزد و در محلهٔ دریان‌نو متولد شدم. در آن زمان پدرم کار و صادرات جای را داشت و یک شرکت مرغداری هم به نام سیمرخ تأسیس کرده بود که با یک شرکت آمریکایی همکاری می‌کرد. پدرم علاقه زیادی داشت که فرزندانش آموزه‌های سطح بالا داشته باشند و باور داشت اگر شرایط خوب تحصیل در ایران نبود به خارج بروند. در نتیجه همهٔ ما برای تحصیل به آمریکا رفتیم. من تا سن ۱۶ سالگی در ایران بودم و پس از آن به خارج از کشور رفتم. در آنجا صبح و بعدازظهر درس می‌خواندم و شبها در یک رستوران مشغول بودم. در رشته رایانه مشغول به تحصیل شدم. پس از انقلاب درس را رها کردم و به ایران آمدم و دوباره در رشته مدیریت بازرگانی به تحصیل پرداختم.

من بیشتر دنبال کار تجارت و تلفیق کار با سامانه مکانیزه یا رایانه بودم و از آرزوهایی که داشتم این بود که کاری را در ایران به صورت رایانه‌ای و تلفیق‌شده با فن روز درآورم که این خودش گرایشی را در من ایجاد کرده بود که به دنبال رشته دوم یعنی رایانه بروم. هنگامی که به ایران آمدم تازه نفس بودم بنابراین پنج ماه کوشش کردم با دشواری‌هایی که وجود داشت آشنا شوم و به گشودن آنها بپردازم؛ اما دشواری‌ها به حدی پیچیده بود که اگر می‌خواستم به عمق مسئله‌ها پی ببرم یک سال به طول می‌انجامید. این بود که با برادر و پدرم به توافق رسیدیم که خودشان راه حل دشواری‌ها را پیدا کنند و من فعالیت تازه‌ای را آغاز کنم. آن زمان شرکت گلستان به خاطر محدودیت واردات، فعالیتش متوقف شده بود و نمی‌توانست کار بسته‌بندی جای را انجام دهد و یک شرکت دیگری هم بود که ما از نظر اجرایی زیاد در آن دخیل نبودیم، اما از نظر مالی به آنان متعهد بودیم که شرکت ایران سرعت بود و نزدیک به ۵۰۰ کامیون حمل و نقل داشت که مواد آغازی را از بنادر به کارخانه‌ها می‌بردند و دشواری آنان هم این بود که به خاطر شلوغی انقلاب، راننده کامیونها کار را تعطیل کرده بودند و کسی نبود که

به شرکت نظم بدهد؛ بنابراین من متوجه شدم حل این مشکل از عهده من خارج است و نمی‌توانم بر این مشکل غلبه کنم پس به دنبال یک کار نو رفتم.

کار تجارت و بازرگانی را در سطح واردات آغاز کردم اما متوجه شدم که واردات هم قرار نیست در دست بخش خصوصی قرار بگیرد و دولت تصمیم گرفته که بخش واردات را نیز در اختیار خود بگیرد، آن را نیز بی‌درنگ رها کردم و به دنبال کار تولیدی رفتم. آن زمان به دلیل محدودیت‌هایی که در صادرات چای وجود داشت و نیازی که به چای تی‌بک احساس می‌شد، به دنبال کار چای رفتم.

یکی از ماشین‌آلات فرسوده‌ای که در شرکت چای گلستان مانده بود و هیچ استفاده‌ای از آن نمی‌شد، به مدت ۳ ماه تعمیر کردیم و دستگاه را به راه انداختیم. مقداری هم مواد آغازی در انبار بود که بسته‌بندی کرده و به بازار عرضه کردیم. بی‌درنگ تقاضای زیادی برای تولید عمده به ما شد.

از جمله مصرف‌کننده‌های عمده این چای راه ارگان‌های هواپیمایی کشوری و ارتشی تشکیل می‌دادند که برای مصرف روزانه در جبهه استفاده می‌کردند. ما ظرف ۳ ماه متوجه شدیم که پاسخ‌گویی تقاضای بازار نخواهیم بود. و تصمیم گرفتیم دستگاه دیگری را وارد کنیم اما با توجه به محدودیت‌هایی که وزارت صنایع از نظر ارزی داشت و ارز را به کالاهای ضروری تخصیص می‌دادند این ارز را برای ورود این دستگاه اختصاص ندادند و عنوان کردند که چای کیسه‌ای جزء کالاهای لوکس است؛ اما من با این باور موافق نبودم بنابراین تصمیم گرفتیم از روی این دستگاه کپی کنیم. این دستگاه شب‌ها تولید می‌کرد و روزها قطعه‌های دستگاه را باز می‌کردیم و از روی آن قطعه‌ها کپی می‌کردیم. دو سال طول کشید که دو دستگاه را کپی‌برداری کنیم. نتیجه این کار برای من افتخارآمیز بود. اما مشکلی که داشتیم کاغذ فیلتر این دستگاه باید از خارج وارد می‌شد و وزارت صنایع ارز مورد نیاز برای خرید اینها به ما نمی‌داد؛ پس ما تصمیم گرفتیم که پسته صادر کنیم و ارز به‌دست‌آمده از صادرات پسته را کاغذ فیلتر بخریم. پس از آن دو سالی که از نظر مواد آغازی تأمین شدیم، ۷۰ دستگاه کپی کردیم و کار را گسترش دادیم و موفق شدیم که دوباره به توسعه دستگاه‌ها بپردازیم. صادرات پسته را بیشتر کردیم تا جایی که از نظر مواد آغازی تأمین شدیم و پسته حجم بالایی از صادرات را به خود اختصاص داد به صورتی که مازاد ارز داشتیم.

در اواخر ۶۷ ه.خ، صادرات پسته به صورتی بود که دیگر نمی‌توانستیم پسته را به‌آسانی از مالک آن خریداری کنیم. بنابراین تصمیم گرفتیم کالاهای مورد نیاز پسته‌کاران را وارد کنیم. از جمله اقلامی که پسته‌کار نیاز داشت وانت بار بود. به همین دلیل ما در ازای صادرات پسته،

وانت بار وارد می‌کردیم. تا اینکه واردات خودرو از ۷۰ هخ مقررات ویژه خودش را پیدا کرد و تبدیل به واردات آزاد شد. بنابراین ما افزون بر واردات وانت، آغاز به واردات سواری کردیم. ما نه تنها برای پسته‌کار بلکه برای مردم عادی هم خودرو وارد می‌کردیم. این فعالیت ما در خودرو سبب شد نمایندگی میتسویشی و هیوندای را بگیریم. از آن پس ما به مردم ماشین می‌دادیم و مردم یک پیش‌پرداخت به ما می‌دادند که به واسطه آن پسته وارد می‌کردیم و پول آن را به کارخانه میتسویشی و هیوندای می‌دادیم.

کار ما یک جریان چرخشی داشت تا جایی که پول حدود ۶۰۰۰ ماشین را از مردم می‌گرفتم و پسته می‌خریدیم و به خارج می‌فرستادیم و پول ناشی از فروش پسته را به ماشین تبدیل می‌کردیم و اینجا به مردم تحویل می‌دادیم. اوایل ۷۴ هخ، دولت جلوی واردات ماشین را گرفت که ما در آن زمان ۶۰۰۰ ماشین وارد کرده بودیم که مجبور شدیم ماشین‌ها را برگردانیم. این کار ضرر بسیاری داشت و بحران شدیدی برای تجارت ما بود چون فروش این شمار ماشین در خارج از کشور کار ساده‌ای نبود.

ما هر چه ملک و زمین و... داشتیم فروختیم تا پول مردم را بدهیم. تا اواخر ۷۸ هخ که توانستیم آخرین ماشین‌ها را به صورت اوراقی بفروشیم. برادر کوچکم سهم بسیاری در فروش این ماشین‌ها داشت که متأسفانه در اثر این کار در خارج از کشور بیمار شد و درگذشت.*

• کسب‌وکارهای مجازی

کسب‌وکاری است که از ابزارهای غیرحضور برای انجام کسب‌وکار بهره می‌گیرد و برخلاف کسب‌وکارهای سنتی است که بر مراوده‌های چهره‌به‌چهره به همراه مستندات فیزیکی و مانند آن استوارند.

کسب‌وکار مجازی دارای انواع متفاوتی است که دو نوع عمده آن عبارت‌اند از:

الف. الکترونیک

ب. بدون کارخانه.

الف. کسب‌وکارهای الکترونیک

این نوع کسب‌وکار نو بوده و با پیدایش رایانه، اینترنت، و توسعه جامعه خدماتی به عنوان یکی از پرسرعت‌ترین کسب‌وکارها از نظر شمار، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند. به گونه کلی کسب‌وکار اینترنتی به فروش فرآورده‌ها یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود.

اینترنت یک شاهراه کسب درآمد است! از اینترنت می‌توان پول به دست آورد. می‌توان یک کسب و کار راه‌اندازی کرد، خرید و فروش کرد و از راه آن امرار معاش کرد. بنابراین، اینترنت یک فرصت نو است. فرصتی که تنها با یک نگاه کارآفرینانه قابل کشف است! یک کارآفرین می‌تواند از این فرصت استفاده کند و به موفقیت‌های بزرگی دست یابد.

کسب و کار اینترنتی

کسب و کار اینترنتی به کسب و کاری گفته می‌شود که به صورت الکترونیک و از راه شبکه اینترنت^۱ انجام می‌پذیرد. در این نوع از کسب و کارها، شرکاء فروشندگان و مشتریان با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات با یکدیگر در تعامل هستند. یک کسب و کار اینترنتی، تنها به خرید و فروش فرآورده‌ها از راه اینترنت محدود نمی‌شود بلکه ارائه خدمات به مشتریان و همکاری میان شرکای کسب و کار را نیز شامل می‌شود.

تفاوت کسب و کار اینترنتی با تجارت الکترونیک

متأسفانه بسیاری از افراد، کسب و کار اینترنتی (E-Business) را با تجارت الکترونیک (E-Commerce) اشتباه می‌گیرند در حالی که این دو می‌تواند با یکدیگر متفاوت است. کسب و کار اینترنتی (E-Business) به مجموعه فعالیت‌های مربوط به کسب و کار از جمله مباحث بازاریابی، مالی، خرید و فروش، ارتباط با مشتریان، خدمات پس از فروش، همکاری با سرمایه‌گذاران و... که از راه شبکه اینترنت انجام می‌گیرد گفته می‌شود در حالی که E-Commerce تنها شامل موضوع‌های مربوط به خرید و فروش از راه اینترنت است و خود، زیرمجموعه‌ای از E-Business است.

انواع کسب و کارهای اینترنتی

امروزه، کسب و کارهای اینترنتی بسیار متنوع است. اما به گونه کلی آنها را می‌توان به ۱۰ گروه عمده تقسیم‌بندی کرد:

۱. ایجاد اجتماع‌های آنلاین^۲،
۲. خرید، فروش و حراج^۳ کالاهای گونه‌گون،

-
1. Internet
 2. Online communities
 3. Auction

۳. تبلیغات اینترنتی،
۴. ارائه خدمات تخصصی به دیگران،
۵. ایجاد امپراتوری اطلاعات، اخبار و آموزش،
۶. تهیه و ارائه نرم‌افزارهای مختلف،
۷. چندرسانه‌ای یا مالتی‌مدیا^۱،
۸. پیوستن به شبکه‌های واسطه‌گری،
۹. خدمات مربوط به ایمیل،
۱۰. سرمایه‌گذاری مشترک^۲.

مزایای کسب‌وکارهای اینترنتی

گزینش یک کسب‌وکار اینترنتی نسبت به دیگر کسب‌وکارها، مزایای زیادی دارد؛ مانند:



- راه‌اندازی ساده،
- سرمایه‌گذاری مالی اندک،
- ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر^۳،
- رقابت با بزرگان،
- ارتباط ساده با مشتری،
- قابلیت ماشینی کردن کارها.

چگونگی راه‌اندازی کسب‌وکار اینترنتی

طرح توجیهی^۴

برای ایجاد یک کسب‌وکار اینترنتی باید نکته مهمی را همواره به خاطر داشت: «هیچ‌گاه نباید بدون داشتن یک برنامه دقیق و از پیش معین شده آغاز به ایجاد یک کسب‌وکار اینترنتی کرد»

این برنامه که همان «طرح توجیهی کسب‌وکار اینترنتی» نامیده می‌شود، نقشه یا طرحی

-
1. Multimedia
 2. Joint venture
 3. Flextime
 4. Feasibility study

است که پیش از آغاز کسب‌وکار اینترنتی باید داشته باشید و شامل تجزیه و تحلیل‌های آغازی شما در مورد موضوع‌های گونه‌گون مرتبط به کسب‌وکاران از ابتدا تا انتهاست.

مرحله‌های یک طرح توجیهی

پیش از ایجاد یک کسب‌وکار اینترنتی باید پنج مرحله اساسی را در طرح توجیهی خود مشخص کنید. مجموع این ۵ مرحله، طرح توجیهی کسب‌وکار شما را تشکیل می‌دهد. برای موفقیت در کسب‌وکار اینترنتی خود، پیش از آغاز باید این مرحله‌ها را بی‌گمان انجام دهید تا افزون بر داشتن یک دید کلی نسبت به کسب‌وکاران روند حرکت آن را نیز از پیش مدنظر داشته باشید. این مرحله‌ها عبارت‌اند از:

۱. آنالیز فرصت،

۲. ایجاد وب‌سایت،

۳. برنامه بازاریابی الکترونیک،

۴. اجرا،

۵. توسعه / تجارت الکترونیک.

مرحله اول: آنالیز فرصت

در نخستین مرحله طرح توجیهی، باید کسب‌وکار اینترنتی خود را تعریف کنید؛ فرآورده و خدمات شما را شرح دهید و مشتریان و رقبا را مشخص کنید.

مرحله دوم: ایجاد و توسعه وب‌سایت

این بخش، بخش فنی کار شماست. باید در این مرحله نوع سایت خود را مشخص و هدف از ایجاد آن را بیان کنید.

مرحله سوم: برنامه بازاریابی الکترونیک

در این مرحله، شما برنامه خود را برای موفقیت در بازار رقابتی مشخص می‌کنید. به‌اگذاری، شیوه پخش کالاها و راهبردهای متفاوت ارتقای کسب‌وکار مانند تبلیغات، استفاده از موتورهای جست‌وجو... در این مرحله مشخص می‌شود. داشتن چنین برنامه‌ای پیش از ایجاد سایت اینترنتی به شما کمک خواهد کرد تا بتوانید سایت خود را بر مبنای این برنامه بازاریابی ایجاد کنید.

1. Opportunity analysis

2. E-marketing

مرحله چهارم: اجرا

در این مرحله، همه اطلاعات لازم برای اجرای کسب‌وکار اینترنتی خود را مشخص خواهید کرد. اطلاعات مهم این بخش عبارت است از:

۱. برآورد هزینه‌های سایت در هریک از مرحله‌های پیشین،
۲. مشخص کردن افراد مرتبط با هر بخش،
۳. شیوه انجام همه بخش‌ها به‌ویژه برنامه‌های بازاریابی الکترونیک.

مرحله پنجم: توسعه و تجارت الکترونیک

در این مرحله نیاز است تا موضوع‌های تخصصی کار در جهان کسب‌وکارهای اینترنتی از جمله فروش آنلاین و عملیات خرید اینترنتی را تجزیه تحلیل کنید. آنچه که در این بخش بیان شد، روشی کلی برای تهیه طرح توجیهی یک کسب‌وکار اینترنتی است. البته یک طرح توجیهی واقعی برای یک کسب‌وکار آنلاین بزرگ، بسیار مفصل‌تر از موردهای مطرح شده در این بخش است.

روش‌ها و معیارهای گزینش بازار هدف در کسب‌وکارهای اینترنتی

- **درآمد:** مردم می‌خواهند از راه اینترنت «درآمد» کسب کنند. ممکن است بخواهند کسب‌وکار خودشان را آغاز کنند، یک شغل با درآمد بالاتر پیدا کنند یا سهم بازار بیشتری به دست آورند. این، به آنان احساس «موفقیت» می‌دهد.
- **پس‌انداز:** مردم می‌خواهند از راه اینترنت «پس‌انداز» کنند! ممکن است بخواهند سرمایه‌گذاری مطمئنی برای آینده انجام دهند. یا در یک خرید بزرگ صرفه‌جویی خوبی کنند. این به آنان احساس «امنیت» می‌دهد.
- **زمان:** مردم می‌خواهند از راه اینترنت در «زمان» صرفه‌جویی کنند. آنان ممکن است بخواهند کمتر کار کنند و وقت بیشتری برای لذت بردن از خوشی‌های زندگی داشته باشند. این به آنان احساس «آرامش» می‌دهد.
- **زیبایی:** مردم می‌خواهند دارای یک «ظاهر بهتر» باشند. ممکن است آنان بخواهند وزن خود را کاهش دهند، تناسب اندام بهتر یا ظاهر زیباتری داشته باشند. این به آنان احساس «جذابیت» می‌دهد.
- **آموزش:** مردم می‌خواهند چیزهای تازه‌ای «بیاموزند». ممکن است بخواهند یاد بگیرند چگونه روغن ماشین خود را عوض کنند، چگونه خانه زیباتری داشته باشند،

چگونه خوراک‌های لذیذی تهیه کنند یا مانند اینها. این به آنان احساس «هوشمندی» بیشتری می‌دهد.

- **تمایل‌ها:** برای یافتن ایده‌های نو برای کسب‌وکار خود، دقت کنید گرایش و تمایل فعلی مردم چیست. تمایل‌های نو را می‌توانید با مشاهده تلویزیون، آگهی روزنامه‌ها و مجله‌ها و گشت‌وگذار در اینترنت پیدا کنید. سپس فرآورده‌ای را ارائه دهید که با آن گرایش‌ها در ارتباط باشند.

گزینش و توسعه یک فرآورده در کسب‌وکارهای اینترنتی

گزینش یک فرآورده برای یک بازار آنلاین چهار حالت دارد:

الف - خودتان تولیدکننده یک فرآورده انحصاری هستید: تولیدکننده بودن، بهترین موقعیتی است که می‌توانید داشته باشید. در این صورت شما می‌توانید خودتان بهاگذاری کنید، امتیاز آن را واگذار کنید یا اجازه فروش آن را به دیگران دهید و خودتان سود دریافت کنید.

ب - شما امتیاز فروش یک فرآورده ویژه را دارید: این روش نیز بسیار درآمدزاست. می‌توان با تولیدکننده فرآورده مورد نظر تماس گرفت و امتیاز فروش کالاهای او را از راه اینترنت گرفت.

پ - در برنامه‌های فروش مشترک شرکت کنید: در این حالت، شما کالاهای دیگران را در سایت خود می‌فروشید و در سود فروش آن سهم می‌شوید؛ مانند بسیاری از سایت‌های دیگر. اما نکته‌ای که باید مدنظر داشته باشید این است که: نخست بازار خوبی برای آن کالاها وجود داشته باشد، دوم سهم مناسبی از سود آن کالاها دریافت کنید.

ت - خدمات ویژه‌ای را از راه اینترنت ارائه می‌دهید: ارائه خدمات در اینترنت نیز یک کار سودآور است. در این حالت هیچ‌گونه کالای فیزیکی ردوبدل نمی‌شود اما پول به حساب شما ریخته می‌شود. در مورد این روش کسب درآمد خوب فکر کنید. فرصت‌های زیادی در آن نهفته است! اما گزینش و ارائه فرآورده‌ها باید در شرایط ویژه‌ای صورت گیرد تا بیشترین سود ممکن از آن به دست آید.

۱. کیفیت: فرآورده‌ای را برای ارائه در سایت خود گزینش کنید که کیفیت بالایی داشته باشد.

۲. رقابت: وضعیت رقابتی فرآورده مورد نظر خود را بسنجید. پژوهش کنید چند رقیب برای فرآورده شما وجود دارند و چه شرکت‌هایی رقیب شما هستند.

۳. معرفی و ارتقای ساده: آیا می‌توانید فرآورده مورد نظر خود را به آسانی تبلیغ و معرفی کنید؟

۴. کم هزینه و پر سود: گزینش فرآورده‌های کم‌هزینه و پرسود عاقلانه‌ترین کار در کسب و کارهای اینترنتی است. اگر میان گزینش چند فرآورده شک داشته باشید، فرآورده‌ای را گزینش کنید که بیشترین سود را در ازای کمترین هزینه برای شما به ارمغان آورد.

۵. موجودی همیشگی: فرآورده‌ای را برای ارائه در اینترنت در نظر بگیرید که یک منبع پایان‌ناپذیر و موجودی همیشگی داشته باشد. گزینش فرآورده‌ای که پس از چند مدت فروش، ناگهان نایاب شود، ارزشی نخواهد داشت.

۶. مزیت: فرآورده‌هایی را گزینش کنید که برای مردم مزیت‌های بیشتری داشته باشد. هر چه مزایای یک فرآورده بیشتر باشد، مردم به خرید آن راغب‌تر می‌شوند.

۷. استفاده آسان: هنگام گزینش یک فرآورده برای ارائه در اینترنت دقت کنید. فرآورده مورد نظر در حد امکان قابلیت استفاده سریع توسط خریدار را داشته باشد. آیا خریدار می‌تواند بدون نیاز به کمک و پشتیبانی شما از آن فرآورده استفاده کند؟

۸. بی‌خطر و قانونی: برای جلوگیری از افتادن در ددرس‌های قانونی بکوشید فرآورده‌ای را گزینش کنید که (۱) بی‌خطر باشد و (۲) هیچ‌گونه منع قانونی برای فروش و (۳) پخش نداشته باشد. هرچند فرآورده‌های ددرسرزا ممکن است درآمد خوبی داشته باشند اما ارزش ریسک ندارند. آن هم به بهای از میان رفتن کسب و کار اینترنتی و اعتبار شما!

۹. ترابری (حمل و نقل): در هنگام گزینش یک فرآورده فیزیکی، شرایط، وضعیت و هزینه‌های ترابری آن را در نظر داشته باشید. بی‌شک شرایط و شیوه حمل و نقل فرآورده‌ای مانند پوشاک با کالاهای شکستنی مانند ظرف‌های بلوری بسیار متفاوت است.

۱۰. انبار و نگهداری: آیا فرآورده گزینشی شما نیاز به نگهداری در انبار دارد؟ در این صورت هزینه و فضای مورد نیاز برای انبار کردن آن چقدر است؟ آیا به نگهداری آن در شرایط ویژه‌ای نیاز دارد؟ برای نمونه، هزینه نگهداری CDهای نرم‌افزاری با مواد خوراکی بسیار متفاوت است.

طراحی یک سایت مناسب کسب‌وکار

در راه‌اندازی کسب‌وکار اینترنتی، طراحی و راه‌اندازی یک سایت اینترنتی مناسب برای کسب‌وکار مهم است. سایت اینترنتی شما، امپراتوری شما به شمار می‌رود پس در ایجاد آن نهایت دقت را باید به کار برید.

۱. ساخت یا طراحی: هر کسی می‌تواند یک سایت «بسازد» اما هر کسی نمی‌تواند یک سایت «طراحی» کند. طراحی سایت تنها ساخت گرافیک‌های زیبا و جذاب نیست. در طراحی یک سایت عامل‌های مهمی هم چون روان‌شناسی رنگ‌ها، شیوهٔ چیدمان گرافیک نمایش کارا متن‌ها، اندازهٔ گرافیک و چندین عامل مهم دیگر دخیل‌اند. وجود هریک از این عامل‌ها به‌تنهایی نمی‌تواند یک سایت را حرفه‌ای جلوه دهد.

۲. قانون رنگ‌ها: قانونی برای اینکه از چه رنگ‌هایی باید در سایت خود استفاده کنید، وجود ندارد. هرچند رنگ سایت شما گویای زمینهٔ کاری شماست. برای نمونه، توصیه می‌شود برای سایت‌های تفریحی و شاد از رنگ‌های شاد مانند زرد، نارنجی، سبز، صورتی یا بنفش استفاده کنید. یا برای سایت شرکت، رنگ‌های آرام مانند آبی، خاکستری، سفید و مانند آن را به کار ببرید. دوباره تأکید می‌کنیم شما اجباری در استفاده یا عدم استفاده از یک طیف رنگ ویژه برای سایت خود ندارید. اما هرگز فراموش نکنید که رنگ، بازتاب‌کنندهٔ موضوع سایت شماست. اگر ممکن است همواره از ۳ تا ۵ رنگ در هر صفحه استفاده کنید. استفاده از رنگ‌های زیاد و متنوع سبب می‌شود که ناخود آگاه چشم کار به سمت آنها کشیده شود و توجه او را از موضوع اصلی دور کند.

۳. زمان بارگذاری: زمان بارگذاری^۱ سایت بسیار مهم است. افزایش زمان بارگذاری، سبب می‌شود کاربر سریع‌تر سایت شما را ترک کند. بنابراین، همواره بکوشید زمان بالا آمدن سایت خود را تا حد امکان کاهش دهید. فراموش نکنید بیشتر مردم از مودم‌های ۵۶k و اینترنت با سرعت پایین استفاده می‌کنند و شما باید سایت خود را به گونه‌ای طراحی کنید که دشواری در بارگذاری سایت ایجاد نشود. با توجه به سرعت مودم‌ها توصیه می‌شود همواره حجم فایل هرصفحه (گرافیک و محتوا) را بیشینه از ۴۰ تا ۶۰ کیلو بایت در نظر بگیرید. به گونهٔ معمول گفته می‌شود صفحهٔ اصلی سایت باید با مودم ۵۶k در عرض ۸ ثانیه نمایش داده شود.

1. Loading Time

۴. اجرا در همهٔ مرورگرها: بکشید سایت خود را به گونه‌ای طراحی کنید که در همهٔ مرورگرها قابل اجرا و مشاهده باشد. ممکن است مردم از مرورگرهای متفاوتی برای دیدن صفحه‌های سایت شما استفاده کنند. بنابراین، به فکر این دسته از بازدیدکنندگان سایت خود نیز باشید.

۵. حرکت آسان: حرکت در میان صفحه‌های سایت باید مختصر، با سرعت و ساده باشد. از ساختار یکسانی برای حرکت در میان صفحه‌های سایت استفاده کنید به گونه‌ای که کار بر بداند در کجای سایت قرار دارد و چگونه می‌تواند به دیگر صفحه‌های سایت شما دسترسی پیدا کند. سادگی، کلید موفقیت در سایت است.

۶. چیدمان حرفه‌ای: برخی زمان‌ها در طراحی سایت، چیدمان مناسب، نادیده گرفته می‌شود. همواره در طراحی یک سایت موفق باید چیدمان یکسانی برای صفحه‌ها در نظر گرفته شود. بخش‌های متفاوت سایت خود را به حالت‌های متفاوت طراحی نکنید. این کار تنها بازدیدکننده را سردرگم می‌کند.

ایجاد یک موقعیت فروش بی‌همتا در کسب‌وکارهای اینترنتی

برای موفقیت در کسب‌وکار اینترنتی باید یک موقعیت بی‌همتا در کسب‌وکار برای خودتان ایجاد کنید. پژوهش کنید چه فرآورده‌ها یا خدماتی را می‌توانید ارائه دهید که دیگران نمی‌توانند. آیا می‌توانید گارانتی بهتری را پیشنهاد کنید؟ آیا می‌دانید خدمات پس از فروش مناسب‌تر، پشتیبانی فنی بهتر، سرعت بیشتر در تحویل کالا، بهای پایین‌تر و مانند اینها، تفاوت‌های میان کسب‌وکارهای مشابه هستند؟

رمز موفقیت شما در این است که کاری را انجام دهید که دیگران انجام نمی‌دهند. به چیزهایی فکر کنید که می‌تواند شما را از رقیبان در اینترنت پیش اندازد، سپس همهٔ جزئیات آن را به اطلاع مشتریانانتان برسانید.

نکته‌هایی گفته شده است که با رعایت برخی از آنها می‌توانید یک موقعیت منحصربه‌فرد برای کسب‌وکار اینترنتی خود پیدا کنید و از رقیبان پیشی بگیرید.

۱. ترکیب کالاها و خدمات: یک کالا را با خدمت ویژه‌ای ترکیب کنید و به صورت یک بسته، یکجا عرضه کنید. این کار سبب افزایش فروش می‌شود. برای نمونه، اگر کتابی می‌فروشید یک ساعت مشاوره نیز همراه آن پیشنهاد دهید.

۲. بخش ویژهٔ اعضا: بخشی از سایت خود را با خدمات ویژه، «تنها ویژهٔ اعضا»

قرار دهید. به جای دریافت مبلغ برای عضویت و دسترسی به خدمات و اطلاعات، آن را به صورت پاداشی برای خرید کالا یا کالاهایی ویژه پیشنهاد کنید.

۳. افزودن خدمات جدید: فرآورده‌ها و خدمات نو را تنها هنگامی به سایت خود بیفزایید که نیاز قوی به وجود آنها باشد. اگر بازاری برای کالای نو نداشته باشید، به هیچ‌وجه نخواهید توانست آنها را به فروش برسانید.

۴. محتوای مناسب، رمز موفقیت: محتوای شگفت‌آور و جذابی را در جهت ارتقا و فروش فرآورده‌های خود به صورت رایگان در سایت خود قرار دهید. اگر مشتریان آگهی‌های تبلیغاتی شما را نمی‌خوانند، محتواهای پیشنهادی شما افراد را جذب خواهد کرد.

۵. امکان نقد سایت: از افراد بخواهید که سایت شما را نقد کنند. شرح‌های افراد می‌تواند سبب اصلاح سایت شما شود و حتی امکان دارد بازدیدکننده را به مشتری بدل کند. در صورت امکان یک پرسش‌نامه در سایت خود قرار دهید و از بازدیدکنندگان بخواهید سایت شما را مورد ارزیابی قرار داده و پرسش‌نامه را پر کنند.

۶. لینک‌های سودمند: به سایت‌هایی که آگاهی‌های سودمندی مرتبط با کالاها یا خدمات شما دارند، لینک بدهید. اگر لینک‌های سودمند زیادی داشته باشید، سایت شما به یک صفحه‌آغازین برای بازدیدکنندگان بدل خواهد شد.

۷. تنها یک وب‌سایت نباشید: سایت خود را به صورت یک باشگاه عرضه کنید نه تنها یک وب‌سایت. این کار تکرار بازدیدها و افزایش فروش را به دنبال خواهد داشت زیرا مردم علاقه دارند به گروهی ویژه وابسته باشند.

۸. منبع اطلاعات باشید: سایت خود را به صورت یک منبع کامل از اطلاعات باارزش در زمینه‌ای ویژه درآورید. ابتدا یک موضوع را مشخص کرده و سپس سایت خود را براساس آن استوار سازید. شما با این کار بازدیدکنندگان مکرری را به سایت خود خواهید کشاند. کتاب‌های الکترونیک رایگان، مقاله‌های مرتبط، نرم‌افزارهای رایگان و لینک‌های سودمند به سایت‌های گیرا، اطلاعات باارزشی هستند.

۹. همه‌چیز برای مشتری: خود را با نظر بازدیدکنندگان مطابقت دهید. سایت را برای آنها طراحی کنید نه برای خودتان. فرآورده یا خدمتی را که تولید می‌کنید، باید برای بازدیدکنندگان سایت جذاب باشد نه تنها با این دلیل که شما آن را بفروشید.

۱۰. درآمدهای چندگانه: بکشید سود چندگانه‌ای از کسب‌وکار آنلاین خود ببرید. برای نمونه اگر کتاب‌های مربوط به تجارت یا یک کسب‌وکار ویژه را عرضه کرده‌اید،

خدمات تجاری، کتاب‌های الکترونیک تجاری، دوره‌های تجاری، فیلم‌ها و سی‌دی‌های آموزشی و دیگر ملزومات آن کسب‌وکار ویژه را نیز در سایت خود ارائه دهید.

۱۱. استفاده از نقاط ضعف رقبا: نقاط ضعف رقبای خود را کشف کنید و با از بین بردن آن نواقص در کسب‌وکارتان و بهبود و اصلاح روش‌ها، یک «موقعیت بی‌همتا» در فروش کالاها و خدمات خود ایجاد کنید. این موقعیت منحصربه‌فرد دلیل آن را مشخص خواهد کرد که چرا مردم از سایت شما خرید می‌کنند اما از سایت‌های رقیب خرید نمی‌کنند.

نکته‌های کلیدی در کسب‌وکارهای اینترنتی

موفقیت در عرصه اینترنت و جهان مجازی آن، تنها با شناخت یک فرصت، استفاده از آن و پشتکار در انجام آن به وجود می‌آید. با نگاهی گذرا به سرگذشت افراد موفق در عرصه‌های تجارت الکترونیک، از جمله پدیدآورندگان سایت‌هایی مانند، Yahoo، eBay، Amazon، Google و مانند آنها، می‌توان به وجود ۳ عامل اساسی یعنی ایده، اجرا و پشتکار در همه آنها پی برد.

یک ایده چگونه شکل می‌گیرد؟ ایده‌ها با پی بردن به فرصت‌ها در ذهن‌ها جرقه می‌زند. فرصت‌ها کجا هستند؟ در نزدیک‌ترین جای ممکن! در اطراف ما، در خود ما، در بین مردم و در جریان زندگی. به عبارت دیگر، در همه‌جا! فرصت‌ها پنهان نیستند اما شناسایی آنها ذهن خلاق می‌خواهد.

اجرا چیست؟ یک ایده تا زمانی که در ذهن باشد، به خودی خود هیچ ارزشی ندارد. و زمانی ارزش پیدا می‌کند که عملی شود. پس از ایجاد ایده در ذهن، فرد باید به دنبال راهی باشد تا آن را عملی کند و از آن استفاده ببرد. بسیاری از افراد ایده‌های بزرگی در سر دارند اما هیچ‌وقت جرأت انجام آن را ندارند زیرا موانع، بسیار بزرگ به نظر می‌رسند. در حالی که، بسیاری از افراد موفق همین موانع را پشت سر گذاشته‌اند و به موفقیت رسیده‌اند.

پشتکار چیست؟ مهم‌ترین بخش کار به‌ویژه یک کسب‌وکار اینترنتی پشتکار است. تاکنون ثابت شده است که مهم‌ترین دلیل موفقیت در کسب‌وکارهای اینترنتی داشتن پشتکار و جدیت در کار است. اگر شما ایده خوبی داشته باشید و آن را هم اجرا کنید، تا زمانی که برای اجرای کامل آن پشتکار نداشته باشید هیچ کار مهمی انجام نداده‌اید.

۱. **توفان فکری:** همیشه به خاطر داشته باشید که زمانی را خارج از وقت روزانه یا هفتگی به طوفان فکری اختصاص دهید. ایده‌های نو به گونه معمول تفاوت میان موفقیت و شکست هستند.

۲. **الگوسازی افراد موفق:** افراد یا کسب‌وکارهای موفق را الگوسازی کنید. البته کار آنها را عیناً کپی برداری نکنید؛ بلکه برخی از عادت‌ها و رفتارهای آنها را که منجر به موفقیت شده است، تمرین کنید.

۳. **ریسک:** برای پیشرفت و بهبود کسب‌وکار خود ریسک کنید. گاهی اوقات شما می‌توانید به صورت رایگان تبلیغ کنید اما برخی کسب‌وکارها نیاز به صرف هزینه برای تبلیغ کارا دارند.

۴. **منابع خارج از شرکت:** بخشی از حجم کاری خود را با استفاده از برون‌سپاری کم کنید. کارهایی مانند منشی‌گری، بازاریابی، حسابداری و... را به افراد و شرکت‌های دیگر بسپارید و با این روش شمار کارکنان خود را کاهش دهید.

۵. **جریان‌های چندگانه^۲ کسب درآمد:** تنها به یک راه کسب درآمد از اینترنت قانع نباشید؛ بلکه «جریان‌های چندگانه درآمد» را در سایت خود ایجاد کنید. فروش کالا، فروش فضای تبلیغاتی و فروش کالاهای دیگران از جمله راه‌های کسب درآمد هستند.

۶. **اجتماع‌های آنلاین:** به انجمن‌ها یا اجتماع‌های آنلاین بپیوندید. این کار، شما و سایت‌تان را شناخته‌تر می‌سازد.

۷. **گارانتی رقابتی:** گارانتی فرآورده‌های خود را با رقبای اصلی مقایسه کنید. به دنبال یافتن راه بهتری برای ارائه خدمات باشید تا ضمانت کالای شما بسیار قوی به نظر برسد.

۸. **سرمایه‌گذاری مشترک:** یک «همبستگی راهبردی» یا «سرمایه‌گذاری مشترک» هنگامی است که دو یا چند کسب‌وکار متفاوت، در دوره زمانی ویژه به هم بپیوندند. این کسب و کارها به گونه معمول با هم رقیب نیستند اما فرآورده‌ها یا خدمات به تقریب مشابهی دارند. همبستگی راهبردی سبب می‌شود که شما به مشتریان خود تنوع فرآورده یا خدمات بیشتری ارائه دهید. این کار برای شما این مزیت را دارد که هزینه و زمان کمتری را باید برای توسعه فرآورده خود بپردازید.

1. Brainstorming

2. Multiple revenue streams

۹. تبلیغ در همه جا: در خارج از شبکه و فضای اینترنت نیز برای کسب و کار خود تبلیغ کنید. کلاس‌های رایگان، سخنرانی در هم‌اندیشی مربوط به کسب و کار، نوشتن مقاله‌ها در روزنامه و انجام چنین کارهایی سبب شناخته شدن شما می‌شود.

*نمونه‌های موفق کسب و کارهای اینترنتی

به طور معمول هنگامی که صبح‌ها از خواب بیدار می‌شویم، کمی در تخت‌خواب غلت می‌زنیم، بعد خودمان را کش می‌دهیم، روی لبه تخت می‌نشینیم و به این فکر می‌کنیم که باز هم صبح شده و باید سر کار برویم. شاید کل این فرایند بیشتر از ۲ دقیقه زمان نبرد، اما در همین حین که ما سرگرم کلنجار رفتن با خود برای بلند شدن از تخت‌خواب هستیم، سایت آمازون ۱۲۰ هزار دلار درآمد کسب کرده است. گوگل، یاهو، فیس‌بوک و آمازون نام‌های معروف و معتبری در جهان اینترنت به شمار می‌روند. شرکت‌هایی که به گونه معمول کمتر از ۲۰ سال عمر دارند اما بدون در اختیار داشتن سرمایه‌های کلان، معدن و چاه نفت به درآمدهای میلیاردی رسیده‌اند.

جهان مجازی اینترنت جهان انسان‌های خلاق، باهوش و با استعداد است، کسانی که می‌توانند از چند خط کد برنامه‌نویسی میلیون‌ها درآمد کسب کنند؛ اما در میان همه این نام‌های بزرگ، پول‌سازترین‌های سایت‌های اینترنت کدام‌ها هستند و پول خود را از کجا به دست می‌آورند؟ در ادامه چند سایت پول‌ساز برتر جهان در سال‌های اخیر را به شما معرفی می‌کنیم.

نمونه‌های موفق کسب و کارهای اینترنتی خارجی

آمازون: سالانه ۳۴.۲۰۴.۰۰۰.۰۰۰ دلار، هر ثانیه ۱۰۸۴ دلار

آمازون (Amazon)، سایتی که در ۱۹۹۴م افتتاح شده است و هم اکنون حدود ۳۴۰۰۰ نفر کارمند در سراسر جهان دارد، هنوز هم با اختلاف بسیار زیاد پردرآمدترین فروشنده آنلاین است و در میان همه سایت‌های وب هم بالاترین درآمد را دارد. به گونه معمول هر نوع کالایی را که بخواهید می‌توانید در آمازون پیدا کنید. با توجه به نمایندگانی که در کشورهای گونه‌گونی مانند انگلستان، اتریش، ژاپن و چین دارد، دیگر نمی‌توان آمازون را تنها فروشگاهی آنلاین دانست. در واقع آمازون رئیس خانواده بزرگی است که عضوهای قدرتمندی همچون IMDb، Zappos، JLovefilm، Alexa دارد. بهترین فروشگاه اینترنتی پس از آمازون، کمتر از یک چهارم آمازون درآمد دارد.

eBay: سالانه ۹.۱۵۶.۰۰۰.۰۰۰ دلار، هر ثانیه ۲۹۰ دلار

سایت eBay که به عنوان بهترین جایگزین برای فروشگاه‌های آنلاین سنتی شناخته می‌شود، در ۱۹۹۵م توسط «پیپر امیدیار» ایجاد شد. در این سایت، هرکس می‌تواند کالاهای نو یا دست دوم یا فرآورده‌های تولیدی خود را مستقیماً به خریداران پایانی عرضه کند و به فروش برساند. سایت eBay برای اینکه در اینترنت بی‌رقیب باقی بماند، در ۱۳ سال گذشته ۳۵ شرکت را از صاحبانش خریده است که در این میان ۶ حراجی آنلاین در آمریکا، کره جنوبی، هندوستان و فرانسه هم دیده می‌شود. به این ترتیب این سایت با اختلاف بسیار زیاد، بزرگترین حراجی آنلاین جهان شناخته می‌شود.

علی‌بابا: سالانه ۳.۵۵۷.۶۰۰.۰۰۰ دلار، هر ثانیه ۱۷۶ دلار

علی‌بابا (Alibaba) با اختلاف زیاد، برترین و پرطرفدارترین سایت Business to Business (B2B) جهان است، مکانی که در آن صادرکنندگان و واردکنندگان از بیش از ۲۴۰ کشور جهان، دور هم گردآمده‌اند. تخصص علی‌بابا، ایجاد ارتباط ساده میان خریداران و فروشندگان در سراسر جهان است. در حالی که این سایت روی صادرات و واردات کلان تمرکز دارد، برادر کوچکش AliExpress ویژه خرید و فروش‌های کوچکتر طراحی شده است. علی‌بابا ۶۵ میلیون عضو در بیش از ۲۴۰ کشور جهان دارد و دفترهای گونه‌گون آن در بیش از ۷۰ نقطه از جهان فعال هستند. بی‌دلیل نیست که این سایت هم اکنون پیشرو تجارت آنلاین کالا در جهان به شمار می‌رود.

Expedia, Inc: سالانه ۳.۳۴۸.۰۰۰.۰۰۰ دلار، هر ثانیه ۱۰۶ دلار

این سایت در ۱۹۹۶م به عنوان یکی از بخش‌های جانبی مایکروسافت آغاز به کار کرد و به مرور و با در اختیار گرفتن سایت‌های بسیار معتبر و پرطرفدار سیر و سفر، مانند Hotels.com و TripAdvisor، به موفق‌ترین سایت در زمینه صنعت گردشگری و سفر بدل شد. یکی از بزرگترین منابع درآمد این سایت، شبکه Affiliate آن است که به هزاران سایت کوچکتر امکان می‌دهد خدمات Expedia را بفروشند و سهمی از فروش به دست آورند. این سایت در بیش از ۱۵ سال فعالیت خود، به نخستین مکان کاربران اینترنت برای تهیه کردن موردهای مورد نیاز برای سفر (مانند رزروکردن هتل، گرفتن بلیت هواپیما و...) بدل شده است و موفق‌ترین سایت در زمینه صنعت سیر و سفر نیز به شمار می‌رود.

Priceline: سالانه ۰۰۰/۲۴۰/۰۷۲/۳ دلار، هر ثانیه ۹۷ دلار

کار اصلی Priceline، که دومین سایت موفق در صنعت سیر و سفر به شمار می‌رود،

ساده‌سازی در فروش بلیت هواپیما، زرزو هتل، کرایه کردن ماشین، بسته‌های مسافرتی و سفرهای دریایی است. شهرت اصلی این سایت به دلیل سامانه «بها را بگو» است. در این سامانه، مسافر بها، سطح سرویس و مکان مورد نظر را به سایت اعلام می‌کند اما هیچ کنترلی روی موردهایی مانند هتل محل اقامت یا برنامه سفرش ندارد و همهٔ اینها پس از به پایان رسیدن خرید فاش می‌شود و کاربر امکان پس دادن موردهای خریداری‌شده را ندارد! به نظر عجیب و غیرمنطقی می‌آید، با این حال این سایت با همین سامانه خود شهرت بسیاری پیدا کرده و درآمد کلانی هم دارد.

نمونه کسب و کارهای اینترنتی موفق در ایران

۱. دیجی کالا: دیجی کالا برندی است که در حوزه اطلاع‌رسانی و فروش کالای دیجیتال در بهمن ماه سال ۱۳۸۵ تحت نام دامنه digikala.com در تهران آغاز به فعالیت کرد. دیجی کالا گستره خدمات خود را به سراسر ایران توسعه داده و هم اکنون به عنوان پرمخاطب‌ترین رسانه در حوزه معرفی و فروش کالای دیجیتال و همچنین بزرگترین وبسایت تجاری ایران مطرح شده است. مأموریت دیجی کالا، تولید و عرضه خدمات الکترونیک در زمینه اطلاع‌رسانی و مشاوره پیش و پس از خرید کالای دیجیتال و همچنین فراهم آوردن بستر امن و مطمئن برای فروش اینترنتی این‌گونه کالاها به کاربران است. این خدمات در ۲ حوزه مصرف‌کننده پایانی و همچنین در ابعاد تجاری عرضه می‌شود.

۲. نت برگ: نت‌برگ نخستین سایت خرید گروهی ایران است که می‌کوشد با استفاده از جدیدترین روش‌های نو تبلیغاتی و به‌کارگیری اهرم قدرت خرید گروهی روشی را در حوزه خرید رواج دهد که هم برای صاحبان کالاها و کسب‌وکارهای گونه‌گون سودآور باشد و هم برای مشتریان و خریداران کالای متفاوت جذاب بوده و صرفه اقتصادی داشته باشد. فارغ از تشریفات، عناوین شغلی و مراتب سازمانی، نت‌برگ یک تیم متشکل از متخصصان و کارشناسانی در حوزه تجارت الکترونیک، مدیریت و IT است که با تمرکز روزانه بر روی یک کالا یا سرویس ویژه، هم فرایند گزینش را برای اعضای خود آسان می‌کند و هم با استفاده از قدرت خرید گروهی، کالای موردنظر را به بهایی عرضه می‌کند که به‌سختی می‌توان از خرید آن صرف‌نظر کرد.

۱.۲ نت برگ چگونه کار می‌کند؟

ما نیازهای خریداران متفاوت را شناسایی می‌کنیم، با فروشندگان کالاها و خدمات متفاوت و شرکای تجاری طراز اول هر شهر وارد مذاکره می‌شویم، تخفیف‌های ۴۰ تا ۹۰٪ آنها را

دریافت می‌کنیم و بعد آن کالا را در اختیار شما می‌گذاریم. با این روش هم تخفیف‌های بالایی به خریداران و عضوهای سایت خود می‌دهیم و هم اینکه خریداران قطعی و دست به نقدی برای فروشندگان و دارندگان کسب‌وکارهای متفاوت فراهم می‌کنیم.

۲.۲ چرا تخفیف‌های بسیار بالا؟

استفاده از قدرت خرید گروهی روشی است که با کمک آن ما می‌توانیم تخفیف‌های عالی به عضوهای خود بدهیم. به عبارت دیگر، یک کسب‌وکار ویژه تنها با میزان فروش بالا می‌تواند یک تخفیف خوب ارائه دهد. در این روش فروشندگان تنها روی مشتریان واقعی و قطعی فرآورده‌های خود تمرکز می‌کنند و با مشخص کردن شمار ویژه‌ای برای هر خرید می‌توانند تخفیف مناسبی به خریداران واقعی خود بدهند. از سوی دیگر خریداران نیز کالاها و خدمات و فروشگاه‌های مورد نظر خود را گزینش می‌کنند و با خرید از این راه و معرفی و پیشنهاد آن به دیگر دوستان و آشنایانشان هم خودشان از یک تخفیف عالی بهره‌مند می‌شوند، هم با آگاه‌سازی دیگران فرصت یک خرید خوب را به دوستان خود می‌دهند.

۳. **شه‌رنشینان:** بازی شه‌رنشینان یک بازی آنلاین اجتماعی است که در آن شما راهنمایی یک خانواده ایرانی را به عهده می‌گیرید و باید در جهت تأمین درخواست‌های خانواده خود و همین‌گونه کسب اعتبار برای رفتن به مرحله‌های بالاتر تلاش کنید و هم‌زمان با دوستان خود نیز رقابت کنید... شما باید درآمد مغازه‌های خود را (به گونه‌ی روزمره) گردآوری کرده و مقداری از آن را خرج خانواده برای بالا بردن «رضایت خانواده» — مقداری را خرج محله برای بالا بردن «اعتبار خانواده» در محله — و باقی‌مانده را پس‌انداز کنید تا بتوانید مغازه‌های بعدی را خریداری و به محله‌های بهتری نقل مکان کنید.*

ب. کسب‌وکارهای بدون کارخانه

با توسعه روند جهانی شدن نیاز به تمرکز روی برنامه‌ریزی زنجیره تأمین و هماهنگ کردن اجزا، برای مدیریت زنجیره‌های گسسته و پیچیده ضروری‌تر و کلیات و مبانی تولید بدون کارخانه پایه‌گذاری شد؛ که در آن الگوی تولید متمرکز و تأمین نامتمرکز، پارادایم^۱ برنامه‌ریزی زنجیره تأمین را دنبال می‌کند. مطابق پژوهش‌های صورت‌گرفته، پژوهشگران ترکیب تولید، سفارش‌دهی و اندازه‌دسته تولیدی را با عنوان ابعاد پیچیدگی فرایند و فرآورده‌ها و پویایی در نیاز مشتری، تغییرهای تقاضا و سیکل‌های

۱. الگو (پارادایم): Paradigm

تغییر در صنعت را نیز با عنوان «ابعاد پویایی سامانه عملیاتی» تحلیل کرده و اثرهای این ابعاد بر ۲ موضوع پیچیدگی و پویایی را تشدیدکننده ارزیابی کردند. از این رو به منظور پرهیز از افزایش پیچیدگی و پویایی سامانه‌های تولید گرایش به کارخانه‌های تخصصی کاهش یافت. دگرگونی‌ها در تقسیم کار مبتنی بر مزیت، سبب شد تا بنگاه‌ها در دهه ۱۹۸۰ با توسعه برون‌سپاری، جهت‌گیری خویش را به توسعه برون‌سپاری ترابری و انبار سوق دهند، از این رو سرویس‌دهندگان لجستیک شکل گرفته‌اند. در این میان فروشندگان زنجیره‌ای کالا به دنبال ایجاد نام تجاری برای خویش و توسعه توان رقابت‌پذیری، مبادرت به ایجاد فضای رقابت درونی در تولیدکنندگان و ایجاد شبکه تولید برای خویش کردند. این دیدگاه به فرایند بازرگانی، مرز میان تولیدکننده و فروشنده را شکست و شرکت‌های تولیدکننده‌ای وارد بازار رقابت شدند که در واقع ساخت و تولید در فرایندهای آنها جایی نداشت و عمده تمرکز خویش را بر ارزیابی بازار، توسعه و طراحی فرآورده و بازاریابی و بخش فرآورده‌ها معطوف داشتند. توسعه تقسیم کار به منظور کاهش هزینه عملیات و قابلیت تخصصی توسعه فرآورده، ضرورت به خدمت گرفتن مفهوم تولید بدون کارخانه را در صنایع متفاوت به عنوان راهبرد توسعه به وجود آورده که در آن یک کارخانه تخصصی متمرکز بر محدوده باریکی از فرآورده‌ها، مشتریان و فرایندهای مرتبط با آنهاست و دیگر فعالیت‌های نگاه تولیدی به شماری زیرکارخانه محول می‌شود. این گرایش، کوچکتر و ساده‌تر شدن کارخانه و تمرکز تخصصی‌تر فعالیت‌های بنگاه‌های تولیدی را سبب می‌شود.

تولید بدون کارخانه رویه نوینی در مدیریت کسب‌وکار است که در آن تولیدکنندگان توجه خویش را به برون‌سپاری بخش‌های بدون ارزش در زنجیره ارزش فرآورده‌ها معطوف داشته‌اند. این سیاست مدیریت کسب‌وکار بر جایگاه‌یابی و بهره‌گیری از شبکه تأمین و پخش به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی تولید تأکید می‌کند. تولید بدون کارخانه، به معنای نبودن کارخانه در فرایند تولید نیست، بلکه به این معناست که میزان دغدغه‌ها و دشواری‌های ناشی از کارخانه‌داری برای صنعتگر به کمترین حد می‌رسد، چراکه از منابع و امکانات دیگر نیز بهره می‌گیرد و کارخانه بیشتر جایگاه تکمیلی می‌یابد. در واقع این متد مدیریت کسب‌وکار با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بی‌استفاده و بالقوه زیرساخت‌های موجود، میزان هزینه تولید را کاهش داده و به واسطه کاهش میزان درون‌اداهای سامانه‌های تولیدی، میزان بهره‌وری را ارتقا می‌بخشد.

نیاز به تولید بدون کارخانه به‌ویژه برای تنوع در تولید، عمر کوتاه فرآورده، تغییر سریع فناوری و تغییر شدید بازار تقاضا، اقتصادی بودن این روش را توجیه می‌کند. هدف از تولید بدون کارخانه، استفادهٔ بهینه از منابع و تولید با کمترین سرمایه‌گذاری و پرسنل است.

مزایای تولید بدون کارخانه

توجه به این‌که روش تولید بدون کارخانه هزینه‌هایی همچون مصرف انرژی و سرمایه‌گذاری آغازی را کاهش می‌دهد، به گونهٔ کارایی می‌تواند افزایش سود را در پی داشته باشد. نکته مهم در تولید بدون کارخانه، این است که این روش بی‌نیاز از کارهای تخصصی نیست، اما انجام کارهای تخصصی از اجرای آن جدا می‌شود. البته باید توجه داشت که تولید بدون کارخانه به معنی مونتاژکاری نیست و در بسیاری از موردها تولید در واحدهای غیرکارخانه انجام می‌شود. با استفاده از روش تولید بدون کارخانه دستیابی به انعطاف‌پذیری لازم در برابر تغییرهای محیطی بازار رقابتی ممکن خواهد بود و می‌توان فرآورده‌های مناسب، مطلوب و طبق سلیقهٔ بازار را تولید کرد. ضامن موفقیت این روش استفاده بجا و متناسب با ویژگی‌های فرآورده است و به‌علاوه استفاده از این روش سبب می‌شود کارگاه‌های تولیدی ویژه در زمینه‌های متفاوت مانند برش‌کاری، کپی‌تراشی و... به گونهٔ تخصصی و کارا به وجود آید. از سوی دیگر این روش می‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای تخصصی مراکز تولیدی یا مونتاژی باشد. شناخت مسیر تولید و الگوهای نو آن می‌تواند اثربخشی چشمگیری در فرایند تولید و حتی در تولید به روش خوشه‌های صنعتی داشته باشد. تولید بدون کارخانه با برون‌سپاری تولید به افزایش بهره‌وری و ارتقای بخش تولید می‌انجامد. امتیاز بزرگ روش تولید بدون کارخانه حذف سرمایه‌گذاری در بخش تولید است و بر این اساس، این روش به مدیریت و هماهنگی بسیار قوی نیاز دارد.

اثرهای تولید بدون کارخانه

- به طور کلی آثار اقتصادی کسب‌وکارهای مبتنی بر تولید بدون کارخانه را می‌توان در افزایش تولید کالا و خدمات (تولید ناخالص ملی) و میزان اشتغال (کاهش نرخ بیکاری) برشمرد.
- در زمینه کسب‌وکار نیز با توجه به کاهش هزینه سرمایه‌گذاری، امکان تولید برای

طیف بیشتری از علاقه‌مندان به تولید فراهم می‌شود. ویژگی دیگر تکیه بر دارایی‌های نامشهود مانند منابع انسانی خلاق و کارآمد، و برند است.

- از دیدگاه کلان اقتصادی تولید بدون کارخانه اثرهای زیر را به همراه خواهد داشت:
 - الف) این الگوی کسب و کار با افزایش بهره‌برداری از ظرفیت‌های بدون استفاده ملی، درآمد واحدهای تولیدی را افزایش داده، به افزایش سود بنگاه‌های تولیدی می‌انجامد، بنابراین از یک‌سو، توجیه اقتصادی طرح‌های تولیدی بهبود یافته و از سوی دیگر، مالیات پرداختی بنگاه‌های تولیدی افزایش خواهد یافت.
 - ب) تولید بدون کارخانه با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بی‌استفاده ملی، از سرمایه‌گذاری دوباره جلوگیری به عمل خواهد آورد و از اتلاف سرمایه‌های ملی کناره‌گیری خواهد کرد.

پ) افزایش استفاده از ظرفیت‌های بی‌استفاده سبب افزایش میزان بهره‌وری امکانات موجود و بنگاه‌های تولیدی شده، در نهایت تولید ناخالص ملی را بهبود می‌بخشد. با رشد تولید ناخالص ملی، رفاه اجتماعی نیز توسعه خواهد یافت و سبب حفظ و افزایش سطح اشتغال می‌شود.

امروزه مسئله بهره‌وری و استفاده بهینه از همه امکانات تولیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها نقش کلیدی دارد. افزایش قابلیت‌های بهره‌گیری از منابع تولیدی می‌تواند حرکت کارایی در تولید کمی و کیفی فرآورده‌های صنعتی ایجاد کند. منابع قوی تولید در هر کشوری، سرمایه‌گذاری ثابت در ساختمان‌ها و تجهیزات و همچنین در تربیت نیروی انسانی متخصص برای تولید است.

نیاز به تولید بدون کارخانه، به‌ویژه به دلیل تنوع در تولیدات، عمر کوتاه فرآورده، تغییر سریع فناوری و تغییر شدید بازار تقاضا، اقتصادی بودن این روش را توجیه می‌کند. پیشرفت‌های مربوط به فناوری، گسترده شدن بازارها، تثبیت اقتصاد سیاسی و افزایش شمار رقبای مطرح در سطح جهان اعم از درونی و بیرونی و توسعه روزافزون تفکر و نگرش نو در مجامع علمی، عامل‌هایی هستند که ضرورت بهبود سریع فرایندهای درونی را برای ماندن در میدان رقابت، آشکارتر می‌کند.

از آنجا که روش‌های سنتی و متداول در همه فرایندهای طراحی، تدارکات، ساخت، تولید، مونتاژ، انبارش، پخش، سرویس و خدمات، تعمیر و نگهداری و فروش، سرمایه‌گذاری و... با صرف هزینه بسیار زیادی همراه است و زمینه‌ساز بزرگ شدن

بی‌رویه سازمان است، از این‌رو با هدف انجام سریع چرخه‌های تولید در حجم بالا و با هزینه کمتر، تولید با روش «تولید بدون کارخانه» پیشنهاد می‌شود.

در سامانه تولید بدون کارخانه، ساختار سازمانی ویژه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد که جزئیات آن با توجه به ماهیت تولیدی مؤسسه‌ها با هم متفاوت است برای نمونه بسیاری از کارخانجات معتبر جهان مانند TOYOTA، IBM، تنها با داشتن یک خط مونتاژ تمام خودکار، همه قطعه‌های مورد نیاز خود را از دیگر واحدهای تولیدی تأمین می‌کند. این‌گونه شرکت‌ها دارای گروه‌های طراحی و کنترل کیفیت بسیار قوی هستند که همه قطعه‌ها، ابزارآلات و ... را طراحی کرده و نقشه‌های فنی مربوطه را تهیه می‌کنند و به صنایع دیگر سفارش می‌دهند.

پس از آن در همه مرحله‌های ساخت و تحویل‌گیری، نقش حساس کنترل کیفیت مطرح است که با استفاده از فن‌های قوی بتوانند مجموعه فرآورده را با قطعه‌های رسیده مونتاژ کنند.

عنصرهای اصلی تشکیل‌دهنده ساختار سازمانی سامانه تولید بدون کارخانه را می‌توان مطابق شکل زیر در نظر گرفت:



شکل ۳.۲ عنصرهای اصلی تشکیل‌دهنده ساختار سازمانی

این دسته از کسب و کار، شامل کسب و کارهایی است که در آنها همهٔ مرحله‌های فرایند ایده تا تولید طی می‌شود، با این تفاوت که مرحله تولید کارخانه‌ای آن برون‌سپاری می‌شود.

ضرورت‌ها

- بهره‌وری و استفادهٔ بهینه از همهٔ امکانات تولیدی در توسعهٔ اقتصادی و اجتماعی کشورها،
- صرف هزینهٔ بسیار در روش‌های سنتی و متداول و بزرگ شدن بی‌رویهٔ سازمان،
- انجام سریع چرخه‌های تولید در حجم بالا و با هزینهٔ کمتر، در تولید با روش تولید بدون کارخانه.

بسیاری از کارخانجات معتبر جهان دارای سامانهٔ تولید بدون کارخانه هستند و به منظور تولید بهترین فرآورده‌ها به موردهای زیر بسیار توجه می‌کنند:

- یک خط مونتاژ تمام خودکار،
- تأمین همهٔ قطعه‌های مورد نیاز خود از دیگر واحدهای تولیدی،
- دپارتمان‌های طراحی و کنترل کیفیت بسیار قوی و سفارش به واحدهای دیگر،
- فن‌های قوی کنترل کیفیت.

سودهای ناشی از سامانهٔ تولید بدون کارخانه را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد:

جدول ۱.۲ تفاوت‌های سامانهٔ بدون کارخانه و با کارخانه

ردیف	شرح	در تولید بدون کارخانه	در تولید با کارخانه
۱	سرمایه‌گذاری	بسیار کم	بسیار زیاد
۲	تعداد نیروی انسانی	بسیار کم	بسیار زیاد
۳	مدیریت کلان	ساده	پیچیده
۴	تشکیلات	کوچک	بزرگ
۵	امکان تغییر ظرفیت تولیدی	بسیار زیاد	بسیار کم
۶	امکان تولید فرآورده‌های متنوع	بسیار زیاد	بسیار کم
۷	کارگاه تولید قطعه‌ها	ندارد یا بسیار کم	دارد

۸	واحد سفارش ساخت در خارج	بسیار قوی	ندارد یا بسیار کوچک
۹	واحد کنترل کیفی	پراکنده در بیرون سازمان	متمرکز در درون کارخانه
۱۰	بررسی کار	ندارد یا تنها خط مونتاژ	دارد
۱۱	نیاز به فضا	بسیار کم	بسیار زیاد
۱۲	نیاز به انرژی	بسیار کم	بسیار زیاد
۱۳	نیاز به خط‌های ارتباطی	بسیار کم	بسیار زیاد
۱۴	نیاز به وسیله‌های نقلیه	بسیار کم	بسیار زیاد
۱۵	واحد طراحی و مهندسی	بسیار قوی	متوسط و کوچک
۱۶	برنامه‌ریزی تولید	کلان و بیرونی	خرد و درونی
۱۷	کنترل	بیرون سازمان و کلی	درون سازمان و جزئی

در یک جمع‌بندی کلی در خصوص کسب‌وکارهای بدون کارخانه می‌توان گفت که تولید بدون کارخانه یک پاسخ قوی به وضعیت اشتغال، نیاز جامعه و نگاه و روشی متفاوت به تولید، فروش و بازار است. این روش، رویکردی متفاوت به محیط در حال تغییر تولید و راهی مناسب برای افزودن مهارت‌های ارتباطی و استفاده از فناوری اطلاعات در فرایند تولید و بازار است. در این روش مدیران و کارآفرینان هوشمند که توانایی‌ها و مهارت‌های بازاریاب‌شناسی، طراحی فرآورده‌های نو مبتنی بر نیاز بازار، بیرون‌سپاری اجزا، قطعه‌ها و مونتاژ پایانی کالا و دسترسی به شبکه پخش و مدیریت آن را دارند، بازیگران موفق عرصه تولید هستند. تولیدکننده کارآفرین نو نیز میان عنصرهای متفاوت فناوری، کار و کارخانه، تدارکات و بازار قرار گرفته و از هریک در جای خود استفاده می‌کند تا نیاز بازار را به‌روز شناسایی کرده و با پژوهش و توسعه مبتنی بر نیاز

بازار، فرآورده‌ای بازارپسند را تعریف کند و ساخت آن را به متخصص‌ترین تولیدکننده بسپارد و پس از مونتاژ ممکن است در جایی دیگر صورت گیرد. آن را روانه بازار سازد و به محض تغییر نیاز و سلیقه مصرف‌کنندگان دوباره همین فرایند را برای فرآورده‌ای نو به کار گیرد. او برای تولید این فرآورده‌های تازه نیاز به سرمایه‌گذاری کلان برای ایجاد خط تولید ندارد. اعتباری در حد سرمایه در گردش کافی است تا این چرخه را اداره کند. ظرفیت‌های خالی بسیاری از کارخانه‌ها و سازندگان موجود در خدمت اوست، قدرت کنترل کیفی بالا و توان مردود کردن هر قطعه نامرغوب سفارش شده را نیز دارد و برای شبکه پخش و بازار خود هر روز کالا و فرآورده تازه‌ای را ارائه می‌کند. به این ترتیب تولید بدون کارخانه به عنوان الگوی تازه‌ای از کسب و کار که به‌ویژه طی یک دهه اخیر در جهان مورد توجه قرار گرفته، به دنبال پاسخ‌گویی به نیازهای کنونی جامعه و ارائه فرآورده‌هایی رقابتی مبتنی بر نیازهای مشتری بدون سرمایه‌گذاری سنگین در ساخت و تولید است؛ راهی که اقتصادهای پویا آن را دنبال می‌کند. امروزه مسئله بهره‌وری و بهره‌گیری بهینه از همه امکانات و منابع تولیدی در توسعه جامعه‌ها به‌ویژه جامعه‌های در حال رشد، اهمیت کلیدی دارد. کارشناسان بر این باورند، افزایش قابلیت‌های تولیدی نقطه کلیدی در رقابت‌پذیری اقتصادی و افزایش بهره‌وری و افزایش کمی و کیفی تولید فرآورده‌هاست. تولید بدون کارخانه ازجمله الگوهای به نسبت نو تولیدی به شمار می‌رود که هدف آن، استفاده از بیشترین امکانات پژوهشی و تولیدی با توجه به کمترین هزینه‌هاست. این روش ازجمله روش‌های متداولی است که در زمینه‌های متفاوت تولیدی در کشورهای توسعه‌یافته استفاده می‌شود. ازجمله ویژگی‌های این روش، نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر برای تولید یک فرآورده ویژه است و به همین دلیل فرآورده مورد نظر با هزینه کمتری تولید می‌شود. نگاهی مقایسه‌ای به تولید بدون کارخانه و تولید با کارخانه بهتر می‌تواند بیانگر وضعیت این دو الگوی تولید باشد. نیاز به سرمایه‌گذاری، شمار نیروی انسانی لازم، فضا، آب و برق و سوخت برای تولید در کارخانه بسیار زیاد و در تولید بدون کارخانه، بسیار کم است. از سوی دیگر امکان تغییر وضعیت تولید، امکان تولید فرآورده‌های متنوع، نیاز به خطوط ارتباطی و نیاز به وسیله نقلیه در تولید با کارخانه کم است، اما همین موارد در تولید بدون کارخانه زیاد برآورد می‌شود. در مقابل مدیریت کلی در تولید بدون کارخانه پیچیده و تشکیلات آن بزرگ و واحد کنترل کیفی متوسط است.

۷. ماتریس کسب‌وکار

کسب‌وکارهای بالا هم‌پوشانی‌های زیادی با یکدیگر دارند و درحوزه‌های خدمات، صنایع و تجارت و همچنین بخش‌های گونه‌گون دولتی، خصوصی و تعاونی قابل ملاحظه هستند. در یک تقسیم‌بندی دیگر که متناسب با عصر اطلاعات است، کسب‌وکارها را می‌توان به ۴ دسته اصلی تقسیم کرد که عبارت‌اند از:

۱. تولیدی (صنعتی و کشاورزی)،
۲. خدماتی (بانکداری، بیمه، ترابری، بهداشت و درمان، آموزش، گردشگری، هنری، تفریحی و سرگرمی و ...)،
۳. تجاری،
۴. فناوری‌های نو.

از نظر اندازه، کسب‌وکارها به ۳ دسته تقسیم می‌شوند:



الف) کوچک؛

ب) متوسط؛

ج) بزرگ.

الف. کسب‌وکار کوچک

بررسی‌های جهانی نشان می‌دهد که پس از انقلاب صنعتی و ایجاد شرکت‌های بزرگ و تولید انبوه و پیدا شدن دشواری‌های دیوان‌سالاری^۱ (بوروکراسی) و ایجاد رقابت شدید در صحنه جهانی، نیروهای خلاق کارآفرین و مبتکر، احساس خفگی کردند و مجبور شدند سازمان را ترک کنند و موضوع تازه‌ای پیش آمد که به مسئله «کوچک زیباست» منجر شد و به این صورت شرکت‌های کوچک و متوسط به وجود آمدند.

کارآفرینان جداگانه در این مرحله بسیار رشد کردند. نمونه معروف در این مورد، بیل گیتس^۲ است. وی ابتدا پیشنهاد خود را به ای.بی.ام می‌دهد، اما این شرکت او را فردی بی‌سواد و بدون اطلاع می‌داند و پیشنهادش را رد می‌کند. سپس وی پیشنهاد خود را با چند سرمایه‌گذار دیگر مطرح می‌کند که مورد پذیرش هیچ‌کدام واقع نمی‌شود. با سرمایه‌گذار

1. bureameratic

۲. Bill Gates (۱۹۵۵م) صاحب شرکت مایکروسافت

دیگر، کار تازه‌ای را آغاز می‌کند که منجر به یک کارآفرینی کوچک و شرکت نو می‌شود که امروز به عنوان بزرگترین شرکت رایانه‌ای مطرح است.

تعریف پذیرفتنی جهانی برای شرکت‌های کوچک و متوسط وجود ندارد. برای هدف این مطالعه شرکت‌های متوسط و کوچک، شرکت‌هایی با ۱۰ تا ۱۰۰ کارمند عنوان شده‌اند. شرکت‌های کوچک آنهایی هستند که ۱۰ تا ۵۰ کارمند و شرکت‌های متوسط ۵۱ تا ۱۰۰ کارمند دارند.

شرکت‌های کوچک، بنا بر آخرین پژوهش که توسط اتحادیه اروپا عنوان شد آنهایی هستند که تا ۵۰ کارمند دارند و شرکت‌های متوسط ۵۱ تا ۲۵۰ کارمند دارند.

براساس تعریف وزارت صنایع و معادن و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط واحدهای صنعتی و خدماتی هستند که کمتر از ۵۰ نفر کارگر دارند. وزارت تعاون نیز بر حسب مورد، تعریف‌های وزارت صنایع و معادن و مرکز آمار ایران را در مورد این صنایع به کار می‌برد. مرکز آمار ایران، مطابق کتاب آمار ۱۳۷۸ هـ.خ کسب‌وکارها را به ۳ گروه طبقه‌بندی کرده است: کسب‌وکارهای ۱ تا ۹ کارگر، ۱ تا ۴۹ کارگر، و بیش از ۱۰۰ کارگر. هر چند این طبقه‌بندی به ظاهر شباهتی با تعریف‌های اتحادیه اروپا از بنگاه‌های کوچک و متوسط دارد اما مرکز آمار ایران تنها کسب‌وکارهای کمتر از ۱۰ نفر نیروی کار را بنگاه‌های کوچک و متوسط و دیگر کسب‌وکارها را کارخانه‌های صنعتی بزرگ قلمداد می‌کند؛ اما بانک مرکزی ایران کسب‌وکارهای زیر ۱۰۰ نفر نیروی کار را به عنوان بنگاه‌های کوچک و متوسط تلقی می‌کند.

شرکت‌های کوچک و بزرگ، نقش‌های متفاوتی در فعالیتهای نوآورانه — براساس مهارت‌ها و منابع — بازی می‌کنند. شرکت‌های کوچک، ویژگی‌های منحصربه‌فردی همانند منابع کمیاب، اثر پایین بر بازار و ارتباطات غیررسمی دارند که آنها را از شرکت‌های بزرگ متمایز می‌کند. این شرکت‌ها باید راهبردهای نوآورانه متفاوتی نسبت به راهبردهایی که به وسیله شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شود را به کار گیرند.

توانایی شرکت‌های کوچک در منابع قرار ندارد (حداقل منابع فیزیکی) بلکه در ویژگی‌های رفتاری آنها همانند انعطاف‌پذیری و مدیریت انگیزش قرار دارد. مدرک‌های گسترده‌ای وجود دارد که بیان می‌کند که شرکت‌های کوچک نو سریع‌تر رشد می‌کنند، شغلهای خالص بیشتری ایجاد می‌کنند، به گونه کارا تر ثروت را پخش می‌کنند و نوآوری بیشتری دارند.

مزایای ایجاد کسب و کارهای کوچک

با وجود امکان ورشکستگی در کسب و کارهای کوچک، افراد تمایل دارند برای خود کار کنند و شرکت‌های کوچک در حال رشدند. ایجاد شرکت‌های کوچک از جنبه‌های متفاوت دارای مزیت‌اند، که به برخی از این موارد اشاره می‌شود: سهم کسب و کارهای کوچک جهان در بازار اشتغال، بیشتر از سهم کسب و کارهای بزرگ است.

استقلال: بیشتر صاحبان کسب و کار کوچک از این که رئیس خودشان باشند، لذت می‌برند. آنان دوست دارند در انجام کارها، آزادی داشته باشند. اگرچه بیشتر همراه استقلال، مقدار زیادی مسئولیت نیز وجود دارد، با این حال آنان تمایل به چنین وضعیتی دارند.

فرصت‌های مالی: دلیل مهم دیگری که افراد دوست دارند به سمت ایجاد کسب و کار کوچک بروند، فرصت مالی است. بیشتر صاحبان کسب و کار کوچک، نسبت به آنان که برای فرد دیگری کار می‌کنند، پول بیشتری را در شرکت به جریان می‌اندازند.

خدمات اجتماعی: برخی اوقات یک فرد، تشخیص می‌دهد که کالا یا خدمت ویژه‌ای در دسترس نیست. اگر فرد به این باور دست یابد که جامعه برای چنین فرآورده‌ای تقاضا دارد، او یک شرکت راه‌اندازی می‌کند تا چنین فرآورده‌ای را فراهم کند.

امنیت شغلی: هنگامی که فردی خودش صاحب کسب و کاری شود، از نظر امنیت شغلی تأمین خواهد شد و افراد می‌توانند تا زمانی که بخواهند کار کنند.

اشتغال خانوادگی: مزیت دیگر این است که فرصت برای عضوهای خانواده فراهم می‌شود تا مکانی برای اشتغال بیابند. این امر، مزایای دیگری نیز دارد که از آن جمله می‌توان به روحیه بالاتر، اعتماد بیشتر و... اشاره کرد

در برخی از موارد کسب و کارهای کوچک در چارچوب شرکت‌های نوپا (استارت آپ^۱) راه‌اندازی می‌شوند. اگر بخواهیم به شکلی ساده و ابتدایی استارت‌آپ را تعریف کنیم: استارت‌آپ به شرکت‌های نوپایی گفته می‌شود که با یک ایده ساده و نخستین آغاز می‌کنند و به سرعت رشد می‌یابند و به درآمد می‌رسند. از بهترین نمونه‌ها و موفق‌ترین استارت‌آپ‌های جهان می‌توان به گوگل، مایکروسافت، اپل و... اشاره کرد. شرکت‌هایی که با یک ایده ساده آغاز به کار کرده و به درآمدهای میلیاردی رسیده‌اند و امروز بر جهان تأثیر می‌گذارند.

1. Startup

استارت‌آپ‌ها به گونه معمول نیاز به سرمایه‌آغازی هنگامی ندارند و به کمک فناوری توسعه پیدا می‌کنند، برای موفقیت استارت‌آپ فن‌های متفاوتی مورد نیاز هست که باید آموخته شود. استارت‌آپ که در فارسی از آن با عنوان شرکت نوپا یاد می‌کنند در واقع به شرکت‌هایی گفته می‌شود که تاریخچه چندانی ندارند. این شرکت‌ها تازه ایجاد شده‌اند و در فاز توسعه و پژوهش برای بازاریابی قرار دارند. به نوعی می‌توان گفت که استارت‌آپ‌ها ایده‌هایی ریسک‌پذیر هستند که الگوی کسب‌وکارشان مشخص نیست و بازار هدفش نیز در حد فرض است.

دو تعریف ساده از استارت‌آپ را استیو بلنک و اریک ریس ارائه داده‌اند: از نظر آقای بلنک استارت‌آپ سازمانی است که شکل گرفته است تا در جست‌وجوی الگوی کسب‌وکاری قابل تکرار و مقیاس‌پذیر باشد. در تعریف اریک ریس از استارت‌آپ هم آمده است: استارت‌آپ نهادی است انسانی که ساخته شده برای خلق فرآورده یا خدمتی نو در شرایط عدم قطعیت بسیار. شرکت‌های نوپا می‌توانند در هر فرمتی پدید آیند، اما بیشتر به شرکت‌هایی گفته می‌شود که رشد سریعی دارند و در زمینه فناوری فعالیت می‌کنند. به گونه معمول یک شرکت نوپای موفق قابلیت رشد بیشتری نسبت به یک شرکت جاافتاده دارد، یعنی می‌تواند با سرمایه‌ای کمتر، نیروی کار یا زمینه رشد بیشتری نسبت به شرکت‌های قدیمی داشته باشد.

شرکت‌های نوپا گزینه‌های متفاوتی برای پیدا کردن سرمایه مورد نیاز خود دارند. شرکت‌ها یا افراد سرمایه‌گذار می‌توانند به شرکت‌های نوپا با تبادل پول نقد در برابر سهام کمک کنند تا فعالیت خود را آغاز کنند. در عمل بسیاری از شرکت‌های نوپا توسط بنیانگذارانشان سرمایه‌گذاری می‌شوند. وظیفه مهم در راه‌اندازی یک کسب‌وکار، پژوهش برای اعتبار، ارزیابی و توسعه ایده یا مفاهیم کسب‌وکار است. اگر ارزش یک شرکت براساس فناوری آن شرکت باشد، مهم است که بنیانگذاران از مالکیت معنوی ایده‌های خود حفاظت کنند. توجه داشته باشید که شرکت‌های نوپا ساخته شده‌اند تا با شرایط عدم قطعیت بسیار زیاد روبه‌رو شوند. راه‌اندازی کسب‌وکاری نو که به گونه دقیق مشابه (کپی‌برداری) کسب‌وکار دیگری است، از جمله در الگوی کسب‌وکار، به‌گذاری مشتریان هدف و فرآورده — گرچه ممکن است از نظر اقتصادی سرمایه‌گذاری‌گیری باشد — اما شرکت نوپا نیست چرا که موفقیت این کسب‌وکار تنها در اجراست (الگو کردن هرچه بهتر و دقیق‌تر کسب‌وکار آغازی).

یک نمونه مرتبط برای جهان استارت‌آپی: یکی از آشناترین نمونه‌هایی که می‌توان برای مفاهیم تکرارپذیری و مقیاس‌پذیری در جهان استارت‌آپ‌ها مثال زد، فیسبوک در ماه‌ها و سال‌های اولش است. مارک زاکربک بنیانگذار فیسبوک، فیسبوک را از خوابگاه دانشگاهش (هاروارد) آغاز کرد. این وب‌سایت، در ابتدا توسط دانشجویان هم‌کلاسی‌اش مورد توجه قرار گرفت و سپس دانشجویان دانشگاه‌های دیگر به آن پیوستند. در حالی که تنها یک وب‌سایت بود، روزبه‌روز به کاربرانش افزوده می‌شد. مارک زاکربک به همراه همکارانش در ماه‌ها و سال‌های ابتدایی فیسبوک، در واقع نمی‌دانستند که می‌خواهند چه کار کنند و سرنوشت این کارشان به کجا خواهد کشید. آنان در ابتدا الگوی درآمدزایی نداشتند و نمی‌دانستند چگونه باید از وب‌سایتی با این همه کاربر پول در بیاورند. تا اینکه در ۲۰۰۴م زاکربک دانشگاه را رها کرد و به همراه دوستانش به سیلیکان نقل مکان کرد تا تمام وقت و انرژی‌اش را بر روی توسعه فیسبوک بگذارد. آنان به‌شدت به دنبال الگوی درآمدزایی بودند که نخستین چیزی که به ذهنشان رسید تبلیغات آنلاین بود.

جهان فناوری به‌سرعت رشد و توسعه پیدا می‌کند. به این ترتیب است که رونق این صنعت همراه با رشد سریع آن سبب شده است که شرکت‌های نوظهور و کوچک بسیاری در سال‌های اخیر در آن شکل گرفته و راه‌اندازی شوند. این استارت‌آپ‌ها به گونه معمول در مدتی کوتاه، رشد سریعی داشته و بیشتر توسط شرکت‌های بزرگ این صنعت خریداری می‌شوند. این در حالی است که این شرکت‌های نوپا به گونه معمول به خاطر روند رشد و رونق سریع خود وارد بازار بورس هم می‌شوند.

در نهایت استارت‌آپ‌ها در سال‌های اخیر سهم قابل توجهی در رونق و توسعه صنعت فناوری و بسیاری از صنایع دیگر داشته‌اند و از این رو اهمیت زیادی دارند. به همین دلیل هم مجله آنلاین Fortune به‌تازگی فهرستی از مؤسسان ارزشمندترین استارت‌آپ‌های فناوری جهان در ۲۰۱۳م را منتشر کرده است تا ببینیم چه افرادی در پشت رشد این شرکت‌های نوظهور و کوچک موفق قرار دارند. این مؤسسان به ترتیب در جدول زیر آورده شده است.

*ارزشمندترین استارت‌آپ‌های فناوری جهان در ۲۰۱۳م

شرکت: **Airbnb** با ارزش ۱۰ میلیارد دلار: این شرکت نوظهور در واقع یک شبکه اجتماعی

مبانی، مفاهیم و انواع کسب‌وکار ۹۹

بزرگ به حساب می‌آیند. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط دربرگیرنده همه بنگاه‌های اقتصادی اعم از بنگاه‌های صنعتی، خدماتی، بازرگانی و کشاورزی است. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط به گونه معمول با توجه به عامل‌هایی چون شمار نیروی انسانی شاغل یا میزان سرمایه در گردش آنان دسته‌بندی می‌شوند. براساس تعریف اتحادیه اروپا، صنایع کوچک و متوسط، کسب‌وکارهایی تولیدی و خدماتی هستند که کارکنان آنان کمتر از ۲۵۰ نفر باشد. تقسیم‌بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط بدین قرار است: بنگاه خرد (۱-۹ نفر)؛ بنگاه کوچک (۱۰-۴۹ نفر)؛ بنگاه متوسط (۵۰-۲۴۹ نفر).

افزون بر گردش مالی سالانه آنها بایستی کمتر از ۴۰ میلیون یورو و با ترازنامه کمتر از ۲۷ میلیون یورو باشد و در نهایت از نظر اقتصادی باید جداگانه باشند و بیش از ۵۰٪ آن متعلق به بخش خصوصی باشد.

در کشوری مانند آمریکا زیر ۱۰۰ نفر را واحد کوچک و متوسط می‌نامند. ویژگی‌های ویژه این بنگاه‌ها از جمله هزینه‌های بسیار پایین‌تر راه‌اندازی و راهبری آنها، چه مادی مانند سرمایه‌آغازی، هزینه نیروی انسانی و... و چه غیر مادی مانند هزینه‌های مدیریتی، سبب توجه ویژه‌ای به توسعه آنها در برابر بنگاه‌های بزرگ شده است. برای نمونه در اتحادیه اروپا ۹۹٪ از صنایع در این دسته قرار می‌گیرند و رقم اشتغالی معادل ۶۵ میلیون نفر را به خود اختصاص داده‌اند.

کسب‌وکارهای کوچک در اتحادیه اروپا حدود ۹۹٪ شرکت‌ها و حدود $\frac{2}{3}$ اشتغال در بخش خصوصی را تشکیل می‌دهند و ایجادکننده ۸۰ درصد مشاغل نو در اروپا هستند و اهمیت آنها پیوسته در حال افزایش است.

ج. کسب‌وکارهای بزرگ

به آن دسته از کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که بیش از ۵۰۰ نفر کارمند داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش، به گونه معمول ارقام بالایی را به خود اختصاص دهند. با توجه به تقسیم‌بندی‌های کسب‌وکار می‌توان از ماتریس کسب‌وکار برای تحلیل یک کسب‌وکار از انواع ابعاد استفاده کرد. برای نمونه، یک کسب‌وکار در آن واحد می‌تواند هم جزء کسب‌وکارهای خانوادگی باشد هم از نوع تجاری در حوزه صادرات فعالیت کند.

مبانی، مفاهیم و انواع کسب‌وکار ۹۹

بزرگ به حساب می‌آیند. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط دربرگیرنده همه بنگاه‌های اقتصادی اعم از بنگاه‌های صنعتی، خدماتی، بازرگانی و کشاورزی است. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط به گونه معمول با توجه به عامل‌هایی چون شمار نیروی انسانی شاغل یا میزان سرمایه در گردش آنان دسته‌بندی می‌شوند. براساس تعریف اتحادیه اروپا، صنایع کوچک و متوسط، کسب‌وکارهایی تولیدی و خدماتی هستند که کارکنان آنان کمتر از ۲۵۰ نفر باشد. تقسیم‌بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط بدین قرار است: بنگاه خرد (۱-۹ نفر)؛ بنگاه کوچک (۱۰-۴۹ نفر)؛ بنگاه متوسط (۵۰-۲۴۹ نفر).

افزون بر گردش مالی سالانه آنها بایستی کمتر از ۴۰ میلیون یورو و با ترازنامه کمتر از ۲۷ میلیون یورو باشد و در نهایت از نظر اقتصادی باید جداگانه باشند و بیش از ۵۰٪ آن متعلق به بخش خصوصی باشد.

در کشوری مانند آمریکا زیر ۱۰۰ نفر را واحد کوچک و متوسط می‌نامند. ویژگی‌های ویژه این بنگاه‌ها از جمله هزینه‌های بسیار پایین‌تر راه‌اندازی و راهبری آنها، چه مادی مانند سرمایه‌آغازی، هزینه نیروی انسانی و... و چه غیر مادی مانند هزینه‌های مدیریتی، سبب توجه ویژه‌ای به توسعه آنها در برابر بنگاه‌های بزرگ شده است. برای نمونه در اتحادیه اروپا ۹۹٪ از صنایع در این دسته قرار می‌گیرند و رقم اشتغالی معادل ۶۵ میلیون نفر را به خود اختصاص داده‌اند.

کسب‌وکارهای کوچک در اتحادیه اروپا حدود ۹۹٪ شرکت‌ها و حدود $\frac{2}{3}$ اشتغال در بخش خصوصی را تشکیل می‌دهند و ایجادکننده ۸۰ درصد مشاغل نو در اروپا هستند و اهمیت آنها پیوسته در حال افزایش است.

ج. کسب‌وکارهای بزرگ

به آن دسته از کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که بیش از ۵۰۰ نفر کارمند داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش، به گونه معمول ارقام بالایی را به خود اختصاص دهند. با توجه به تقسیم‌بندی‌های کسب‌وکار می‌توان از ماتریس کسب‌وکار برای تحلیل یک کسب‌وکار از انواع ابعاد استفاده کرد. برای نمونه، یک کسب‌وکار در آن واحد می‌تواند هم جزء کسب‌وکارهای خانوادگی باشد هم از نوع تجاری در حوزه صادرات فعالیت کند.

مبانی، مفاهیم و انواع کسب‌وکار ۹۹

بزرگ به حساب می‌آیند. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط دربرگیرنده همه بنگاه‌های اقتصادی اعم از بنگاه‌های صنعتی، خدماتی، بازرگانی و کشاورزی است. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط به گونه معمول با توجه به عامل‌هایی چون شمار نیروی انسانی شاغل یا میزان سرمایه در گردش آنان دسته‌بندی می‌شوند. براساس تعریف اتحادیه اروپا، صنایع کوچک و متوسط، کسب‌وکارهایی تولیدی و خدماتی هستند که کارکنان آنان کمتر از ۲۵۰ نفر باشد. تقسیم‌بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط بدین قرار است: بنگاه خرد (۱-۹ نفر)؛ بنگاه کوچک (۱۰-۴۹ نفر)؛ بنگاه متوسط (۵۰-۲۴۹ نفر).

افزون بر گردش مالی سالانه آنها بایستی کمتر از ۴۰ میلیون یورو و با ترازنامه کمتر از ۲۷ میلیون یورو باشد و در نهایت از نظر اقتصادی باید جداگانه باشند و بیش از ۵۰٪ آن متعلق به بخش خصوصی باشد.

در کشوری مانند آمریکا زیر ۱۰۰ نفر را واحد کوچک و متوسط می‌نامند. ویژگی‌های ویژه این بنگاه‌ها از جمله هزینه‌های بسیار پایین‌تر راه‌اندازی و راهبری آنها، چه مادی مانند سرمایه‌آغازی، هزینه نیروی انسانی و... و چه غیر مادی مانند هزینه‌های مدیریتی، سبب توجه ویژه‌ای به توسعه آنها در برابر بنگاه‌های بزرگ شده است. برای نمونه در اتحادیه اروپا ۹۹٪ از صنایع در این دسته قرار می‌گیرند و رقم اشتغالی معادل ۶۵ میلیون نفر را به خود اختصاص داده‌اند.

کسب‌وکارهای کوچک در اتحادیه اروپا حدود ۹۹٪ شرکت‌ها و حدود $\frac{2}{3}$ اشتغال در بخش خصوصی را تشکیل می‌دهند و ایجادکننده ۸۰ درصد مشاغل نو در اروپا هستند و اهمیت آنها پیوسته در حال افزایش است.

ج. کسب‌وکارهای بزرگ

به آن دسته از کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که بیش از ۵۰۰ نفر کارمند داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش، به گونه معمول ارقام بالایی را به خود اختصاص دهند. با توجه به تقسیم‌بندی‌های کسب‌وکار می‌توان از ماتریس کسب‌وکار برای تحلیل یک کسب‌وکار از انواع ابعاد استفاده کرد. برای نمونه، یک کسب‌وکار در آن واحد می‌تواند هم جزء کسب‌وکارهای خانوادگی باشد هم از نوع تجاری در حوزه صادرات فعالیت کند.

مبانی، مفاهیم و انواع کسب‌وکار ۹۹

بزرگ به حساب می‌آیند. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط دربرگیرنده همه بنگاه‌های اقتصادی اعم از بنگاه‌های صنعتی، خدماتی، بازرگانی و کشاورزی است. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط به گونه معمول با توجه به عامل‌هایی چون شمار نیروی انسانی شاغل یا میزان سرمایه در گردش آنان دسته‌بندی می‌شوند. براساس تعریف اتحادیه اروپا، صنایع کوچک و متوسط، کسب‌وکارهایی تولیدی و خدماتی هستند که کارکنان آنان کمتر از ۲۵۰ نفر باشد. تقسیم‌بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط بدین قرار است: بنگاه خرد (۱-۹ نفر)؛ بنگاه کوچک (۱۰-۴۹ نفر)؛ بنگاه متوسط (۵۰-۲۴۹ نفر).

افزون بر گردش مالی سالانه آنها بایستی کمتر از ۴۰ میلیون یورو و با ترازنامه کمتر از ۲۷ میلیون یورو باشد و در نهایت از نظر اقتصادی باید جداگانه باشند و بیش از ۵۰٪ آن متعلق به بخش خصوصی باشد.

در کشوری مانند آمریکا زیر ۱۰۰ نفر را واحد کوچک و متوسط می‌نامند. ویژگی‌های ویژه این بنگاه‌ها از جمله هزینه‌های بسیار پایین‌تر راه‌اندازی و راهبری آنها، چه مادی مانند سرمایه‌آغازی، هزینه نیروی انسانی و... و چه غیر مادی مانند هزینه‌های مدیریتی، سبب توجه ویژه‌ای به توسعه آنها در برابر بنگاه‌های بزرگ شده است. برای نمونه در اتحادیه اروپا ۹۹٪ از صنایع در این دسته قرار می‌گیرند و رقم اشتغالی معادل ۶۵ میلیون نفر را به خود اختصاص داده‌اند.

کسب‌وکارهای کوچک در اتحادیه اروپا حدود ۹۹٪ شرکت‌ها و حدود $\frac{2}{3}$ اشتغال در بخش خصوصی را تشکیل می‌دهند و ایجادکننده ۸۰ درصد مشاغل نو در اروپا هستند و اهمیت آنها پیوسته در حال افزایش است.

ج. کسب‌وکارهای بزرگ

به آن دسته از کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که بیش از ۵۰۰ نفر کارمند داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش، به گونه معمول ارقام بالایی را به خود اختصاص دهند. با توجه به تقسیم‌بندی‌های کسب‌وکار می‌توان از ماتریس کسب‌وکار برای تحلیل یک کسب‌وکار از انواع ابعاد استفاده کرد. برای نمونه، یک کسب‌وکار در آن واحد می‌تواند هم جزء کسب‌وکارهای خانوادگی باشد هم از نوع تجاری در حوزه صادرات فعالیت کند.

الفرصة تمر مرالسحاب
فرصت‌ها را مغتنم شمريد كه همچون ابرها در
گذرند

حضرت على (ع)



فصل ۳

تعريف‌ها، مفاهيم و مباني كارآفريني

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، بررسی راهبردها و مدل‌های گونه‌گون کارآفرینی سازمانی است. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود:

- با ریشه و سیر تکامل کارآفرینی آشنا باشد.
- با تعاریف کارآفرینی آشنا باشد.
- نقش‌های کارآفرینان را بشناسد.
- ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را برشمارد.
- تمایز میان خلاق، نوآور، مبتکر، مخترع، مدیر و کارآفرین را دریابد.
- رویکرد رفتاری را تعریف و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان را تشریح کند.
- بتواند کارآفرینان را شناسایی کند.
- با کارآفرینان موفق ایرانی و خارجی آشنا شود.

الفرصة تمر مرالسحاب
فرصت‌ها را مغتنم شمريد كه همچون ابرها در
گذرند

حضرت على (ع)



فصل ۳

تعريف‌ها، مفاهيم و مباني كارآفريني

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، بررسی راهبردها و مدل‌های گونه‌گون کارآفرینی سازمانی است. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود:

- با ریشه و سیر تکامل کارآفرینی آشنا باشد.
- با تعاریف کارآفرینی آشنا باشد.
- نقش‌های کارآفرینان را بشناسد.
- ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را برشمارد.
- تمایز میان خلاق، نوآور، مبتکر، مخترع، مدیر و کارآفرین را دریابد.
- رویکرد رفتاری را تعریف و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان را تشریح کند.
- بتواند کارآفرینان را شناسایی کند.
- با کارآفرینان موفق ایرانی و خارجی آشنا شود.

الفرصة تمر مرالسحاب
فرصت‌ها را مغتنم شمريد كه همچون ابرها در
گذرند

حضرت على (ع)



فصل ۳

تعريف‌ها، مفاهيم و مباني كارآفريني

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، بررسی راهبردها و مدل‌های گونه‌گون کارآفرینی سازمانی است. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود:

- با ریشه و سیر تکامل کارآفرینی آشنا باشد.
- با تعاریف کارآفرینی آشنا باشد.
- نقش‌های کارآفرینان را بشناسد.
- ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را برشمارد.
- تمایز میان خلاق، نوآور، مبتکر، مخترع، مدیر و کارآفرین را دریابد.
- رویکرد رفتاری را تعریف و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان را تشریح کند.
- بتواند کارآفرینان را شناسایی کند.
- با کارآفرینان موفق ایرانی و خارجی آشنا شود.

الفرصة تمر مرالسحاب
فرصت‌ها را مغتنم شمريد كه همچون ابرها در
گذرند

حضرت على (ع)



فصل ۳

تعريف‌ها، مفاهيم و مباني كارآفريني

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، بررسی راهبردها و مدل‌های گونه‌گون کارآفرینی سازمانی است. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود:

- با ریشه و سیر تکامل کارآفرینی آشنا باشد.
- با تعاریف کارآفرینی آشنا باشد.
- نقش‌های کارآفرینان را بشناسد.
- ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را برشمارد.
- تمایز میان خلاق، نوآور، مبتکر، مخترع، مدیر و کارآفرین را دریابد.
- رویکرد رفتاری را تعریف و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان را تشریح کند.
- بتواند کارآفرینان را شناسایی کند.
- با کارآفرینان موفق ایرانی و خارجی آشنا شود.

الفرصة تمر مرالسحاب
فرصت‌ها را مغتنم شمريد كه همچون ابرها در
گذرند

حضرت على (ع)



فصل ۳

تعريف‌ها، مفاهيم و مباني كارآفريني

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، بررسی راهبردها و مدل‌های گونه‌گون کارآفرینی سازمانی است. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود:

- با ریشه و سیر تکامل کارآفرینی آشنا باشد.
- با تعاریف کارآفرینی آشنا باشد.
- نقش‌های کارآفرینان را بشناسد.
- ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را برشمارد.
- تمایز میان خلاق، نوآور، مبتکر، مخترع، مدیر و کارآفرین را دریابد.
- رویکرد رفتاری را تعریف و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان را تشریح کند.
- بتواند کارآفرینان را شناسایی کند.
- با کارآفرینان موفق ایرانی و خارجی آشنا شود.

- با رویکردهای مطالعه کارآفرینی آشنا باشد.
- کارآفرینی از دیدگاه پژوهشگران علوم گونه‌گون را شرح دهد.

مقدمه

شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه‌ای است که گشودن دشواری‌ها و تنگناها، الگوها و راه‌حل‌های نو و متفاوتی را طلب می‌کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و نیز نوسان بهای نفت ۳ عامل عمده‌ای هستند که سبب می‌شوند سیاستگذاران و تصمیم‌سازان کلان کشور به منبع درآمد آسان‌یاب (سهل‌الوصول) دیگری به‌جز نفت بیندیشند و بی‌شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست. اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان سرچشمه دگرگونی‌های بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنان نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می‌شود. چرخهای گسترش اقتصادی همواره با گسترش کارآفرینی به حرکت در می‌آید. در اهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۱۹۸۰-۱۹۶۰) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) ۵۰۰ مؤسسه کارآفرینی آغاز به کار کرده‌اند و حتی بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان برای گشودن دشواری‌های خود به کارآفرینان روی آورده‌اند. آنچه در شرایط سخت کنونی ضرورت آن در جامعه بیش از پیش احساس می‌شود، پرداختن به مقوله اساسی کارآفرینی است. زیرا مسلماً کارآفرینان با توجه به ویژگی‌های ممتاز و برجسته خود می‌توانند در چنین شرایطی منابع لازم برای ایجاد رشد و گسترش در زمینه‌های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب‌وکار نو ایجاد کرده و با نوآوری صنعتی بر گسترش دامنه فرآورده‌ها و خدمات بیفزایند. امروزه نیروی انسانی به عنوان یک منبع نامحدود و محور هر نوع گسترش مطرح است. در این میان کارآفرینان به گونه ویژه دارای نقشی کارا تر در فرایند گسترش اقتصادی‌اند. پژوهش‌ها نشان داده که میان رشد اقتصادی و شمار کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد؛ زیرا کشوری که دارای شمار زیادی کارآفرین باشد از محرک‌های تجاری و اقتصادی قوی‌تری برخوردار است. با به‌کارگیری فرایند کارآفرینی، انسانها به گونه‌ای پرورش می‌یابند که خود در جهت خلق کسب‌وکار گام بردارند.

۱. واژه کارآفرینی

با دگرگونی‌های سریع و شتابان محیط جهانی و گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی و مواجهه اقتصادهای ملی با اقتصاد جهانی و مطرح شدن پدیده‌هایی همانند «جهانی شدن اقتصاد» و «فناوری اطلاعات»، مباحث اساسی در خصوص راهکارهای گونه‌گون برای تسریع فرایند رشد و توسعه پایدار و رفاه اقتصادی مطرح می‌شود. یکی از این مباحث نو، نقش کارآفرینی و کارآفرینان در این فرایند است. کارآفرینی از مفاهیم تازه‌ای است که دست کم در محدوده علم اقتصاد، مدیریت، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی و دیگر مقوله‌های مرتبط با این موضوع قدمتی کوتاه داشته و از مفاهیم رو به گسترش است. کارآفرینی به عنوان موتور توسعه اقتصادی یاد می‌شود چون سبب به وجود آمدن ارزش و ایجاد ثروت در سازمان‌ها و جوامع می‌شود.

واژه کارآفرینی از سده‌های پیش و پیش از آنکه به زبان امروزی مطرح شود، در زبان فرانسه متداول شد. این واژه معادل واژه فرانسوی *Entreprenre* به معنای «متعهد شدن» (معادل *under Take* در زبان انگلیسی) است که در ۱۸۴۸م توسط جان استوارت میل به کارآفرینی (*Entrepreneurship*) در زبان انگلیسی ترجمه شد. بنابر تعریف واژه‌نامه دانشگاهی وبستر، کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند.

اکنون کارآفرینی پدیده‌ای است که در بسیاری از کشورهای جهان، از توسعه‌یافته یا در حال توسعه به عنوان راهکاری برای توسعه اقتصادی مورد توجه قرار دارد. براساس گزارشی که توسط کمیسیون^۱ جامعه اروپا و سازمان گالوپ منتشر شده است، ارتقای سطح کیفی و کمی فعالیت‌های کارآفرینانه افراد از راه ترویج روحیه و فرهنگ کارآفرینی، طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب و اجرای سیاست‌های پشتیبانی در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته دنبال می‌شود. همچنین برخی نهادهای بین‌المللی نیز با انجام پژوهش‌های میدانی در کشورها، میزان نرخ فعالیت‌های کارآفرینانه افراد، موانع و چالش‌های کارآفرینی را مورد مطالعه قرار می‌دهند. این موردها را می‌توان برای نمونه‌هایی از اهتمام و تلاش جهانی برای توسعه کارآفرینی قلمداد کرد.

۱. کمیسیون: *commission* = هیئت رسیدگی، کارمزد، راه‌اندازی

۲. تعریف‌های کارآفرینی

از آنجایی که کارآفرینی می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد، دشوار است که یک تعریف ویژه بتواند همه جنبه‌ها، فعالیت‌ها و حیطه‌هایی که کارآفرینی می‌تواند شامل شود را دربر بگیرد. به همین منظور بایستی تعریف‌های متفاوت و جنبه‌های متفاوت کارآفرینی را در نظر بگیریم. در اینجا تعریف‌های متفاوتی که از کارآفرینی وجود دارد ارائه می‌شود:

شاید به جرأت بتوان گفت که به شمار صاحب‌نظران کارآفرینی، تعریفی از این مفهوم وجود دارد. اما با بررسی همه تعریف‌های موجود در مورد کارآفرینی می‌توان دو نوع جریان را در این تعریف‌ها شناسایی کرد. بر این اساس، تعریف‌های کارآفرینی در دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند، تعریف عام کارآفرینی و تعریف ویژه کارآفرینی.

۱.۲ تعریف عام کارآفرینی

در تعریف عام، بر ویژگی‌های کلی و همگانی کارآفرینی تأکید می‌شود. پژوهشگران کارآفرینی مانند لائو و مک میلان (۱۹۸۸)، گارتنر (۱۹۸۵)، هاول (۱۹۷۲)، گیپ و کایربای (۲۰۰۲) و دیکینز و فریل (۲۰۰۲) کارآفرینی را به گونه همگانی تعریف کردند. جریان حاکم بر همه این تعریف‌ها، ایجاد و تأسیس کسب‌وکار است. در این جریان، کسب‌وکار مفهومی عام داشته و شامل هر نوع سازمان، مؤسسه و شرکتی است که طی یک فرایند قانونی، رسمیت پیدا می‌کنند. البته در برخی از تعریف‌ها بر ویژگی‌هایی مانند خطرپذیری (هاول، برسلی و بوردل، ۱۹۸۰) و نو بودن (لاو و مک میلان، ۱۹۸۸؛ گارتنر، ۱۹۸۵؛ دیکینز و فریل، ۲۰۰۲) نیز تأکید شده است. با توجه به همه جنبه‌های تعریف‌های حاکم بر جریان «ایجاد کسب‌وکار» تعریف عام کارآفرینی را می‌توان چنین ارائه کرد:

امروزه طلایه‌دارانی که کارآفرینی را به عنوان «ایجاد کسب‌وکار نو» در طرح‌های پژوهش‌هایی جهانی به گونه گسترده مورد استفاده قرار می‌دهند، سازمان‌های جهانی مانند کنسرسیوم پژوهش‌های کارآفرینی^۱ دیده‌بان جهانی کارآفرینی^۲ و بنیاد کافمن

1. Entrepreneurship Research Consortium (ERC)

2. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

هستند. هدف پژوهش‌های یادشده محاسبه شاخص یا نرخ فعالیت کارآفرینانه کل^۱ است. منظور از نرخ فعالیت کارآفرینانه شامل درصد جمعیت بالغ غیر مالک (صاحب) کسب‌وکار است که در هر ماه اقدام به ایجاد کسب‌وکار می‌کنند.

۲.۲ تعریف ویژه کارآفرینی

تأمل در برخی دیگر از تعریف‌های کارآفرینی، جریان دیگری را نشان می‌دهد، جریان کشف و پی‌گیری فرصت. تعریف کارآفرینی از دیدگاه پژوهشگرانی چون استیونسون (۱۹۸۵)، تیمونز (۱۹۹۷) و ونکاتارامن (۱۹۹۷) بر فرصت تمرکز دارد. از این‌رو، کارآفرینی مشخصه ثابتی نیست که برخی افراد را از دیگران متمایز کند بلکه بیانگر تمایل افراد معین برای پاسخ‌گویی به منحنی‌های وضعی فرصت‌هاست. در واقع کارآفرینی الزاماً نیاز به ایجاد سازمان نو ندارد اگر چه می‌تواند شامل آن نیز باشد. اما نکته مهم این است که کارآفرینی می‌تواند در زمینه‌های متفاوت از جمله در سازمان‌های موجود نیز رخ دهد. از این‌رو، چارچوب ونکاتارامن گسترده‌تر از تعریف کارآفرینی به عنوان ظهور و بروز سازمان‌های نو است.

به هر حال در تعریف ویژه کارآفرینی به فرصت و ارزش‌های ناشی از درک آن تأکید می‌شود. فرصت قلب فرایند کارآفرینی است. منظور از فرصت، نیازهای پنهان و تأمین‌نشده‌ای است که تأمین آنها برای جامعه یا مشتریان ارزشمند است. از این‌رو برای تهیه و تدارک آنها حاضر هستند ارزش و بهای آن را بپردازند.

به گونه کلی کلین ترنر^۲ تعریف ویژه کامل‌تری از کارآفرینی را ارائه می‌کند: کارآفرینی شامل فرایند جست‌وجو و پی‌گیری فرصت و بیشینه‌سازی ارزش ناشی از آن است. کارآفرینی تمایل به کار گروهی، خطرپذیری، ایجاد، راهنمایی، اجرا، پی‌گیری ایده نوآوری به منظور حداکثرسازی ارزش به دست‌آمده از فرصت بدون توجه به محدودیت الگوها، ساختار یا منابع موجود است.

به گونه کلی در رابطه با کارآفرینی تعریف‌های زیادی وجود دارد که در زیر به برخی از این تعریف‌ها اشاره می‌شود.

بنابر تعریف واژه‌نامه دانشگاهی وبستر، کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود

1. Total Entrepreneurial Activity (TEA)

2. Klein Turner

مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند. همان‌گونه که گفتیم کارآفرینی ترجمه واژه Entrepreneurship است و عبارت است از فرایند شناسایی فرصت‌ها، نوآوری برای استفاده از فرصت‌ها و اقدام مخاطره‌آمیز برای ایجاد ارزش (Morris et al, 2002).

کارآفرینی یک سبک مدیریتی است و شامل تعقیب فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که هم‌اکنون در کنترل است، می‌شود (Sahlman et al., 1999). کارآفرینی شامل مطالعه و شناسایی منابع، فرصت‌ها، فرایند کشف یا خلق، بهره‌برداری از فرصت‌ها و استعداد‌های افراد در محیط سازمانی که آنان مشغول کشف، بهره‌برداری و ارزیابی از این فرصت‌ها هستند، می‌شود (Gregoire et al, 2006). کارآفرینی عبارت است از همه فعالیت‌هایی که به منظور تولید و خلق چیزهای تازه‌ای مانند کالاهای جدید، روش‌های نو تولید، یا ایجاد بازارهای جدید، انجام می‌گیرد (Thoren, 2007).

مطابق نظر ژوزف شومپتر کارآفرین نیروی محرکه و موتور توسعه اقتصادی است. وی مشخصه خانواده کارآفرین را نوآوری می‌داند و فرایند کارآفرینی را «تخریب خلاق» می‌نامد. به عبارت دیگر ویژگی معین‌کننده در کارآفرینی همانا انجام کارهای نو یا نوآوری و خلق روش‌های نو در انجام کارهای جاری است. روش نو همان «تخریب خلاق» است. از نظر وی نوآوری در هریک از زمینه‌های زیر کارآفرینی به شمار می‌رود:

- ارائه کالای جدید،
- ارائه روشی نو در فرایند تولید،
- گشایش بازاری تازه،
- یافتن منابع جدید،
- ایجاد هرگونه تشکیلات نو در صنعت.

تعریف دیگری از کارآفرینی ارائه شده است که می‌گوید: «سرمایه هرگز ایده را به حرکت در نمی‌آورد بلکه این ایده است که محرک سرمایه است و موفقیت در کسب‌وکار، با ایده نوآورانه و خلاق که به همراه سرمایه منجر به ارائه فرآورده نو در

تعریف‌ها، مفاهیم و مبانی کارآفرینی ۱۰۹

بازار می‌شود رقم می‌خورد که این را به اصطلاح کارآفرینی می‌گوییم» (احمدپور داریانی، ۱۳۸۸).

کارآفرین فردی است دارای ایده و فکر نو که از راه فرایند ایجاد کسب‌وکار (کسب‌وکار خانگی، کسب‌وکار مجازی، کسب‌وکار در مغازه یا شرکت یا سازمان) توأم با بسیج منابع و مخاطره مالی و اجتماعی، فرآورده یا خدمت تازه‌ای را به بازار عرضه می‌کند. در این تعریف، ۳ نکته اهمیت دارد:

۱. کارآفرین کسب‌وکار تازه‌ای را راه‌اندازی می‌کند. در اصل کارآفرینان با کسب‌وکارهای تازه و نو شناخته می‌شوند. این تازگی، ممکن است در زمینه‌های زیر باشد.

- عرضه فرآورده تازه یا فرآورده‌ای با کیفیت نو،
- ارائه روشی نو برای تولید یک فرآورده،
- گشایش بازاری تازه،
- تهیه منابع و روش نو برای تأمین مواد آغازی یا اجزای تشکیل‌دهنده یک فرآورده،
- سازماندهی دوباره یک صنعت.

۲. راه‌اندازی کسب‌وکار با خلاقیت و نوآوری همراه است.

۳. فرد کارآفرین خطر می‌کند. به این دلیل که کارآفرین راه‌ها و روش‌هایی را طی می‌کند که دیگران آن را تجربه نکرده‌اند، در راه رسیدن به هدفش ریسک‌های گونه‌گونی را می‌پذیرد (احمدپور داریانی).

پس می‌توان گفت که کارآفرینی به فرایند شناسایی فرصت‌های نو و ایجاد کسب‌وکار و سازمان‌های نو و رشدیابنده برای بهره‌برداری از فرصت‌های شناسایی‌شده گفته می‌شود که در نتیجه آن، کالاها و خدمات تازه‌ای به جامعه عرضه می‌شود.

۳. اهمیت کارآفرینی در توسعه اقتصاد

کارآفرینی به عنوان پدیده‌ای نو در اقتصاد، نقش کارایی را در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می‌کند. امروزه کارآفرینی در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار، دارای نقش کلیدی است، به عبارت دیگر در یک اقتصاد پویا، ایده‌ها، فرآورده‌ها و خدمات همواره در حال تغییر هستند و در این میان کارآفرین است که الگویی برای مقابله و سازگاری با شرایط نو را به ارمان می‌آورد. بنابراین در یک گستره وسیع و در یک تعامل چند سویه، کارآفرینی نقش تعیین‌کننده‌ای در زندگی انسان ایفا می‌کند، از این‌رو آشنایی با مفاهیم و

تعریف‌ها و بُعدهای گونه‌گون آن به همراه شناخت موانع و راهکارهای از بین بردن آنها می‌تواند در نهادینه شدن کارآفرینی و فرهنگ آن در هر جامعه‌ای راهگشا باشد.

اقتصاد جهانی در حال ایجاد تغییرهایی بنیادی و اساسی برای سازمان‌ها و بنگاه‌ها در سراسر جهان است. این تغییرها، شرکت‌های تجاری را ملزم می‌سازند تا به گونه دقیق هدف خود را بررسی کرده و توجه فراوانی به گزینش و دنبال کردن راهبردهایی کنند که منتهی به سطح‌های بالایی از موفقیت، برای صاحبان سود می‌شود. بسیاری از شرکت‌های تأسیس شده در پاسخ به تغییرهای سریع و چشمگیری که در محیط برونی و درونی‌شان ایجاد شده است، در ساختار و فرایندهای خود تجدید نظر کرده‌اند. در واقع، پس از سال‌ها تغییر ساختار، برخی از این شرکت‌ها از لحاظ فرهنگی، تجاری یا رقابتی با نیاکان و پدران خود شباهت اندکی دارند. سده نو شاهد تأکید شرکت‌ها بر نوآوری است. این تأکید نو بر اندیشه کارآفرینی در اثنای توسعه اقتصاد کارآفرینی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰م شکل گرفت. پیتر دراکر^۱ (۱۹۸۵م)، نظریه‌پرداز مشهور مدیریت، چهار مرحله اصلی این توسعه را بدین ترتیب شرح می‌دهد. او باور دارد:

نخست، تکامل سریع علم و فناوری، استفاده از حرکت‌های کارآفرینی با فناوری بالا را غنا بخشد.

دوم، دگرگونی‌های جمعیتی مانند وجود خانواده‌های ۲ شغلی، ادامه تحصیل بزرگسالان، و بالا رفتن میانگین سن سبب شد تا طرح‌های اقتصادی تازه‌ای پا بگیرند.

سوم، بازار سرمایه‌گذاری به یک سازوکار تأمین مالی برای فعالیت‌های کارآفرینی بدل شد.

چهارم، صنایع امریکا رفته‌رفته فرا گرفتند که چگونه کارآفرینی را اداره کنند (کوراتکو و هاجتس، ۱۳۸۳، ص ۷۴).

نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی منحصر به افزایش بازده و درآمد سرانه نیست، بلکه شامل پایه‌گذاری و آغاز اعمال تغییرهای ساختاری در فعالیت اقتصادی و اجتماعی است. این دگرگونی با رشد و افزایش بازده همراه است که امکان تقسیم میان شرکای متفاوت را بیشتر فراهم می‌کند. چه چیزهایی در منطقه، توسعه و دگرگونی مورد نیاز را آسان می‌کند؟ یکی از نظریه‌های توسعه اقتصادی، نوآوری را عامل کلیدی

1. Peter Drucker

معرفی می‌کند که نه تنها در تولید فرآورده (یا خدمت رسانی) نو در بازار، بلکه در جذب سرمایه‌گذاری در فعالیت کارآفرینانه نو نقش دارد. این سرمایه‌گذاری نو در رشد دو سویه معادله عرضه و تقاضا کاراست. سرمایه نو به وجودآمده برای گسترش «ظرفیت رشد» (طرف عرضه) به کار می‌رود و هزینه‌های تازه به دست‌آمده از آن، صرف خروجی و ظرفیت نو مصرف (طرف تقاضا) می‌شود. این فرایندی است که از راه آن نوآوری شکوفا می‌شود و با فعالیت کارآفرینانه، تجاری می‌شود و به نوبه خود به رشد اقتصادی می‌انجامد.

اهمیت کارآفرینی و ایجاد شغل نو در اقتصاد، موضوعی است که در سال‌های اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته است. به گونه تاریخی، اقتصاددانان کارآفرینی را با سودمحوری، سرمایه‌گذاری، ریسک و دیدگاهی که از توسعه اقتصادی پشتیبانی می‌کند، مورد توجه قرار می‌دهند. اما به نظر می‌رسد در یک جامعه مدرن لازم است نقش کارآفرینی اهمیت بیشتری داشته باشد، چرا که فعالیت‌های کارآفرینانه این پتانسیل را دارند که به شیوه مثبت و کارایی بر اقتصاد یک منطقه، با ایجاد زیربناهای اقتصادی قوی و ایجاد مشاغل نو تأثیر بگذارند.

کارآفرین عامل‌های گونه‌گون تولید را گرد هم می‌آورد و با تلاش و کوشش‌های خلاقانه، فعالیت‌های خود را به سمت موفقیت می‌کشانند و به این ترتیب در توسعه اقتصادی کشورها سهم خود را ایفا می‌کند. امروزه در کشورهای متفاوت توجه ویژه‌ای به کارآفرینی و کارآفرینان می‌شود و تقویت این امر و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از ابزارهای پیشرفت اقتصادی کشورهای در حال توسعه به شمار می‌رود. برای بسیاری از افراد، جایگاه کارآفرینی و اهمیت آن در حفظ رشد و شکوفایی اقتصاد نیازی به شرح ندارد (هزار جریبی، ۱۳۸۶). در بررسی تاریخچه کارآفرینی مشخص می‌شود که کارآفرینی به مثابه موتوری بوده که اقتصاد بیشتر کشورها را به حرکت درآورده، صنایع تازه‌ای ایجاد کرده و اشتغال و رفاه را تأمین می‌کند. افزون بر این، این موضوع نیز مطرح می‌شود که ایجاد فعالیت‌های تجاری نو در زنده کردن اقتصاد نقش کلیدی دارد، چرا که از راه فرایند کارآفرینی است که پایه‌های صنایع، نو شده و ساختار اقتصادی حفظ می‌شود. بنابراین، برای تداوم رشد و رونق اقتصادی تقویت و تشویق کارآفرینی و ایجاد مشاغل نو اهمیت زیستی دارد.

در هر کشور کارآفرینان توانایی وجود دارند و باید تلاش کرد که توانایی‌های آنان

بیشتر شود؛ مهم تر اینکه ساختارهای اقتصادی اجازه دهند که کارآفرین ابراز وجود کند و توانایی‌هایش را به صورت نهادی درآورد. چرا که میزان توسعه اقتصادی هر کشوری ملاک فقر و ثروت آن است و رشد ثروت یا فقر یک کشور بستگی به کارآفرینی مردم آن کشور دارد. بنابراین افراد کارآفرین دارای شم اقتصادی هستند و از موقعیت‌های اقتصادی خود بهترین استفاده را می‌برند. آنان کسانی هستند که کالاها و خدمات تازه‌ای را ایجاد و ارائه می‌کنند و عامل اصلی رشد اقتصادی هستند (سالازار و دیگران، ۱۳۸۰).

کارآفرینی، موضوعی نیست که در یک مقطع زمانی ویژه مطرح شود بلکه با توجه به رشد اقتصاد توجه ویژه و پیوسته‌ای به آن می‌شود. افزون بر این، امروزه دانشگاهیان، سیاستمداران و سیاست‌گذاران به نقش توانایی که کارآفرینی می‌تواند در اقتصاد ایفا کند پی برده‌اند. آنان به نقش بسیار مثبتی که ایجاد کسب‌وکارهای تازه می‌تواند بر سطح اشتغال داشته باشد و همچنین به مزیت‌های رقابتی که شرکت‌های کوچک بر شرکت‌های بزرگ دارند، باور دارند. با توجه به پژوهش‌های گذشته، مشخص می‌شود در ارتباط با این مسئله که کارآفرینی برای اقتصاد سالم ضروری و سودمند است، اتفاق نظر وجود دارد. ضمن اینکه نقش کارآفرینی در پایداری اقتصاد و رونق تولید به گونه گسترده‌ای مورد شناسایی قرار گرفته است. هنگامی که کارآفرینی معین‌کننده راهبرد اقتصاد درونی باشد، رشد و توسعه اقتصادی را در سطح ویژه‌ای طلب می‌کند.

مهم‌ترین نقش‌های کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی:

۱. کارآفرینی سبب گردآوری پس اندازهای همگانی بی‌هدف و سرگردان می‌شود و تشکیل سرمایه را بهبود می‌بخشد،
۲. منجر به ایجاد اشتغال در مقیاس گسترده می‌شود،
۳. به توسعه متوازن منطقه‌ای منجر می‌شود،
۴. سبب کاهش تمرکز اقتصادی در جامعه می‌شود،
۵. منجر به پخش دوباره ثروت، درآمد و حتی قدرت سیاسی به صورت عادلانه در جامعه می‌شود،
۶. کیفیت زندگی را بهبود می‌بخشد،
۷. تجارت خارجی را که جزء مهمی از توسعه اقتصادی کشورهاست، ارتقا می‌دهد،
۸. سبب افزایش سودها و سرمایه اجتماعی از راه دولت می‌شود.

۴. نقش کارآفرینی در اشتغال

زمانی که کارآفرینان یک شغل نو را آغاز می‌کنند دست کم به یک یا چند نیروی استخدامی نیاز دارند تا کارهای خود را سامان بخشند. کارآفرینان به علت قابلیت اشتغال‌زایی که دارند، به کاهش نرخ بیکاری که از هدف‌های کلان اقتصادی، اجتماعی، دولت‌هاست کمک می‌کنند. بنابراین، کارآفرینی می‌تواند زمینه‌ساز اشتغال نیروی کار باشد و نوآوری که در یک فعالیت اقتصادی توسط خود فرد ایجاد می‌شود منجر به ایجاد اشتغال در جامعه می‌شود. براساس آخرین نظرسنجی که با عنوان فرهنگ کار و نگاه ایرانیان در آن انجام شده است تنها ۴۲٪ از جمعیت ایران خواهان شغل‌های ثابت اداری یا در چارچوب شغل‌های وظیفه‌گرایی هستند. این در حالی است که در ۲۰۰۰ م بیش از ۶۲٪ از جمعیت جهان اظهار داشتند که می‌خواهند دارای شغل جداگانه (فعالیت خوداشتغالی) باشند، ۳۴٪ از کل جمعیت بالا آماده پذیرش ریسک به منظور دستیابی به رضایت شغلی متکی بر فعالیت‌های فردی تأکید داشتند. امروزه روحیه کارآفرینی به شدت در میان جمعیت جوان ایران در حال گسترش است. از سویی با توجه به شرایط اقتصادی-اجتماعی کشور اکنون، توجه به کارآفرینی بیش از پیش دارای اهمیت شده است. با عنایت به اعمال سیاست کاهش تصدی‌گری دولت و همچنین محدودیت‌های سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی، سوق‌دهی جوانان و زنان جویای کار به سمت مشاغل کارآفرینی و خوداشتغالی ضرورت می‌یابد. کشوری که یکی از آغاز کنندگان تمدن بشری بوده نیاز به جوانانی دارد که کانون‌های تولید و اشتغال را در جامعه تشکیل دهند.

*۵. سیر تاریخی دگرگونی کارآفرینی

موضوع کارآفرینی در طول زمان همراه با دگرگونی شیوه‌های تولید و ارزش‌های اجتماعی گرفتار دگرگونی فراوان و افزایش مفاهیم دربرگیرنده آن شده است. بررسی این دگرگونی‌ها و موردهای کاربرد این واژه می‌تواند تا حد زیادی در راستای توسعه نظریه کارآفرینی و شناخت جوانب مجهول آن امری سودمند باشد که در زیر به آنها پرداخته می‌شود.

۱. دوره اول: نخستین تعریف‌ها از کارآفرینی در سده‌های ۱۵ و ۱۶ م، با ویژگی وجود صاحبان طرح‌های بزرگ ارائه شده است. این دوره همزمان با دوره قدرتمندی

مالکان و حکومت‌های فئودالی در اروپاست. در این دوره باور بر این بود که کارآفرین، کسی است که مسئولیت اجرای طرح‌های بزرگ را بر عهده می‌گیرد و البته در این راه مخاطره‌ای را نمی‌پذیرد زیرا همه منابع توسط حکومت‌های محلی تأمین می‌شوند و او تنها مدیریت می‌کند. نمونه بارز کارآفرینی در این دوره معماران مسئول ساخت کلیسا، قلعه‌ها و تأسیسات نظامی هستند.

۲. دوره دوم: طی این دوره یعنی سده هفدهم میلادی و همزمان با آغاز انقلاب صنعتی، بُعد تازه‌ای به نام مخاطره یا همان ریسک به کارآفرینی افزوده شد. کانتیلون یکی از نخستین پژوهشگران این موضوع، کارآفرین را این‌گونه تعریف می‌کند: کارآفرین کسی است که منابع را با بهای مشخص می‌خرد، روی آن کارآفرینی انجام می‌دهد و آن را به بهایی نامشخص و تضمین‌نشده می‌فروشد. از این رو وی ریسک‌پذیر است. کارآفرینان در این دوره شامل کسانی مانند بازرگانان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی بوده‌اند.

۳. دوره سوم: این دوره یعنی سده‌های ۱۸ و ۱۹م و اوایل سده بیستم، با ویژگی تمایز کارآفرینان از دیگر بازیگران صحنه اقتصاد، کارآفرین از تأمین‌کننده سرمایه متمایز می‌شود. یعنی کسی که مخاطره می‌کند با کسی که سرمایه را تأمین می‌کند متفاوت است. ادیسون، به عنوان یکی از کارآفرینان این دوره، پایه‌گذار فناوری‌های نو شناخته می‌شود. وی سرمایه مورد نیاز فعالیت‌های خود را از راه اخذ وام از سرمایه‌گذاران خصوصی تأمین می‌کرد. همچنین در این دوره میان کارآفرین و مدیر کسب‌وکار نیز تفاوت گذارده می‌شود. یعنی کسی که سود به دست‌آمده از سرمایه را دریافت می‌کند با کسی که سود به دست‌آمده از توانمندی‌های مدیریتی را دریافت می‌کند، تفاوت دارد.

۴. دوره چهارم: در این دوره مفهوم نوآوری به یک جزء اصلی تعریف کارآفرینی بدل می‌شود. از تعریف‌های کارآفرینی ارائه‌شده در این دوره می‌توان موردهای زیر را نام برد:

کارآفرین فردی نوآور و توسعه‌دهنده فناوری به کار گرفته نشده است. کارآفرینان کسب‌وکاری نو را آغاز می‌کنند در حالی که دیگران برخلاف آنان تغییرهای اندکی در فرآورده‌های موجود می‌دهند. مفهوم نوآوری می‌تواند شامل همه چیز، از خلق فرآورده‌ای نو تا ایجاد یک نظام پخش نو یا حتی ایجاد یک ساختار سازمانی برای انجام کارها باشد. افزوده شدن این مفهوم به خاطر افزایش رقابت در بازار فرآورده‌ها، تلاش

در استفاده از نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای موجود و بقای آنهاست.

۵. دوره پنجم: در این دوره یعنی دوران معاصر (از ۱۹۸۰م تاکنون) با ویژگی رویکرد چندجانبه، همزمان با موج نو ایجاد کسب و کارهای کوچک، رشد اقتصادی و شناخته‌شدن کارآفرینی به عنوان سرعت‌دهنده این ساز و کار، توجه زیادی به این رشته جلب شد. تا این زمان، کارآفرینی تنها از دیدگاه پژوهشگران اقتصادی مورد بررسی قرار می‌گرفت اما در این دوره توجه جامعه‌شناسان و روان‌شناسان، و بخصوص مدیران نیز به این رشته معطوف شد. عمده توجه این پژوهشگران بر شناخت ویژگی‌های کارآفرینان و علل حرکت فرد به سوی کارآفرینی است.

از تعریف‌های شناخته‌شده‌تر این دوره می‌توان به موردهای زیر اشاره کرد: کارآفرینی روندی پویا در جهت ایجاد و افزایش سرمایه است. این کار توسط کسی انجام می‌شود که خطر از دست دادن زمان یا فرصت‌های شغلی دیگر را با هدف ایجاد ارزش برای یک فرآورده یا خدمت می‌پذیرد. در دوره پنجم ۳ موج گسترده به عنوان عامل‌های سوق‌دهنده کارآفرینی به جلو بوده‌اند که عبارتند از:

۱. بررسی‌ها، پژوهش‌ها و انتشارات مرتبط با زندگی کارآفرینان و تاریخچه شرکت‌های آنها، چگونگی ایجاد کسب‌وکارهای نو و شیوه‌های سریع ثروتمند شدن،
۲. ارائه رشته‌های آموزشی کارآفرینی در مراکزهای آموزشی جهان،
۳. علاقه‌مندی دولت‌ها به انجام پژوهش‌ها در خصوص بنگاه‌های کوچک با هدف تشویق رشد شرکت‌های کوچک و نیز پژوهش در خصوص نوآوری‌های صنعتی.*

*۶. سیر دگرگونی مفهوم‌سازی کارآفرینی در علوم گونه‌گون

اقتصاددانان، روان‌شناسان، جامعه‌شناسان و دیگر پژوهشگران علوم اجتماعی، دیدگاه‌های متفاوتی از کارآفرینی ارائه داده‌اند. هرکدام با استفاده از فرهنگ، منطق و روش‌شناسی^۱ ویژه کوشش در تعریف آن از منظر رشته خود داشته‌اند (مرکز کارآفرینی

۱. روش‌شناسی methology : دانشی برای شناخت مبادی و مبانی هر علم که بر مجموعه‌ای از روش‌ها استوار است.

کافمن). برای نمونه فیلمون گفته است: که هیچ تعریف واحد و مشخصی برای کارآفرینی وجود ندارد و بسیاری از تعریف‌های در تضاد با یکدیگرند. در ۱۹۹۸م، لو و مک‌میلان ادعا کردند که تعریف‌های شفاف و مشخص از کارآفرینی کار را برای پژوهشگران آسان می‌کند. با آغاز به کار بیش از ۵۰۰۰۰۰ کسب‌وکار نو که هرماهه در امریکا به وجود می‌آیند و رشد ۶۰ تا ۸۰٪ اقتصاد ملی را از راه مشاغل کوچک و زودبازده را به ارمغان می‌آورد. تعریف کارآفرینی از لحاظ ماهیت و ساختار روشن‌تر شده و به افزایش رشد اقتصادی کمک می‌کند.

دیدگاه اقتصادی: اقتصاددانان به بررسی اینکه چگونه جامعه منابع کمیاب مانند زمین، نیروی انسانی، مواد خام و ماشین‌ها را برای تولید کالاها و خدمات تقسیم می‌کند، می‌پردازند. ریچارد کانتلون (۱۶۸۰-۱۷۳۴م) نخستین فردی بود که واژه کارآفرینی را با الهام از لغت فرانسوی (Entreprendre) که به معنی عهده‌دار شدن کاری است را به ادبیات علوم اقتصادی عرضه داشت. او کارآفرین را به عنوان شخصی معرفی می‌کند که با بهای ثابت می‌خرد و با بهای نامعین می‌فروشد. از این رو به جای سود به توانایی، به خطر دست می‌زند. کارآفرین بیشتر از لحاظ فعالیت اقتصادی شناخته می‌شود تا از لحاظ نوع شخصیت.

به پیروی از وی «ژان باتیست سی» (۱۷۶۷-۱۸۳۲) کارآفرین را به عنوان فردی تعریف می‌کند که از دانش، قضاوت، مهارت‌های مدیریتی، رهبری و توانایی فنی برای حرکت و مبدل کردن منابع اقتصادی کم‌بازده به منابع پربازده با عوایدی بیشتر استفاده کند. برخلاف کانتلون، سی در تعریف خود روی حرکت با عدم قطعیت تأکید ندارد. فرانک نایت (۱۹۲۱) توجه خود را بر روی کارآفرینی از دیدگاه اقتصادی با تمایز قائل شدن میان مفهوم ریسک قابل پیش‌بینی و ریسک غیرقابل پیش‌بینی، معطوف کرد. او کارآفرین را به عنوان فردی تعریف کرد که خواهان ارائه پول و شهرت در انتظار نامعلوم برای دریافت سود نامعلوم و اعتبار و رضایت شغلی از فرایندهای تولید و پخش است. «ژوزف شومپتر» (۱۸۸۳-۱۹۵۰م) که به عنوان پیشرو در زمینه کارآفرینی نام گرفت ادعا می‌کند «مفهوم کارآفرینی، توانایی شکست خط مشی جاری، نابودی ساختارهای موجود و حرکت دادن سامانه به خارج از دایره تعادل است». مطابق نظر او، مفهوم کارآفرینی در درک و استفاده به هنگام از فرصت‌ها در قلمرو مؤسسه‌ها ظهور پیدا می‌کند. این ترکیب نو

واقعیت‌های موجود اقتصادی را به چالش می‌طلبد، مؤسسه‌ها و فرآورده‌های قدیمی را با انواع بهتر جایگزین می‌کند و در نتیجه سامانه اقتصادی را به مرحله‌های بالاتری از تعادل می‌رساند. او کارآفرین را با نوآوری شناسایی می‌کند و آن را به عنوان یک حرکت موقت و صفت می‌کند نه یک وضعیت ثابت. از نظر او کارآفرینان ۵ نوع نوآوری را عهده دار هستند:

۱. معرفی نوع تازه یا کیفیت بهتری از کالا،
۲. ابداع روش نوینی از تولید،
۳. گشایش بازار جدید،
۴. استفاده عملی از منابع برای تأمین موادخام یا کالاهای واسطه‌ای،
۵. به انجام رساندن شمار تازه‌ای ساختار سازمانی.

برخلاف نظر او از جریان بازار به عنوان تخریب خلاق، کریزنر معتقد است که کارآفرینان افرادی هستند که عدم تعادل را در شکل فرصت‌های نو برطرف می‌کنند.

دیدگاه روان‌شناختی: روان‌شناسی شامل مطالعه رفتار و پدیده‌های ذهنی است. این رویکرد به دنبال شناسایی رفتارها و ویژگی‌های شخصیتی است که منحصر به کارآفرینان موفق است. جایی که ویژگی‌ها به عنوان ویژگی‌های خلقی افرادی که زیاده استوار هستند تعریف می‌شوند. پژوهش «مک کله لند» (۱۹۶۱م) ارتباط «توفیق‌طلبی» با کارآفرینی و بسط معنی آن با توسعه اقتصادی بود. «هنسمارک» (۲۰۰۳م) بررسی‌های روان‌شناسی زیادی را برای شناسایی ویژگی‌های شخصیتی انجام داد. این ویژگی‌ها شامل: درجه سازگاری و تکانش‌گری، استقلال‌طلبی، نیاز به پیشرفت و وسعت این باور که شخص تا چه حدی نتیجه‌ها و رویدادها را نتیجه کنترل فعال خود می‌داند تا نتیجه سرنوشت.

دیدگاه جامعه‌شناختی: جامعه‌شناسی مطالعه زندگی اجتماعی دگرگونی اجتماعی و علل و دستاوردهای اجتماعی رفتار انسانی است. امیل دورکیم (۱۸۵۸-۱۹۱۷م)، ماکس وبر (۱۸۶۴م) و رینلدز (۱۹۹۱م) هرکدام عدسی جامعه‌شناسی را بر روی فعالیت‌های انسانی متمرکز کردند. در این رویکرد، گروه و ساختارهای اجتماعی مورد آزمایش قرار گرفتند نه ویژگی‌های فردی، تا فعالیت‌های گروهی مانند کارآفرینی را پیش‌بینی کنند. توسعه دادن کارآفرینی پویا بیشتر به عنوان کارکرد نیروی اجتماعی و ساختارها در

نظر گرفته می‌شود تا اینکه نیازها و ویژگی‌های شخصیتی افراد. و بر علاقه‌مند به تأثیرات تقسیم نابرابر قدرت بود. کارآفرینی می‌تواند از راه تجربه و لمس فشارهایی که به وسیله نیروهای تعریف‌شده اجتماعی مانند: انتظارات نقش افراد، پایگاه‌های طبقه‌ای، گرایش‌های کلی درباره نوآوری تعریف و پیش‌بینی شود. میزان توسعه یا نوسازی اجتماع شاخصه زیستی است که وابسته به بنیان سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های اقتصادی با هدف‌های محدود است.

در یک جمع‌بندی کلی به‌راستی پیدایی مفاهیم آغازی کارآفرینی را باید به علم اقتصاد نسبت داد. اوج رابطه اقتصاد و کارآفرینی در سده بیستم به ویژه از دهه ۱۹۴۰م به بعد بوده است؛ زیرا تلاش برای مفهوم‌سازی کارآفرینی از مکاتب اقتصادی آغاز شد، به‌ویژه در دهه ۱۹۷۰م، اقتصاددانان پس از مشاهده شکست مدیریت تقاضای مصرف‌کننده، برای جلوگیری از تورم مستمر در این دهه به کارآفرینی توجه کردند. اقتصاددانان دریافته‌اند که بهره‌وری ۲ تا ۳٪ سالانه سال‌های دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰م، به‌تقریب در دهه ۱۹۷۰م به صفر رسیده است. این مسئله سبب شد به جای توجه به مدیریت تقاضا بر عرضه کالاها و خدمات که در قلمرو کارآفرینی قرار داشت، بیشتر توجه کنند؛ در نتیجه آنان باور داشتند، کارآفرینی در جامعه می‌تواند ۳ منفعت اصلی ایجاد کند که عبارتند از:



۱. افزایش رشد اقتصادی،
۲. ارتقای بهره‌وری،
۳. پدید آمدن فناوری‌ها، فرآورده‌ها و خدمات نو.

پس از علم اقتصاد، علم جامعه‌شناسی نیز در روند پیشرفت و تکامل کارآفرینی بسیار کارا بوده و سهم بسزایی را ایفا کرده است. باید باور داشت که علم مدیریت نیز در ثبات، تمرکز، تعمیم، تکامل جدی و پایانی کارآفرینی بدون شک از پیشگامان به شمار می‌رود. حلقه رابط میان پیدایی و تعمیم و تکامل کارآفرینی را باید در علم روان‌شناسی جست‌وجو کرد. جایی که علم روان‌شناسی با بررسی ۳ اصل، سبب تغییرهای بنیادین و عمده‌ای در کارآفرینی شد؛ این ۳ اصل عبارت‌اند از:

۱. ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان، که با این پرسش همراه است: کارآفرینان چه کسانی هستند؟
۲. رفتارشناختی کارآفرینان، که با این پرسش همراه است: چرا برخی کارآفرینان

موفق‌ترند؟

۳. شناخت کارآفرینانه، که با این پرسش همراه است: کارآفرینان چگونه تصمیم می‌گیرند؟

از این رو می‌توان مجموع این ۴ علم را از اجزای اصلی فلسفه وجودی کارآفرینی در نظر گرفت و به موردهای زیر دقت کرد:

۱. مفهوم کارآفرینی به‌آرامی دگرگون شده و تکامل یافته است،

۲. تعریف واحد و مشابهی که به‌گونه کامل مورد پذیرش یا رد باشد، وجود ندارد،

۳. مفهوم کارآفرینی ریشه در تفکر زیربنای فکری سطح تغذیه و تحلیل و زاویه دید افراد متفاوت از بعدها مکاتب اقتصادی، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، جمعیت‌شناسی، اندیشمندان و مدیریت و ... دارد،

۴. تلاش برای مفهوم‌سازی کارآفرین از مکاتب اقتصادی آغاز شد و توسط روان‌شناسان و سپس جامعه‌شناسان و پژوهشگران علم مدیریت ادامه یافت،

۵. در سیر تطور مفهوم کارآفرینی مفاهیم دیگری مانند تفاوت مدیر با کارآفرین، شرکت‌های کوچک با شرکت‌های کارآفرینانه، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی شرکتی، انواع کارآفرینان و تفاوت‌های سرمایه‌گذار با کارآفرین را می‌توان مشاهده کرد که توسط پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته‌اند.*

۷. چستی کارآفرینی

با وجود اینکه واژه کارآفرینی بیش از ۲۵۰ سال است که مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای در خصوص مفاهیم آن وجود دارد. به نظر می‌رسد افراد متفاوت در خصوص اینکه چه کسی کارآفرین است، و اینکه ماهیت فعالیت‌هایی که رفتار کارآفرینانه را تشکیل می‌دهند، دیدگاه‌های بسیار متفاوتی دارند. در رابطه با چستی کارآفرینی در متون مربوطه دیدگاه‌های متفاوتی مطرح شده است، اما ۷ مورد از آنها بسیار رایج هستند که این دیدگاه‌ها در جدول زیر چکیده شده‌اند (موریس و همکاران، ۲۰۰۸).

جدول ۱.۳ دیدگاه‌های مختلف در خصوص ماهیت و چیستی کارآفرینی

ایجاد ثروت	کارآفرینی مستلزم پذیرش خطرهای مرتبط با کسب‌وکار در برابر کسب سود است
ایجاد کسب‌وکار	کارآفرینی مستلزم تأسیس کسب‌وکار تازه‌ای است که پیش از این وجود نداشته است
نوآوری	کارآفرینی با ترکیب‌های منحصر به فرد منابعی که روش‌ها یا فرآورده‌های موجود را منسوخ می‌کند مرتبط است
ایجاد تغییر	کارآفرینی مستلزم ایجاد تغییر از راه تعدیل، سازگار و اصلاح کردن شیوه‌ها و مهارت‌های فعلی یک شخص برای دستیابی به فرصت‌های متفاوت موجود در محیط است
ایجاد اشتغال	کارآفرینی مستلزم به‌کارگیری، مدیریت و توسعهٔ عامل‌های تولید از جمله نیروی کار است
ایجاد ارزش	کارآفرینی عبارت است از فرایند ایجاد ارزش برای مشتریان از راه به‌کارگیری فرصت‌های موجود بهره‌بردار نشده
رشد	کارآفرینی عبارت است از یک رویکرد قوی و مثبت به سوی رشد فروش، درآمد، دارایی‌ها و اشتغال

۸. نگاه کارآفرینانه

کارآفرینان، افرادی هستند که فرصت‌ها را درک می‌کنند و خلأها را می‌بینند. درک فرصت‌ها توسط این افراد، ممکن است از راه بازارگردی (ارتباط با محیط زندگی، بازار و...) و یا ارتباط با افراد (در نشست‌ها) یا نگاه به تلویزیون، رسانه‌ها، شبکه اینترنت و... به دست آید، که به آن نگاه کارآفرینانه (یا نگاه جست‌وجوگرانه، نگاه فرصت‌گرایانه، در پی شکار فرصت و...) گفته می‌شود.

خلأهای بازار با نگاه کارآفرینانه، به‌خوبی دیده می‌شود و انگیزه‌ای برای اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار است؛ به عبارت بهتر، افرادی که تمایل به ایجاد کسب‌وکار دارند، بایستی این نگاه را در خود تقویت کنند. با توسعه و ترویج این دیدگاه در درون

خانواده‌ها، مدرسه‌ها و... به تقویت این نگاه که در کل منجر به نوآوری و ایجاد کسب‌وکار می‌شود، کمک خواهد شد.

نگاه کارآفرینانه یعنی حساس بودن نسبت به محیط اطراف در خصوص کارهای نو و تازه‌ای که دیگران انجام می‌دهند.

مطابق نظر شومپتر، نو و نو بودن می‌تواند در ۵ حوزه مطرح باشد:

۱. مواد آغازی جدید،
۲. فرآورده/خدمت جدید،
۳. فرایند جدید،
۴. بازار جدید،
۵. ساختار جدید.

۹. کارآفرین کیست؟

آیا کارآفرینان ویژگی‌های متمایزی از دیگران دارند؟ نگاهی به مسیر حرکت فعالیت‌های کارآفرینان و جستجو در مبدأ و منشأ حرکت و انرژی آنها، منجر به شناسایی و ویژگی‌ها و ارائه تصویری اجمالی از ویژگی‌های کارآفرینان می‌شود. چه چیزی سبب می‌شود که نشاط حرکت به‌سختی و سکون غلبه کند؟ آرزوی آن چیزی که امروز نیست اما فردا می‌تواند باشد، نخستین چیزی است که جمود کارآفرین را درهم می‌شکند. یعنی کارآفرین آرزومند است آنچه جهت و سیر کارآفرین را برای رسیدن به آرزوهایش معین می‌کند از درون او برمی‌خیزد. یعنی کارآفرین کنترل درونی دارد. او برای آنکه بتواند به آنچه می‌اندیشد عینیت بخشد و عزم خود را عملی کند باید رئیس و کارفرمای خود باشد. یعنی کارآفرین نیاز به استقلال دارد. ذهن پویای او مرزهای از پیش معین‌شده و چارچوب‌های رایج را درهم می‌شکند و با وجودی که همان چیزی را می‌بیند که دیگران می‌بینند، اما چیزی را می‌اندیشد که دیگران نمی‌اندیشند. یعنی کارآفرین خلاق است. هنگامی که خلاقیت از ذهن به عمل منتقل می‌شود، نوآوری صورت می‌گیرد. کارآفرین کسی است که می‌تواند خبر مخاطره‌های راه را برای دیگران بیاورد. یعنی کارآفرین خطرپذیر است. او به جای آنکه منتظر ضمانت بماند، به فکر و تلاش خود تکیه می‌کند، به دشواری‌ها حمله می‌کند و پیش می‌رود؛ پس منفعل نیست. یعنی کارآفرین روحیه‌ای تهاجمی دارد. لحظه تصمیم آغاز، تنها زمانی نیست که او با ریسک روبه‌رو می‌شود. ابهام

یک پایان نامعلوم، بر هر گام این راه سایه می‌اندازد. یعنی کارآفرین قدرت تحمل این ابهام را دارد. کسی که آگاهانه و پیشاپیش خود را در میدان روبه‌رویی با مسئله‌ها می‌اندازد، باید توان سخت کار کردن در شرایط پر تنش را هم داشته باشد.

یعنی کارآفرین با وجود تنش زیاد، کارایی خود را حفظ می‌کند. البته ذکر این مطلب نیز لازم است که تعریف مجموعه‌ای از صفاتی که کارآفرین ایده‌آل را به تصویر می‌کشد امکان‌پذیر نیست و از سویی هر فرد کارآفرین همه ویژگی‌های به دست‌آمده در پژوهش‌های کارآفرینی را ندارد.

با توجه به تعریف‌های ارائه‌شده در این خصوص می‌توان گفت کارآفرین کسی است که:

- الف. کار و اشتغال ایجاد کند،
- ب. خود اشتغالی و دیگر اشتغالی در سطح‌های گونه‌گون جامعه ایجاد کند،
- ج. فرآورده‌ها یا خدمات نو به وجود آورد،
- د. خلاقیت و نوآوری کاربردی در توسعه خدمات، صنعت و اطلاع‌رسانی داشته باشد،
- ه. با خطرپذیری، فعالیت‌های تولیدی و اقتصادی انجام دهد،
- و. نیازها را شناسایی و آنها را برآورده سازد،
- ز. منابع و امکانات را به سوی هدف‌های تولیدی و فنی راهنمایی کند،
- ح. برای تقاضاهای به توانایی (بالقوه) فرآورده بیافریند (پیش‌بینی در عرضه و تقاضا)،
- ط. ایده خلاق را به ثروت بدل کند.

پس کارآفرینان افرادی هستند که فرصت‌ها را درک می‌کنند و خال‌ها را می‌بینند و آنها را تبدیل به ثروت می‌کنند. درک فرصت‌ها ممکن است از راه بازارگردی، برقراری رابطه با افراد یا جست‌وجوی اینترنت و... به دست آید. حضور ذهن کارآفرینانه در محیط زندگی و کار، با هدف شکار فرصت‌ها یا تشخیص خال‌ها اهمیت زیادی دارد.

در گذشته معلمان سر کلاس‌ها از چوب اشاره استفاده می‌کردند؛ بعدها آتن فلزی و خودکار به بازار آمد. اکنون اشاره‌گر لیزری با باتری لیزری استفاده می‌شود. شوپمیتز -اقتصاددان- می‌گوید: نجارها مسئول تولید اشاره‌گر چوبی بودند و از نظر کارایی و کیفیت، دشواری تولید نداشتند. یک فرد کارآفرین با تشخیص این فرصت که می‌توان کالای بهتر با کارایی بیشتر تولید کرد، فرآورده‌ای به نام اشاره‌گر فلزی به بازار عرضه کرد

که دشواری حمل و نقل اشاره‌گر چوبی را مرتفع کرد و قابلیت خودکار شدن و هدیه دادن را نیز داشت. این فرآورده جدید، بازار کالاهای پیشین را به گونه کامل به خطر انداخت. در واقع این زادوولد و مرگ‌ومیر شرکت‌ها عامل اصلی توسعه است. این نوآوری، موتور توسعه است و این تخریب، جوانمردانه و یک تخریب خلاق است. فرد کارآفرین دیگری با ترکیب باتری و لیزر، اشاره‌گر تازه‌ای به بازار عرضه کرد که نشانگر فلزی را کنار زد و بازار تازه‌ای خلق کرد. حال پرسش این است که کارآفرین بعدی چه چیزی را جایگزین اشاره‌گر نو خواهد کرد.

نکته اصلی این است که چگونه کارآفرین توان این نوآوری و خلق فرصت را پیدا می‌کند. آیا کارآفرینی، اکتسابی و پرورشی است یا ذاتی؟ آیا همه توانایی پیدا کردن این اکسیر را خواهند داشت؟ نگاه کارآفرینانه، عامل اصلی توسعه است. چگونه می‌توان برای هر فرآورده یا خدمت، یک فرآورده و خدمت نو را روانه بازار و از راه شکار فرصت‌ها این پدیده را عملی کرد؟ بیشتر اوقات موفقیت افراد و شرکت‌ها تصادفی تلقی می‌شود، اما سهم اصلی موفقیت از آن کارآفرین است و نگاه کارآفرینانه او که طی یک فرایند آرام، از کودکی تا سن بلوغ در فرد ایجاد می‌شود.

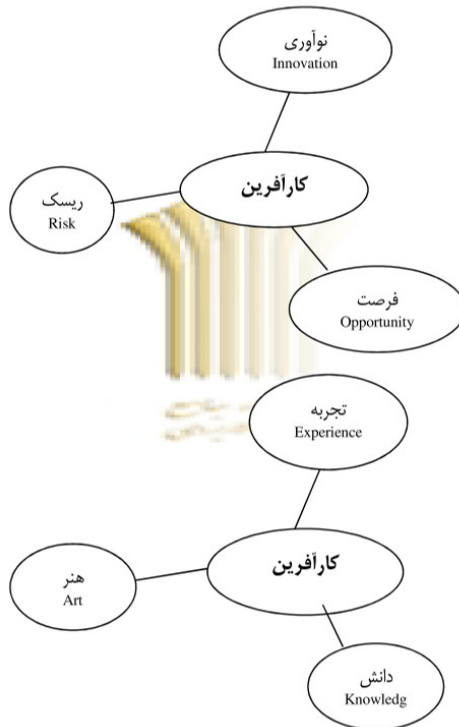
نگاه کارآفرینانه به دنبال تقویت این باور در خود است که شکار لحظه‌ها و فرصت‌ها، نقش قطعی در موفقیت دارد. البته فراموش نکنیم که این موفقیت همیشه به دست نمی‌آید. در بررسی مسیر موفقیت افراد در ایجاد کسب‌وکار، پرسشی که همواره مطرح می‌شود این است که چگونه فرد اقدام به عمل کارآفرینانه می‌کند؛ یعنی ایده و فرصت کسب‌وکار را چگونه کشف می‌کند. آیا این، فرآورده بخت و تصادف است یا نگاه آگاهانه و اقدام خردمندانه از پیش طراحی‌شده؟ به تجربه ثابت شده که هردوی این‌ها در روی یک سکه‌اند.

همان‌گونه که در تعریف بالا نیز اشاره شد، کارآفرین کسب‌وکاری را برای خود راه می‌اندازد. او در راه‌اندازی و ادامه کسب‌وکار خود، به گونه معمول کارهای زیر را انجام می‌دهد:

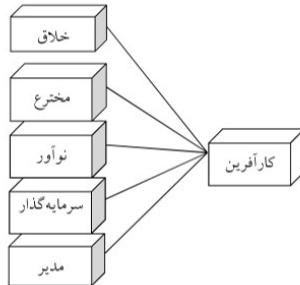
- سرمایه‌اش را با ریسک روبه‌رو می‌کند،
- کارهای مربوط به خودش را خود شخصاً سازماندهی می‌کند،
- تصمیم‌گیرنده کارش خودش است،
- مجبور است برای ادامه فعالیت، مشتریانش را خودش پیدا کند،
- هم زمان به فعالیت‌های متفاوتی می‌پردازد.

شما نیز چند مورد از تخریب‌های خلاقانه یا نوآوری‌های شومپیتری را با تهیه نمونه در کلاس ارائه کنید.

به گونه کلی کارآفرینان، افرادی هستند که داری ویژگی‌های مانند نوآوری، ریسک‌پذیری و توانایی شناسایی فرصت هستند و کارآفرینی خود را مدیون ۳ پارامتر تجربه، هنر و دانش خود هستند.



شکل ۱.۳ ویژگی‌های کارآفرین و عامل‌های کارا در کارآفرینی.



شکل ۲.۳ کارآفرین در برابر فرد خلاق، مخترع، نوآور، سرمایه‌گذار و مدیر.

۱.۰ تفاوت کار آفرین با خلاق، مخترع، نوآور، سرمایه‌گذار و مدیر

در بسیاری از موردها، به خاطر نزدیکی و وجود تشابهات میان واژه‌های خلاق، مخترع، نوآور، سرمایه‌گذار و مدیر، آنها را به جای هم به کار می‌برند. در این بخش به تفاوت آنها با هم اشاره می‌شود.

۱.۱.۰ خلاق^۱

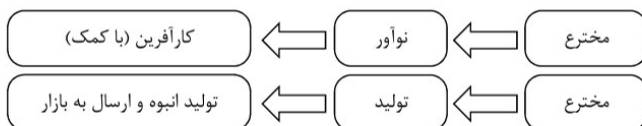
خلاقیت یک پدیده ذهنی است و فرد خلاق کسی است که فکر و ایده تازه‌ای دارد و به دنبال روش تازه‌ای برای هر موضوع است. برای نمونه، هرکدام از افراد عادی در روبه‌رو شدن با شیشه کثیف خودرو، به این فکر می‌افتند که شیشه را تمیز کند. اما فرد خلاق شاید به این می‌اندیشد که چگونه می‌توان شیشه‌ای تولید کرد که کثیف نشود. در اینجا فرد خلاق به دنبال راه تازه برای رفع یک مشکل است.

۲.۱.۰ مخترع^۲

خلاقیت و اختراع به هم نزدیک‌اند. گفته شد که فرد خلاق، به دنبال راه و روش تازه برای گشودن دشواری است. اما او هنوز این راه و روش را پیدا نکرده است. ایجادکننده

1. Creative

2. Inventor



شکل ۳.۳ تفاوت مخترع، نوآور و کارآفرین.

راه و روش تازه، همان مخترع است. بنابراین مخترع کسی است که روش یا فرآورده‌ای را برای نخستین بار تولید می‌کند. در نمونه بالا، کسی که شیشه‌ای تولید کند که کثیف نشود و نیاز به شستن نداشته باشد، مخترع است.

۳.۱.۰ نوآور^۱

نوآور کسی است که قابلیت استفاده و مقرون به صرفه بودن فرآورده اختراع شده را بررسی و در صورت امکان، آن را تجاری می‌کند. در نمونه بالا، پس از اختراع شیشه توسط مخترع، فرد نوآور بررسی می‌کند که شیشه تولیدی در مقایسه با شیشه‌های پیشین، چقدر مقرون به صرفه و اقتصادی است؟

۴.۱.۰ سرمایه‌گذار^۲

سرمایه‌گذار کسی است که سرمایه (مالی) را در اختیار افراد (در اینجا منظور کارآفرینان است) می‌گذارد و در برابر آن در سود و منفعت به دست آمده نیز شریک می‌شود. در نمونه بالا، ممکن است کارآفرین برای تجاری کردن فرآورده تازه اختراع شده (شیشه) به سرمایه زیادی نیاز داشته باشد. به همین دلیل، با سرمایه‌گذاری صحبت می‌کند تا از سرمایه او برای انتقال فرآورده به بازار استفاده کند. سرمایه‌گذار نیز می‌پذیرد و سرمایه خود را در اختیار کارآفرین می‌گذارد و در پی آن، در سودی که از این راه به دست می‌آید، شریک می‌شوند.

۵.۱.۰ مدیر^۳

مدیران، واحد کسب‌وکار را اداره می‌کنند و کارآفرینان با نگاه فرصت‌گرایانه، واحد

1. Innovator
2. Investor
3. Manager

جدول ۲.۳ تفاوت مدیران و کارآفرینان

مدیران	کارآفرینان
در گذشته زندگی می‌کنند علاقه به ثبات دارند تهدید گرا به شمار می‌روند یک خانه می‌سازند و می‌خواهند تا ابد در آن زندگی کنند	در آینده زندگی می‌کنند علاقه به تغییر دارند فرصت‌گرا به شمار می‌روند یک خانه می‌سازند و بی‌درنگ برای خانه بعدی برنامه‌ریزی می‌کنند.

کسب‌وکار را راه‌اندازی می‌کنند. از آنجا که هر کارآفرینی مسئولیت همه کارهای مربوط به کسب‌وکار را بر عهده دارد. به گونه کلی می‌توان گفت هر کارآفرینی مدیر است؛ اما هر مدیری کارآفرین نیست. در جدول ۲.۳ به تفاوت این دو اشاره شده است.

۱۱. ویژگی‌های کارآفرینان

افراد کارآفرین دارای ویژگی‌هایی هستند که آنان را از افراد عادی برجسته می‌کند این ویژگی‌ها سبب می‌شود آنان دید متفاوتی داشته باشند و با وجود همه ریسک‌ها و تردیدها حرکت کنند و گاه موفقیت‌های بزرگ که پیش از این دست نیافتنی به نظر می‌رسید را لمس کنند. پس اگر شما هم به کارآفرینی علاقه‌مند هستید بکوشید این صفت‌ها را در خود تقویت کنید.

یکی از مباحث بسیار مهم در بحث کارآفرینی، شناسایی ویژگی‌های کارآفرینان است. شناخت ویژگی‌های کارآفرینان به عنوان افراد موفق جامعه سبب می‌شود که دیگر افراد جامعه نیز برای تقویت این ویژگی‌ها در خود تلاش کنند.

ادبیات موجود در رابطه با کارآفرینی نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی که کارآفرینان می‌توانند داشته باشند بسیار و متفاوت‌اند در پژوهش‌های متفاوت برخی از این ویژگی‌ها شناخته شده است که در زیر به تشریح آنها خواهیم پرداخت:

از پژوهش‌هایی که درباره ویژگی‌های کارآفرینان انجام شده، بررسی‌های لیتونین (۲۰۰۰ م) است. فرض اصلی پژوهش ایشان این است که کارآفرین بودن اتفاقی نیست و کارآفرینی افراد با توجه به موفقیت‌های گونه‌گون و شیوه قرارگرفتن در گروه‌های اجتماعی متفاوت خواهد بود. او دو متغیر انگیزه توفیق‌طلبی و تأکید بر کنترل را مورد

آزمون قرار داد. از نظر لیتونن توانایی ریسک‌پذیری، نوآوری، دانش در زمینه فنون کار، بازار و بازاریابی، مهارت‌های مدیریت کسب‌وکار، توانایی برای همکاری، برداشت خوب نسبت به کسب‌وکار و توانایی برای شکار فرصت، از ویژگی‌های یک کارآفرین است. احمدپورداریانی (۱۳۸۴) به نقل از بای گریو باور دارد که ویژگی‌های کارآفرینان از الگوی D۱۰ اخذ شده است و شامل ویژگی‌های رفتاری است با حرف D آغاز می‌شوند که عبارت‌اند از:

۱. **قاطعیت**^۱: کارآفرینان افرادی هستند که به‌سرعت تصمیم‌گیری می‌کنند و تعلل نمی‌ورزند. سرعت آنان در تصمیم‌گیری عامل کلیدی موفقیت آنان به شمار می‌آید.
۲. **اهل عمل**^۲: زمانی که آنان گزینه‌ای را برمی‌گزینند، تا آنجا که امکان داشته باشد آن را با سرعت زیاد به اجرا درمی‌آورند.
۳. **عزم راسخ**^۳: آنان افرادی هستند که کسب‌وکارهای مخاطره‌آمیز خود را با تعهد کامل اجرا می‌کنند. آنان حتی زمانی که با موانعی غیر قابل نفوذ روبه‌رو می‌شوند، به‌ندرت دلسرد می‌شوند.
۴. **خیال‌پردازی**^۴: کارآفرینان درباره‌ اینکه دوست دارند در آینده برای کسب و کارشان چه اتفاقی بیفتد، چشم‌اندازی ترسیم می‌کنند و توانایی اجرای رویاهای خود را دارند.
۵. **فداکاری**^۵: کارآفرینان خود را فدای کارشان می‌کنند و وقت کمتری را صرف دوستان و خانواده خویش می‌کنند. بایستی بگوییم که آنان خستگی ناپذیرند.
۶. **دلبستگی**^۶: کارآفرینان به آنچه انجام می‌دهند عشق می‌ورزند و این دلبستگی و عشق به کار، آنان را در روبه‌رو شدن با تنگناها و دشواری‌های دیردرمان روی پا نگه می‌دارد؛
۷. **موشکافی**^۷: کارآفرینان مسئله‌ها را موشکافانه بررسی می‌کنند و حتی

-
1. Decisiveness
 2. Doers
 3. Determination
 4. Dream
 5. Dedication
 6. Devotion
 7. Detail

- موضوع‌های جزئی را که دارای اهمیت کمتری هستند از نظر دور نگه نمی‌دارند.
۸. کنترل سرنوشت^۱: کارآفرینان به جای اینکه دیگران سرنوشت آنان را رقم بزنند خودشان سرنوشت زندگی و کاریشان را به دست می‌گیرند.
 ۹. ثروت‌اندوزی^۲: سودآوری و درآمدزایی هدف اصلی کارآفرینان نیست، بلکه پول بیشتر تنها به عنوان یکی از معیارها و ملاکهای موفقیت آنان محسوب می‌شود.
 ۱۰. پخش ثروت^۳: کارآفرینان مالکیت کسب‌وکار خود را با کارکنان کلیدی و کسانی که در این موفقیت آنان نقش کلیدی داشته‌اند تقسیم می‌کنند.

ویژگی‌های کارآفرینان طیف گسترده‌ای را شامل می‌شود. برای بررسی ویژگی‌های کارآفرینان می‌توان از دو منظر روان‌شناختی (شخصیتی) و جمعیت‌شناختی به ویژگی‌های کارآفرینان نگریست (احمدپورداریانی و همکاران، ۱۳۸۵):

الف. ویژگی‌های شخصیتی

بسیاری از پژوهشگران و نظریه‌پردازان، درباره ویژگی‌های کارآفرینان اظهار نظرهای گونه‌گونی ارائه کرده‌اند. اما ۷ مورد از این ویژگی‌ها همیشه مورد توجه پژوهشگران بوده است:

۱. فرصت‌طلبی: کارآفرین، شخصی است که ارزش فرصت‌های پیرامون خود را درک کرده، چیزی را خلق یا در آن تغییرهایی ایجاد می‌کند. کارآفرینی یعنی آگاهی از فرصت‌های سودآور و کشف‌نشده. زمانی که همه مردم محیط اطراف خود را مملو از تناقض، هرج و مرج و نابسامانی می‌بینند، تنها کارآفرین است که می‌تواند قاطعانه نسبت به موقعیت‌های محیط واکنش مناسب نشان داده، از فرصت‌ها استفاده کند یا حتی تهدیدها را به فرصت بدل کرده، به سود خود و جامعه از آن بهره‌برداری کند. دیگران ممکن است موقعیت را ببینند، بشنوند، یاد بگیرند و حتی تا اندازه‌ای تجربه کنند؛ اما تنها کارآفرین از آن به گونه مطلوب استفاده کرده، آن را تبدیل به یک موقعیت اقتصادی می‌کند.
۲. ریسک‌پذیری: کارآفرینان از جنب‌وجوش کارهای بزرگ لذت می‌برند اما دست به

1. Destiny
2. Dollars
3. Distribute

قمار نمی‌زنند؛ از ریسک پایین پرهیز می‌کنند، زیرا جنب‌وجوشی ندارند؛ از ریسک بالا نیز پرهیز می‌کنند زیرا خواهان موفقیت‌اند. کارآفرینان آنگاه که تصمیم گرفتند که در یک طرح اقتصادی شرکت کنند، بسیار حساب‌شده و با دقت فراوان عمل می‌کنند و هر چه را که ممکن باشد انجام می‌دهند، تا شرایط را به سود خود برگردانند و بیهوده ریسک نمی‌کنند. درواقع بایستی بگوییم هرگز این‌گونه نیست که تصور شود کارآفرینان قمار می‌کنند، بلکه در اقدام به مخاطره بسیار حساب‌شده و با دقت عمل می‌کنند و همه تلاش خود را به کار می‌بندند تا احتمال‌ها را به سود خود تغییر دهند.

۳. خلاقیت و نوآوری: خلاقیت، جوهره کارآفرینی است. تاروپود فرهنگ کارآفرینی از جنس خلاقیت، نوآوری و سخت‌کوشی یافته شده است. فرهنگ کارآفرینی بر بها دادن به خلاقیت و نوآوری استوار است. کارآفرینان افراد خلاق هستند که ایده‌هایی نو دارند و آنها را در یک شرکت به سرانجام می‌رسانند. به گونه‌ی اساسی، کارآفرینی یک فعالیت خلاق برای به دست آوردن ارزش از راه ایجاد یک شرکت یا سازمان است. درواقع عنصر خلاقیت در درون زندگی کارآفرین حضور دارد.

۴. نیاز به موفقیت (پیشرفت‌گرا): نیاز به توفیق‌طلبی عبارت است از تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی، برای پیشی گرفتن از رقبا و تعیین استاندارد توسط خود فرد. مک‌کله‌لند (۱۹۶۲م) باور دارد که انگیزه موفقیت بالا با برخی از جنبه‌های عملکرد مخاطره‌آمیز مرتبط است. وی همچنین بیان می‌کند که نیاز به توفیق در افرادی که فعالیت‌های اقتصادی خود را آغاز کنند، بالاتر است. این افراد مایل هستند تا همواره در چالش باشند و در راه رسیدن به هدف‌های قابل دسترس و همچنین نسبت به عملکرد خود، بازخورد مکرر و منظم زمانی نیاز دارند. به گونه‌ی خلاصه وی استدلال می‌کند افرادی که نیاز به توفیق بسیار زیادی دارند، دارای ویژگی‌های زیر هستند:

۱. مسئولیت شخصی برای تصمیم‌گیری را برتری می‌دهند،
۲. مخاطره‌پذیری آنها متوسط است،
۳. به دریافت بازخورد از نتیجه‌های تصمیم‌های خود علاقه‌مند هستند.

نیاز به موفقیت و پیشرفت، به کنش و واکنش شخصیت و محیط فرد بستگی دارد. به گونه‌ی معمول افرادی که نیازشان به پیشرفت کمتر از ترس‌شان از شکست باشد، از پذیرش مسئولیت دوری می‌کنند و از قرار گرفتن در وضعیت‌های رقابتی و سنجشی می‌پرهیزند. اینان اگر مجبور باشند وظیفه‌هایی را برگزینند، وظیفه‌ها و کارهایی را

گزینش می‌کنند که یا بسیار دشوار باشد (چون شکست در این گونه کارها طبیعی به نظر می‌رسد، از این رو نگرانی از شکست کمتر می‌شود) یا بسیار ساده (چون ترس از شکست ندارد). به همین ترتیب، کارهایی را گزینش می‌کنند که یا با ریسک بسیار بالایی همراه‌اند یا در اصل ریسکی ندارند. در حالی که کارآفرینان کارهایی را گزینش می‌کنند که دارای سختی و ریسک متوسط و حساب‌شده باشد.

۵. **مرکز کنترل:** باور فرد نسبت به اینکه وی تحت تأثیر کنترل وقایع بیرونی یا درونی است را مرکز کنترل می‌نامند. به عبارت دیگر، باور افراد به اینکه وقایع خارج یا تلاش و کوشش خودشان سرنوشت آنها را معین می‌کند، مربوط به مرکز کنترل است. یک فرد با کانون کنترل درونی باور دارد که می‌تواند از راه توانایی، تلاش یا مهارت‌هایش بر پیامدها اثر بگذارد. از سوی دیگر، بیرونی‌ها کسانی هستند که بر این باورند که این نیروهای خارج از کنترل افراد هستند، که پیامدها را معین می‌کنند. کانون کنترل درونی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های روان‌شناختی مورد مطالعه و پژوهش‌های کارآفرینی است.

بیشتر کارآفرینان را افراد دارای مرکز کنترل درونی توصیف کرده‌اند. افراد دارای کنترل بیرونی بر این باورند که رویدادهای خارجی که خارج از کنترل آنان است، سرنوشت آنان را معین می‌کند. به عبارت دیگر، کارآفرینان موفق، به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال یا نیروهای مشابه نسبت نمی‌دهند.

این باور که بخت یا سرنوشت، زندگی شخصی فرد را کنترل نمی‌کند، از ویژگی‌های کارآفرینان است. کارآفرینان تمایل دارند فکر کنند که خودشان راه و روش هر چیزی را می‌دانند و بخت و اقبال نقش و تأثیری در زندگی شخصی و کاری آنان ندارد. برای نمونه، اگر از افراد موفق بپرسید که چه چیزی سبب موفقیت شما شده است، در پاسخ خواهند گفت: «تلاش و پشتکار خودم» چنین افرادی به قدرت و توانایی خویش اعتماد دارند و سرنوشت خود را قابل کنترل می‌دانند.

۶. **استقلال:** از نظر مک کران و فلانیکان (۱۹۹۶ م) استقلال نیروی برانگیزاننده‌ای است که فرد با این ویژگی احساس می‌کند بر سرنوشت خود کنترل دارد، کاری را برای خود انجام می‌دهد و آقای خودش است. استقلال‌طلبی (یا به عبارت دیگر، بی‌علاقگی به کار کردن برای دیگران) همانند نیرویی است که سبب می‌شود کارآفرین همهٔ مخاطره‌ها و ساعت‌های طولانی کار و خستگی را برای ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوبا به جان بخرد.

نیاز به استقلال طلبی همانند نیاز به موفقیت از ویژگی‌های افراد کارآفرین تلقی می‌شود. مطابق این ویژگی کارآفرین مایل است که کار را به شیوه خودش انجام دهد و کار کردن برای دیگران برایش دشوار است. از ترکیب دو خصوصیت مرکز کنترل درونی و استقلال می‌توان به برخی از ویژگی‌های یک کارآفرین مانند مسئولیت‌پذیری پی برد.

۷. **تحمل ابهام:** ابهام یکی از ویژگی‌های جهان امروز است. کارآفرین برای آغاز کار خود مجبور به روبه‌رو شدن با یک مجموعه ابهامات در مورد بازار کار، مشتری، آمار و اطلاعات است. برخی از این ابهامات غیر قابل دوری هستند. به نظر می‌رسد که کارآفرینان به مراتب بیش از مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها قدرت تحمل ابهام را دارند. بنابراین کارآفرین موفق، به گونه معمول از این گونه ابهامات هراسی نداشته و با آغاز کار خود در برطرف کردن و نیز تغییر آنها به سود خود کوشش می‌کند.

ب. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان

پس از شناخت رویکرد روان‌شناختی در رابطه با ویژگی‌های کارآفرینان، با مجموعه‌ای از ویژگی‌های دیگر آشنا می‌شویم که می‌توانند، تأثیر به‌سزایی در تصمیم‌گیری فرد برای کارآفرین شدن داشته باشند. این ویژگی‌ها جزء ویژگی‌های جمعیت‌شناختی محسوب می‌شوند و مهم‌ترین این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

۱. **تجربه کاری:** بهره‌گیری از تجربه‌های کاری پیشین در فعالیت‌های اقتصادی ویژه، همواره همبستگی مثبتی با میزان دسترسی به موفقیت کاری دارد.
۲. **نارضایتی از شغل پیشین:** ناآگاهی کارفرما از روحیه کارآفرینانه فرد، موجبات نارضایتی وی را فراهم می‌کند. نارضایتی و ارضا نشدن نیاز کارآفرینان سبب ترک شغل می‌شود.
۳. **الگوی نقش:** وجود یک الگوی نقش کارآمد، افراد را به پذیرش خطرهای کارآفرینی تشویق می‌کند.
۴. **شرایط کودکی:** اعضای خانواده و به‌ویژه پدر و مادر در پرورش حس استقلال طلبی، علاقه به موفقیت، مسئولیت‌پذیری و دیگر ویژگی‌های کارآفرینی در فرزندان خود نقش بسیار کارایی را ایفا می‌کنند.
۵. **سن:** بیشتر کارآفرینان کسب‌وکار خود را از ۲۵ تا ۴۵ سالگی آغاز می‌کنند و هر چه کارآفرین جوان‌تر باشد، امکان موفقیت او بیشتر است.
۶. **سطح تحصیلات:** زمینه‌های تحصیلی کارآفرینان مانند سن آغاز به فعالیتشان

متفاوت است. به گونه کلی بیشتر کارآفرینان آموزه‌های دانشگاهی داشته و شمار زیادی از آنان دارای مدارج بالای علمی هستند.

۱۲. ایده‌های کارآفرینان موفق

همه افراد باید سرانجام خودشان کسب و کاری راه بیندازند یا دست کم ایده‌های ناب برای آغاز یک کار نو در سر داشته باشند. نخستین پرسشی که یک کارآفرین از خود می‌پرسد این است که «من در چه کاری خوب هستم» سپس می‌کوشد در همان زمینه کار خود را آغاز کند یا دست کم در شرکتی که به مهارت او نیاز دارد به عنوان مشاور و ایده‌پرداز مشغول به کار شود. کار برای شرکت‌های دیگر ایده بدی نیست اما بهترین تصمیم هم نیست.

بکوشید خود را بشناسید. چه کسی هستید؟ چه افرادی را می‌شناسید؟ چه منابع و امکاناتی در اختیار دارید؟ و موقعیت کنونی شما چگونه است؟ و از همه مهم‌تر، ببینید چه مسئله‌هایی برای شما اهمیت دارد؟ و چه چیزی را دوست دارید؟ بدون هیچ شکی باید گفت «علاقه» مهم‌ترین عاملی است که می‌تواند نقش محرک را برای شما داشته باشد. این عامل سبب می‌شود تا در برخورد با دشواری‌ها نیز همچنان به کار خود ادامه دهید و امید داشته باشید. علاقه داشتن دلیلی برای خلاقیت و نوآوری نیز به شمار می‌رود.

علاقه افراد به دو دسته تقسیم می‌شود. مسئله‌هایی که می‌توانید به آنها علاقه‌مندی‌های «اصلی» بگویید. مسئله‌هایی که آنها را می‌خواهید و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنید. این دو مورد برایتان بسیار مهم هستند.

پس از تعیین علاقه اصلی و پایانی خود چه اتفاقی می‌افتد؟ حدس بزنید! معلوم است دیگر، ایده‌های ناب در ذهنتان شکل می‌گیرند. (برای نمونه شگفت‌آورترین کار برای من بازی با اعداد و حساب و کتاب است) در این مرحله چیزی که دنبال آن خواهید بود این است که بدانید «چگونه باید آن را انجام داد». پس از آن باید بکوشید با توجه به امکانات خود و صرف کمترین هزینه، به آن واقعیت ببخشید. نباید گیج و سردرگم بشوید. هرگز به خود نگویید هیچ ایده‌ای ندارید. شما هنوز وارد مرحله بعدی نشده‌اید. (نمی‌دانم بازی با اعداد چگونه می‌تواند باشد). تنها کاری که در این مرحله باید انجام دهید، تعیین مسیر و روش حرکت خود است.

دومین نوع علاقه، زمانی پیش می‌آید که شما تصور می‌کنید چیزی می‌تواند شما را به هدف اصلیتان برساند. نمونه ساده این نوع علاقه این است: من در واقع دوست دارم شرکت شخصی خود را داشته باشم، نه برای اینکه شرکتی را مدیریت کنم، بلکه برای اینکه تصور می‌کنم می‌توانم شغل پردرآمدی داشته باشم که سبب شهرت من می‌شود؛ یا برای اینکه دیگر برای فرد دیگری کار نکنم. این نوع علاقه، «ابزاری» نامیده می‌شود. علاقه‌ای که به واسطه آن به هدف‌های خود می‌رسید. یعنی خود آن وسیله را به تنهایی دوست ندارید، بلکه سودی که برای شما دارد را دوست دارید. علاقه ابزاری شما را به علاقه اصلی می‌رساند. در این حالت نیز به ایده نیاز دارید.

در مورد علاقه‌های ابزاری چگونه باید ایده‌پردازی کرد. تفکر، تحلیل و خودکاوای و خویشتن‌نگری ابزار خوبی هستند. با کمک آنها می‌توانید به نتیجه‌های خوبی برسید. البته باید کمی سرعت عمل هم داشته باشید. فکر و تحلیل و خودشناسی شما اگر بسیار طول بکشد شاید به ضررتان تمام شود. شاید این اندیشه‌ها تا ماه‌ها یا سال‌ها ادامه داشته باشند و در آخر هم هیچ‌گاه به مرحله انجام و اجرایی شدن نرسند.

در حقیقت هنگامی که کمی ژرف‌تر نگاه می‌کنید، متوجه می‌شوید این افراد شاید ایده‌های بسیاری در ذهن دارند، برای نمونه، شاید رستوران باز کنم، شاید مغازه باز کنم، شاید... در آخر هم هیچ کاری انجام نمی‌دهند. شاید تصور می‌کنند هیچ‌کدام از آنها به اندازه کافی خوب نیستند. یا شاید تنها ایده‌های خود را روی کاغذ و در ذهن خود برآورد می‌کنند و در آخر هم به هیچ نتیجه‌ای نمی‌رسند. این افراد بیشتر مواقع برای برآورده شدن ایده‌هایشان هیچ تلاشی نمی‌کنند. این افراد باید کمی از خود و اندیشه‌هایشان بیرون بیایند و برای تحقق آنها گام بردارند. در جهان واقعی همه چیز با اندیشه ما متفاوت است. با نشستن و اندیشیدن هیچ اتفاقی نمی‌افتد. تنها فکر و ایده کافی نیست، باید تلاش کرد.

در خصوص ایده‌پردازی، آیا علاقه‌های اصلی بهتر از علاقه‌های ابزاری هستند؟ خیر. آیا علاقه ابزاری بهتر از اصلی است؟ دوباره خیر. هر دو این علاقه‌مندی‌ها می‌توانند به ایده‌های خوبی پایان یابند. تنها باید بدانید کدام یک مهم‌تر است؛ زیرا هرکدام از این علاقه‌ها شما را در مسیر متفاوتی راهنمایی می‌کنند. در مورد علاقه اصلی، بی‌گمان آن را دنبال می‌کنید؛ زیرا در واقع آن را می‌خواهید. اگر تخصص لازم نداشته باشید نیز به دنبال یادگیری آن خواهید رفت. علاقه ابزاری نیز چیزی است که شما را به علاقه اصلی‌تان

می‌رساند. بنابراین، همیشه به دنبال راهکاری برای اجرایی شدن آن هستید. کارآفرین‌ها به دنبال شهرت، پول و درآمد خوب هستند. بنابراین با انواع علاقه در مسیر تحقق خواسته‌های خود گام برمی‌دارد.

*۱۳. ایده‌های بزرگ چگونه به ذهن کارآفرینان می‌رسد؟

داشتن ایده‌های بزرگ کارآفرینی نیازمند یک فرمول جادویی نیست. اما این به این معنی نیست که هیچ فرمولی برای آن وجود ندارد در قلب هر کسب‌وکار موفق یک ایده بزرگ وجود دارد. برخی از آنها به‌قدری ساده هستند که تعجب می‌کنیم چرا پیش از این به فکر کسی نرسیده است. برخی از آنها هم به‌قدری دگرگون‌گرا هستند که تعجب می‌کنیم چگونه به فکر کسی رسیده است.

اما این ایده‌های بزرگ یک حکم ثابت را اجرا نمی‌کنند و سبب می‌شوند بسیاری از کارآفرینان این سؤال رایج را از خود بپرسند: این ایده چگونه به ذهن کسی رسیده و ما چگونه می‌توانیم همین ایده‌های جادویی را پیاده کنیم؟

برای پاسخ به این‌گونه پرسش‌ها، بهترین راه، استفاده از نظرهای کارشناسان و کارآفرینان حوزه کسب‌وکار است، کسانی که داستان‌های موفقیت بسیاری را شنیده‌اند یا داستان‌های موفقیت خود را ثبت کرده‌اند. آنها از هر منبعی، از چیستان‌های روزانه گرفته تا احساس‌های کارا و ذهن ناخودآگاه خود الهام گرفته‌اند. برای نمونه توصیه‌های کارآفرینان موفق در پی می‌آید.

دیوید کوهن، مؤسس و مدیرعامل شرکت تک استارز:

مسئله‌هایی که شما را ناراحت می‌کند جدی بگیرید

ایده آغازی راه‌اندازی یک کسب‌وکار به گونه معمول با دشواری آغاز می‌شود که باید آن را مرتفع کرد. این ایده‌ها در زمانی که در جای مطلوبی نشست‌اید و قهوه می‌نوشید و در مورد زندگی می‌اندیشید ظهور نمی‌کنند، بلکه خودشان را زمانی نشان می‌دهند که به‌سختی در حال کار کردن روی مسئله ویژه‌ای هستید. برای نمونه، ایده تشکیل یکی از شرکت‌های ما به نام ایرفایدر، زمانی شکل گرفت که به اخباری در مورد موسیقی مورد علاقه ام نیاز داشتم و نمی‌توانستم این اخبار را پیدا کنم. بنابراین در این شرکت سرویسی ایجاد کردم که موسیقی‌های موجود در رایانه شما را چک می‌کند و سپس اخبار مربوط به آن را از راه اینترنت در اختیار شما قرار می‌دهد.

ساراس ساراسواتی، استاد مدیریت کسب و کار دانشکده کسب و کار دانشگاه پرچینیا:

نمی‌توانید به مغزتان حمله کنید

نمی‌دانم ایده‌های بزرگ چگونه شکل می‌گیرند. فکر می‌کنم هیچ‌کس دیگری هم نداند. حتی نمی‌دانم ایده‌های خودم چگونه شکل می‌گیرند. به نظر من، مغز انسان کار خودش را می‌کند و ایده‌ای را بیرون می‌دهد. در حالی که منتظرید مغزتان کار خارق‌العاده‌ای انجام دهد، کار خودتان را انجام دهید. با افراد متفاوت دیدار کنید، بحث و گفت‌وگو داشته باشید، الگوهای آغازی بسازید یا دست کم دشواری‌های دیگران را گردآوری کنید. هدف همه این کارها این است که بدانید عمل کردن، جنبه اخلاقانه‌ای دارد که آن را از اندیشیدن مجزا می‌کند. بنابراین، همیشه نیازی نیست، اول بیندیشید.

ویکتور هوآنگ، از مؤسسان و مدیر عامل شرکت T2

به فضاهای مرموز سرک بکشید

کارآفرینانی که می‌خواهند ذهن خود را به چالش بکشند، باید به دنبال مسئله‌های غیرعادی باشند. بنابراین مسئله‌های عجیب را ببینید و بشنوید. من از مشاهده اسناد مبهم و گوش دادن به یادکست‌های غیرعادی لذت می‌برم. یافتن ایده‌های شگفت‌آوری که تنها نیازمند کمی تکاپوی بیشتر شما هستند، هیجان‌انگیز است. وارد فضاهای عجیب و شگفت‌آور شوید. من همیشه به مناطق دورافتاده حومه شهر، فروشگاه‌های بزرگ و انجمن‌های دانشگاهی می‌روم. هنگامی که بدون داشتن هدف ویژه‌ای در محیطی قدم می‌زنید، مسئله‌ها به شیوه تازه‌ای به چشم شما می‌آیند. همچنین با افراد عجیب گفت‌وگو کنید. آغاز مکالمه با افرادی که با شما فرق دارند، کار بسیار تأثیرگذاری است. من هنوز مکالمه‌هایی را که سال‌ها پیش با افراد غریبه داشتم و تأثیر این گفت‌ووشنیدها را به یاد می‌آورم.

بن بالدوین، از مؤسسان و مدیرعامل شرکت کلیرفیت:

بگذارید ناخودآگاه شما کارها را انجام دهد

هنگامی که ذهن شما از وظیفه‌های تکراری و خسته‌کننده پر شده، می‌تواند ناخودآگاه شما را به لحظه کشف ایده نو سوق دهد. این اتفاق برای من رخ داد. الگوی کسب و کار شرکت کلیرفیت که به شرکت‌ها روش‌های ساده‌ای برای جذب نیرو و پیش‌بینی تناسب شغلی ارائه می‌کند، در حالی که ذهن من خطور کرد که با سرعت ۱۲۰ کیلومتر در ساعت در حال رانندگی بودم و در اصل به کار فکر نمی‌کردم. ضمیر ناخودآگاه در نهانگاه ما عمل می‌کند و به صورت نامحسوس بر نتیجه بسیاری از اندیشه‌های ما اثر می‌گذارد. بنابراین، در اوج درگیری‌های شغلی لحظه‌ای به خودتان استراحت بدهید و از هوای تازه استفاده کنید، چون در این صورت ذهن

شما بهتر می‌تواند مشکلات را رفع کند و راه‌حلی‌هایی به ذهن شما می‌رسد که پیش از این به آنها فکر نکرده بودید.

برایان اسپالی، مؤسس و مدیر عامل شرکت ترانک کلاب:

به دشواری‌های عملی خود بتازید

هر زمان از خدمات یک شرکت یا تجربه خود به عنوان مشتری ناراضی هستید، یا نیاز به فرآورده‌ای دارید که هیچ شرکتی آن را ارائه نمی‌کند و در هیچ‌کجا نمی‌توانید آن را بیابید، این نکته‌ها را یادداشت کنید. پس از خودتان بپرسید، آیا من می‌توانم این مشکل را رفع کنم؟ چقدر وقت و سرمایه نیاز دارم تا ایده خودم را آزمایش کنم؟ همان‌گونه که اندی راشلف، استاد دانشمندی در دانشگاه استنفورد مرا تشویق کرد «مطمئن شوید می‌توانید سریع و ارزان شکست بخورید». زمانی که در دانشکده کسب‌وکار بودم، ایده‌های بزرگ زیادی داشتم؛ یکی از آنها تأسیس یک شرکت درونی خدمات هوایی بود که میلیون‌ها دلار سرمایه و چند سال زمان نیاز داشت. من تصمیم گرفتم فرصت دیگری را دنبال کنم که کم‌هزینه‌تر باشد و زودتر نتیجه بدهد؛ یعنی شرکت تولید پوشاک به نام بونوبوس. در آخر، با صرف تنها ۹ ماه زمان و ۱۵ هزار دلار سرمایه، توانستم بازخورد مناسب بازار را دریافت کنم.

ویوک وازوا، معاون انجمن علمی و نوآوری دانشگاه سینگولاریتی:

هیچ‌گاه برای کارآفرینی دیر نیست

داستان‌های موفقیت مارک زوکربرگ در فیس‌بوک، پائول آلن و بیل گیتس در مایکروسافت، استیو ووزنیاک و استیو جابز در اپل، سبب می‌شوند برخی افراد فکر کنند که داشتن ایده‌های بزرگ تنها مختص افراد جوان است. اما کارآفرینان عرصه فناوری که به‌سرعت به شهرت و ثروت رسیدند، در ابتدا خارج از این حوزه بوده‌اند. یک کارآفرین به‌گونه معمول فردی میانسال و حرفه‌ای است که نیازهای بازار را می‌داند و شرکتی را با پس‌انداز خود تأسیس می‌کند. پژوهشی که تیم شرکت من در ۲۰۰۹ م انجام داد، مشخص می‌کند که میانگین سنی یک کارآفرین موفق در صنایع پیشرفته مانند رایانه، پزشکی و هوافضا، ۴۰ سال است.

آنگلا بتون، مؤسس و مدیرعامل شرکت نیومی:

در زندگی حضور فعالی داشته باشید

توفان ذهنی خود را با دشواری‌هایی آغاز کنید که شخصاً در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اید. راه‌اندازی یک کسب‌وکار، کار بسیار سختی است و نیاز به فداکاری خالصانه‌ای دارد که از اشتیاق شخصی شما نشأت می‌گیرد. پرسش بزرگ بعدی که با آن روبه‌رو می‌شوید این است که «چگونه» شکل‌گیری ایده‌ها و نوآوری‌های بزرگ هنگامی که انجام می‌گیرد که فکر آغازی

خودتان را به شیوه‌ای متفاوت از دیگران اجرا کنید. یک راه مهم برای انجام این کار این است که فراتر از صنعت حوزه فعالیت‌تان را بنگرید و ببینید دیگران چگونه مشکلاتشان را حل می‌کنند. رویکردهایی که برای آنان یک کار روتین است، ممکن است برای شما غیرمعمول باشد و جرعه ایده‌های بزرگ را در ذهن شما روشن کند. همچنین بیشتر فعالان کسب‌وکار جنبه خلاقانه افراد را نادیده می‌گیرند؛ تا زمانی که در واقع به آن نیاز پیدا کنند. اطمینان از اینکه زندگی شما توازنی از هنرهای گونه‌گون است، روش مهمی برای درگیری خلاقانه با کارهاست. در جهانی که ما زندگی می‌کنیم، گفتن این جمله که «در زندگی حضور فعال داشته باشید» از عمل کردن به آن ساده‌تر است؛ یعنی کارهای ساده‌ای مانند نوشیدن یک فنجان قهوه می‌تواند با پاسخ دادن به ایمیل‌ها یا مدیریت برنامه‌ها همراه شود.*

۱.۴. توسعه کارآفرینی در نهاد خانواده‌ها

۱.۴.۱ نهادینه کردن فرهنگ کارآفرینی

خانواده به عنوان انتقال‌دهنده جبهه‌ای از اصطلاحات، آیین‌ها و رفتارهای اجتماعی می‌تواند نقش نتیجه‌بخش خود را برای آشنایی با مفاهیمی مانند توفیق‌طلبی، خطرپذیری و استقلال‌طلبی در عرصه فعالیت اقتصادی و همسازی با واقعیت‌های کاری در جامعه، به عضوهای خود ارزانی دارد. نوع نگرش پدر و مادر به جهان پیرامون خود و چگونگی تجسم ارزش‌های اجتماعی برای فرزندان در شکل‌گیری آینده شغلی آنان، می‌تواند راه را برای دستیابی به اقتصاد سالم هموار سازد. برای نمونه چنانچه کسب موفقیت در جهت خلق ثروت و ایجاد فرصت‌های شغلی نو به عنوان بخشی از ارزش‌های مورد نظر پدر و مادر برای فرزند به تصویر کشیده شود، نوجوان ذهن خود را برای رسیدن به چنین موقعیتی آماده می‌سازد. در ادامه این فرایند ذهنی، فرد به دنبال راه‌های دستیابی به چنین موقعیتی است. او موقعیت‌های متفاوت را با هم مقایسه می‌کند؛ شبیه‌سازی ذهنی انجام می‌دهد؛ به پرس‌وجو می‌پردازد؛ و گاهی اوقات در نشریه‌ها، کتاب‌ها، محیط مدرسه و حتی مجلس‌های سخنرانی پرسش‌های ذهنی خود را دنبال می‌کند. آنگاه، فرد با آگاهی از ارزش کار و تلاش آماده است بخش بزرگی از خواسته‌ها، آرمان‌ها و ارزش‌های مورد نظر خانواده خود را به محک تجربه بگذارد.

۲.۱۴ تعیین مسیر شغلی

فضای درون خانواده، به‌ویژه رهنمودهای پدر و مادر به فرزندان، این امکان را به آنان

می‌دهد تا با گسستن از عادت‌ها و باورهای پیشین خود یا دیگر افراد خانواده، رفتار تازه‌ای را مورد کندوکاو قرار داده و خود را با نظم اجتماعی نو هماهنگ سازند؛ به شکلی که بتوانند بر فراز خواسته‌ها و آرزوهای ذهنی خود و منطبق بر نظام‌های مدرن پرو بال بزنند و از نفوذ و سلطه اندیشه و روش‌های سنتی در رفتار آتی خود بکاهند. در ادامه چنین روندی، نقش آفرینی فرزند در درون خانواده معطوف به فرایندهای تولید و خلق ارزش در جامعه خواهد شد. در این ارتباط، پدر و مادر با شناخت توانمندی‌های بالقوه فرزندان خود و راهنمایی آنان در مسیر شغلی، نقش مهمی در شناسایی و پرورش افراد خلاق و کارآفرین در جامعه ایفا می‌کنند.

۳.۱۴ توانمندسازی (یادگیری فناوری‌های نو)

پشتیبانی و تشویق پدر و مادر برای یادگیری فناوری‌های نو مانند فناوری‌های اطلاعاتی و معرفی مشاغلی که امکان کسب درآمد بالا را برای فرزندان فراهم می‌سازد، آنان را افزون بر نقش آفرینی در درون خانواده، معطوف به هدف‌های توسعه در سطح جامعه یعنی کار سودمند و بهره‌وری بالا خواهد کرد. تغییر نگرش‌ها و رفتارهای کلیشه‌ای در خصوص ایفا نقش‌های خانوادگی و اجتماعی و تشویق فرزندان به رفتارهای مثبت اقتصادی و اجتماعی، آنان را افرادی کارآمد و هدفمند می‌پروراند. زیرا پیروی از کلیشه‌های سنتی و تکراری در عرصه کار و فعالیت، هم به خانواده و هم به جامعه آسیب‌های جبران‌ناپذیری وارد می‌سازد. به همین دلیل؛ گذر از این مرحله، تأثیرپذیری فرد از تغییرهای نو و پذیرش مسئولیت خطیر اجتماعی به منظور ایجاد کسب‌وکار نو و دسترسی به موقعیت‌های بهتر و نوتر، از فرد یک انسان جداگانه و توانمند می‌سازد که در عرصه‌های گونه‌گون زندگی ضمن پذیرش نقش‌های متفاوت می‌تواند سودمند واقع شود.

۴.۱۴ راه‌اندازی و اداره کسب‌وکار اقتصادی

در این مرحله، فرد با ارزیابی مشاغل متناسب با خواسته‌های خود و خانواده، به خلق ایده در زمینه کار و فعالیت می‌پردازد؛ چارچوب فکری خود را در چارچوب طرح کسب‌وکار به جامعه عرضه می‌کند؛ سپس، با مدیریت خود فعالیت اقتصادی را آغاز می‌کند. در این مرحله، پدر و مادر با استفاده از تجارب خود می‌توانند فرزندان را برای اداره کسب‌وکار یاری کنند. هر چند ممکن است این نیاز تنها متوجه پشتیبانی‌های مالی آنان نباشد. با ادامه پشتیبانی خانواده و تقویت روحیه کارآفرینی در فرزندان به منظور

راهاندازی و مدیریت کسب‌وکار اقتصادی توسط آنان، نتیجه‌های زیر متوجه جامعه خواهد شد:

الف. ایجاد و توسعه اشتغال در بخش‌های اقتصادی کشور و به تبع آن استقلال اقتصادی خانواده‌ها،

ب. دگرگونی در روند تولید با استفاده از فناوری پیشرفته و به دنبال آن تغییر در فرهنگ مصرف.

در پاسخ به این پرسش که افراد چه نوع از کارآفرینی را باید دنبال کنند می‌توان گفت که شیوه آغاز کارآفرینی به انگیزه افراد بستگی دارد. مهم‌ترین یا همگانی‌ترین هدف حرفه‌ای کارآفرینی باید توانایی کنترل سرنوشت و تقدیر باشد.

شایستگی‌های کلیدی یک کارآفرین چیست؟ اختراع، خلاقیت، ریسک‌پذیری و یک شخصیت قوی در قلب کارآفرینی. کارآفرین شخصی است که تصمیم گرفته است بر آینده‌اش کنترل داشته و برای خود کار کند. بنابراین کارآفرینان، ارزش افزوده اجتماع هستند و آنچه مصرف‌کنندگان می‌خواهند و نیازمند آن هستند را تغییر می‌دهند.

۱۵. شایستگی‌های همیشگی مورد نیاز یک کارآفرین

به گونه کلی کارآفرینان به منظور فرایند کارآفرینی نیاز به یک مجموعه شایستگی‌های ویژه دارند که عبارت‌اند از:

- باید درباره طرح‌های نو اندیشه کرده و آنها را در بازار به صورت عملیاتی دنبال کند.
- تیمش را برای ایجاد رقابت با امکانات محدود راهنمایی کند.
- منابع مالی را افزایش بخشد.
- به گونه پیوسته، شهرت فردی خود را حفظ و ضمانت کند.
- دستمزد کارمندان را تنها زمانی که کارها را به صورتی حساب‌شده و عاقلانه انجام دهند، بپردازد.
- خود را برای از دست دادن همه‌چیز در صورت رخ دادن اشتباه آماده کند.
- زمانی که بانک بر او فشار وارد نمی‌کند، احساس خطر کند.
- سخت‌کوش باشد و از انعطاف‌پذیری و خرد بیشتری نسبت به دوران زندگی حرفه‌ای گذشته‌اش برخوردار باشد.

- از عهده کارهای چندگانه برآید. برای نمونه شما مجبورید در آغاز هر کاری را انجام دهید.
- مسئولیت همه رویدادها را بپذیرد.

کارآفرین موفق به معنی ارتقا و توسعه‌دهنده شرایط جامعه و افزودن چیزهایی است که از پیش وجود نداشته است. این فرایند کسب ثروت را به دنبال دارد، اما ثروت نباید به عنوان تنها هدف شما باشد ثروت به دست آمده از پول در برابر ثروت، آزادی و رهایی تفکر، خلاقیت و ابداع و دانشی که شما به عنوان ارزش به جامعه می‌افزایید به هیچ عنوان قابل مقایسه نیست.

کارآفرین، مخترع، و رهبر کسی است که به زندگی مشتریان، کارکنان و سهامداران روح می‌بخشد. زندگی یک کارآفرین سراسر هیجان، انرژی، شادی، تفریح و رضایت شغلی است. اما چگونه یک کارآفرین می‌تواند بخت خود را بسازد؟

- همواره به فرصت‌ها گوش داده و آن را ببیند؛
- بر این باور باشد که در هر چیزی که روی می‌دهد فرصتی نهفته است؛
- آینده‌نگر باشد و برای هر پیشامدی برنامه‌ریزی کند؛
- در جست‌وجوی چیزی باشد که مردم در برابر آن پول پرداخت کنند، آنگاه بر آن موضوع تمرکز کند.

شکست و دیگر فرصت‌ها: شما باید از توانایی یادگیری و آموختن شکست‌ها برخوردار باشید. اطلاعات و فرصت‌ها بی‌وقفه از هر سو به سوی شما در حرکت‌اند؛ باید فرصت‌های عمده و اصلی را دریابید.

یک شکست می‌تواند الهام‌بخش یک آغاز تازه باشد. برخی اوقات شکست می‌تواند رد شدن اندیشه شما به شمار آید؛ باید صبور باشید و خودتان را باور داشته باشید.

به چه دانشی برای موفق شدن یک کارآفرین نیاز است؟

کسی که می‌خواهد در مسیر کارآفرینی گام بردارد باید به گونه معمول به دانش‌های زیر مجهز باشد:

- چگونگی نوشتن یک برنامه‌ریزی حرفه‌ای،
- دانش صنعت مورد نظر،
- دانش بازاریابی،

- فرایندها،
- رقبا،
- آنچه که اشتباه از آب درمی آید،
- چشم اندازهای آینده،
- شیوه افزایش درآمد،
- برآورد راهبردی.

دانش تنها زمانی که دست به عمل می‌زنید به عنوان قدرت تلقی خواهد شد. آریستوتل اوناسیس^۱؛ کارآفرین یونانی (۱۹۷۵-۱۹۰۶ م) می‌گوید: راز کامیابی در یک کار، شناخت و دانستن چیزی است که دیگری نمی‌دانند.

۱۶. مهارت‌های لازم برای موفقیت یک کارآفرین

- **مهارت مدیریت زمان:** ما همواره نیازمند تحلیل و قضاوت مطلوب هستیم. اما باید بتوانیم به‌خوبی زمان عمل را تشخیص دهیم. بر روی بهبود مهارت‌های قضاوت خود کار کنیم تا توازن اثربخشی میان «درنگ کردن» و «شتاب» ایجاد شود.
- **مهارت در دستیابی به بهترین گزینه در هر مورد:** باید تلاش کنید که در هر موردی بهترین گزینه را انتخاب کنید.
- **مهارت پرورش عادت‌های خوب:** دو جنبه برای رشد و پرورش عادت‌های خوب وجود دارد: نخست از میان بردن عادت‌های بی‌فایده و مخرب و سپس شکل‌گیری عادت‌های سودمند جدید. شکل‌گیری عادات نو و سودمند ساده‌تر از مورد اول است.
- **مهارت مدیریت اطلاعات:** در راه‌اندازی کسب‌وکار باید توانایی بالایی در مدیریت کردن اطلاعات داشته باشیم و بتوانیم داده‌های خام را به اطلاعات کاربردی تبدیل کنیم.
- **مهارت‌های مدیریت سرمایه:** باید در سرمایه‌گذاری به شیوه‌ای عمل کرد که نرخ بهتری از بازده با کمترین ریسک کسب شود. این شیوه‌ای است که می‌توانید پول، کسب کنید. هرگز حتی یک ریال در راهی که سودی ندارد و نسبت به بازده آن مطمئن نیستید هزینه نکنید.

۱. آریستوتل اوناسیس Aristotle Onassis (۱۹۷۵-۱۹۰۶) کارآفرین یونانی

- **مهارت در مدیریت هزینه‌ها:** مرسوم است که هزینه‌ها با توجه به مقیاس درآمد فروش شما افزایش یابند. بکوشید با دیگر هزینه‌های غیر ضروری مبارزه کنید. و هر ریال خود را به درستی سرمایه‌گذاری کنید. اثر بخش‌ترین کار در این زمینه رفتار صرفه‌جویانه در هزینه‌هاست.
- **مهارت در مطالعه مردم:** یک اشتباه همگانی برای هر کارآفرین تازه‌کار این است که نمی‌داند مردم منطقی و معقول بوده و مطابق علاقه‌های خود خرید می‌کنند؛ با این روش نمی‌توان کار کرد، مجبورید مهارت‌های خود را در مردم‌شناسی و مطالعه افراد پرورش دهید تا بتوانید بهترین تأثیر را بر آنها در خرید و دیگر موارد بگذارید.
- **مهارت در ارتقای پیوسته شایستگی‌ها:** هر جنبه از یک فعالیت یا کسب‌وکار می‌تواند همواره و پیوسته توسعه یابد. حتی زمانی که در یک سامانه مترقی قرار گرفته‌اید، باید به سرعت در جست‌وجوی مرحله بعدی موفقیت باشید.
- **مهارت در مدیریت سازمان**
- **مهارت در کسب ایده‌های عالی و خوب از مردم اطراف:** از خریداران فرآورده‌های خود دربارهٔ نیازمندی‌های آنها بپرسید. تا آنچه مورد نیاز آنهاست را مطرح کنید. شما می‌توانید با مهارت در برقراری ارتباط با دیگران ایده‌های خوب آنها را در راه موفقیت به کار ببندید.
- **مهارت در گزینش افراد مناسب:** کارمندان با ارزش‌ترین و در عین حال والاترین ریسک به عنوان دارایی را به خود اختصاص داده‌اند. زمانی که آغاز به استخدام کارکنان می‌کنید، به گونهٔ دقیقی به پیشنهادها بیندیشید. در مصاحبه میان شما و مصاحبه‌شونده انتظاراتی را که قادر به انجام آن نیستید، مطرح کنید.
- **مهارت در ارتباط تلفنی:** زمانی که کسب‌وکار تازه‌ای را آغاز می‌کنید. مجبورید مشتریان را از نواحی دور جذب کنید از ارتباطات تلفنی وحشت نداشته باشید. ارتباط تلفنی می‌تواند کانال ارتباطی مناسبی برای تبلیغ، پخش و اشاعهٔ اطلاعات مربوط به فروش فرآورده‌ها محسوب شود.
- **مهارت در فروش:** بسیاری از مردم از فروشندگی می‌ترسند و بسیاری دیگر از آنها در فرایند فروش درگیرند. سه مسئلهٔ عمده‌ای که مردم دوست ندارند در ارتباط با فروش وجود داشته باشد عبارت‌اند از:

الف. دروغ گفتن،

ب. عدم اعتماد،

ج. سماجت و پررویی

سه مسئله مورد علاقه مردم در هنگامی که چیزی را در معرض فروش قرار داده می‌بینند عبارت‌اند از:

الف. صداقت،

ب. شنونده بودن و پاسخگو بودن به پرسش‌ها،

ج. قابلیت اعتماد.

- **مهارت در کشف روندهای آینده:** برخی مواقع کارآفرینان عنصری زیستی را فراموش می‌کنند. در حالی که بر روی پول درآوردن و کسب درآمد متمرکز می‌شوید، باید از نیازهای مشتریان خود در آینده و اقلام مورد خرید آنها، اطلاع داشته باشید. توجه کنید که جامعه به چه سمتی کشیده شده است؟ چه جریان‌هایی قدرت را به دست گرفته و تغییرهای عمده‌ای در شیوه پول خرج کردن مردم ایجاد کرده است. مطمئن شوید که علاقه‌های شما، مطابق با علاقه‌های مشتریان است.
- **مهارت در کسب انگیزش مستمر و همیشگی:** در کار افراد نیازمند آموزش و انگیزش فراوانی، برای برآمدن از عهده شکست‌ها هستند. صرف مهارت برجسته در کار، توانایی حفظ شور و شوق و علاقه در زمان روبه‌رو شدن با شکست کافی نیست. بر روی درس‌های ارزشمند و فرصت‌های به دست آمده از هر تجربه بد متمرکز شوید و تفکر کنید.

*۱۷. کارآفرینی و برند^۱

افراد بسیاری وجود دارند که با توجه به ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها، و دیگر مورد‌های یادشده اقدام به فعالیت‌های کارآفرینی می‌کنند و ملاحظه می‌شود که در ادامه نیز به عنوان کارآفرینانی موفق در صنایع متفاوت مطرح می‌شوند و کارآفرینی و کسب‌وکار خود را به عنوان برندهای معروف و مطرح حوزه فعالیت خود مطرح می‌کنند. برند شدن، هدف پایانی هر کارآفرین و هر متخصص بازاریابی، بازاریابی

1. brand

اینترنی و مدیریت در سده کنونی است. کسب‌وکار، یک فرایند است نه یک موجودیت جداگانه، کسب‌وکارهای موفق آن‌هایی هستند که پیوسته با تغییرهای بازاری، صنعتی، اقتصادی و فرهنگی وفق می‌یابند. آنها بیشتر مانند ارگانسیم‌ها رفتار می‌کنند تا سازمان‌ها، یعنی در هنگام نیاز تغییر می‌یابند، رشد می‌کنند، تقسیم و ترکیب می‌شوند. براساس پارادایم قدیمی هویت شرکت که برای همسانی و سازگاری ارزش بسیاری قائل بود، پارادایم نو برند، ویژگی‌های یادشده را به خاطر زنده بودن و پویایی سده، قربانی می‌کند.

برند یک ایده، تصویر یا یک شناسنامه برای یک شرکت است. مردم با استفاده از این نام، فرآورده‌های شرکت شما را تشخیص می‌دهند، همان‌گونه که یک فرد را با یک نام ویژه صدا می‌زنند، برند نیز یک عنوان تجاری برای یک شرکت است. و همواره آن شرکت را با این برند می‌شناسند.

برندینگ، تنها به رسمیت شناختن یک شرکت یا یک عنوان تجاری نیست، بلکه ایجاد شهرت و استانداردهایی برای تجارت شرکت است. همچنین برای حفظ شرکت و پیشی گرفتن از رقبا.

برندینگ ایجاد ارزش یا اعتمادسازی است، امروزه نام برندینگ یک برند برای شرکت بسیار ارزشمند است. در اصل برندینگ به معنای جا انداختن یک نماد است. شما هنگامی که یک سیب گاززده را می‌بینید بی‌گمان یاد شرکت اپل خواهید افتاد، نه یاد شرکت گوگل! دلیل این کار این است که اپل، سیب گاززده‌ای را ارزشمند کرده است و این یعنی برندینگ...

امروزه برندینگ سهم بسیار مهمی در تجارت الکترونیک دارد، برندینگ به شرکت‌ها اجازه می‌دهد برای کسب شهرت جهانی، خدمات خود، فرآورده‌های خود و کیفیت آنها را افزایش دهند. شرکت‌ها امروزه برای کسب برندینگ می‌کوشند از سئو و صفحه‌های وب استفاده کنند، یکی از رهکارهای شرکت‌ها برای کسب برندینگ، هماهنگی نام دامنه سایت خود با نام برند خود است، این کار سهم مهمی برای جذب مشتریان و مخاطبان دارد.

به طور کلی برندینگ ایجاد یک حال و هوای ویژه است برای نمونه، شما در هر جایی که باشید هنگامی که جمله‌ای، تصویری و موردهایی مانند این را با رنگ‌های **آبی**، **قرمز**، **زرد**، یا **آبی**، **سبز** و **قرمز** ببینید، همواره یاد گوگل خواهید افتاد، همان‌گونه که

متوجه شدید، گوگل نام خود را برندینگ کرده است، به عبارتی دیگر ترکیب این رنگ‌ها را به خود اختصاص داده است. و این یعنی برندینگ...

در جدول زیر برخی از برندهای موفق در صنایع منتخب که توسط کارآفرینان موفق ایجاد شده است برای نمونه ارائه می‌شود و در ادامه دانشجویان عزیز باید بنیان‌گذاران و کارآفرینان این برندها را شناسایی کنند و هر دانشجو در مورد پنج برند اطلاعات لازم را گردآوری و در کلاس ارائه دهد.

جدول ۳.۳ برندهای موفق در صنایع مختلف

برندهای مواد غذایی و نوشیدنی‌ها	
	شیرینی و شکلات
	ماکارونی و پاستا
	خشکبار، برنج و حبوبات

تعریف‌ها، مفاهیم و مبانی کارآفرینی ۱۴۷

	
	<p>کمپوت، کنسرو و زیتون</p>
	<p>آب میوه</p>
	<p>نوشابه، ماء الشعیر و دوغ</p>
	<p>نوشیدنی‌های گرم</p>

	
	<p>بیسکوئیت، کیک و نان</p>
	<p>تنقلات، چیپس و پفک</p>
	<p>گوشت و مواد پروتئینی</p>
	<p>روغن‌های غذایی و خوراکی</p>

	
	<p>مواد غذایی شیری (لبنی)</p>
	<p>بستنی</p>
<p>تفریح و مسافرت</p>	
	<p>شرکت‌های هواپیمایی</p>

	<p>هتل‌ها و مراکز اقامت</p>
	<p>مراکز خرید و فروشگاه‌ها</p>
	<p>رستوران و کافی‌شاپ</p>
<p>مد، لوکس و لوازم شخصی</p>	
	<p>طلا و جواهرات</p>

قليل تدوم عليه، أرجى من كثير مملول منه
کار (خیر) اندک، که بر آن مداومت و رزی، از کار بسیار که
از آن خسته شوی، امیدوار کننده تر است
حضرت علی (ع)



فصل ۴

انواع کارآفرینی و فرایند آن

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل آشنایی با انواع کارآفرینی است. بنابراین پس از خواندن این فصل از خواننده انتظار می‌رود موارد زیر را شرح دهد:

- انواع کارآفرینی کدامند؟
- کارآفرینی مستقل چیست؟
- کارآفرینی اجتماعی چیست؟
- کارآفرینی سازمانی چیست؟
- عنصرهای کارآفرینی کدامند؟
- فرایند کارآفرینی چیست و شامل چه عنصرهایی می‌شود؟

قليل تدوم عليه، أرجى من كثير مملول منه
کار (خیر) اندک، که بر آن مداومت و رزی، از کار بسیار که
از آن خسته شوی، امیدوار کننده تر است
حضرت علی (ع)



فصل ۴

انواع کارآفرینی و فرایند آن

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل آشنایی با انواع کارآفرینی است. بنابراین پس از خواندن این فصل از خواننده انتظار می‌رود موارد زیر را شرح دهد:

- انواع کارآفرینی کدامند؟
- کارآفرینی مستقل چیست؟
- کارآفرینی اجتماعی چیست؟
- کارآفرینی سازمانی چیست؟
- عنصرهای کارآفرینی کدامند؟
- فرایند کارآفرینی چیست و شامل چه عنصرهایی می‌شود؟

قليل تدوم عليه، أرجى من كثير مملول منه
کار (خیر) اندک، که بر آن مداومت و رزی، از کار بسیار که
از آن خسته شوی، امیدوار کننده تر است
حضرت علی (ع)



فصل ۴

انواع کارآفرینی و فرایند آن

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل آشنایی با انواع کارآفرینی است. بنابراین پس از خواندن این فصل از خواننده انتظار می‌رود موارد زیر را شرح دهد:

- انواع کارآفرینی کدامند؟
- کارآفرینی مستقل چیست؟
- کارآفرینی اجتماعی چیست؟
- کارآفرینی سازمانی چیست؟
- عنصرهای کارآفرینی کدامند؟
- فرایند کارآفرینی چیست و شامل چه عنصرهایی می‌شود؟

قليل تدوم عليه، أرجى من كثير مملول منه
کار (خیر) اندک، که بر آن مداومت و رزی، از کار بسیار که
از آن خسته شوی، امیدوار کننده تر است
حضرت علی (ع)



فصل ۴

انواع کارآفرینی و فرایند آن

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل آشنایی با انواع کارآفرینی است. بنابراین پس از خواندن این فصل از خواننده انتظار می‌رود موارد زیر را شرح دهد:

- انواع کارآفرینی کدامند؟
- کارآفرینی مستقل چیست؟
- کارآفرینی اجتماعی چیست؟
- کارآفرینی سازمانی چیست؟
- عنصرهای کارآفرینی کدامند؟
- فرایند کارآفرینی چیست و شامل چه عنصرهایی می‌شود؟

قلیل تدوم علیه، أرجی من کثیر مملول منه
کار (خیر) اندک، که بر آن مداومت و رزی، از کار بسیار که
از آن خسته شوی، امیدوار کننده تر است
حضرت علی (ع)



فصل ۴

انواع کارآفرینی و فرایند آن

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل آشنایی با انواع کارآفرینی است. بنابراین پس از خواندن این فصل از خواننده انتظار می‌رود موارد زیر را شرح دهد:

- انواع کارآفرینی کدامند؟
- کارآفرینی مستقل چیست؟
- کارآفرینی اجتماعی چیست؟
- کارآفرینی سازمانی چیست؟
- عنصرهای کارآفرینی کدامند؟
- فرایند کارآفرینی چیست و شامل چه عنصرهایی می‌شود؟

مقدمه

امروزه کشورهایی که به توسعه اقتصادی و اجتماعی بهما می‌دهند، پشتیبانی از ایجاد بستر کاری بر پایه فناوری و دانش، ضریب موفقیت آنها را تا حد شگفت‌انگیزی فزونی داده است. اکنون جهان به سمت اقتصاد و توسعه کارآفرینی در حال حرکت است. کارآفرینان در واقع قهرمانان توسعه اقتصادی و تجاری کشورها به شمار می‌روند. کارآفرینی پدیده‌ای چندبُعدی شامل وجود فرصت‌های سودآور، شخص مخاطره‌پذیر و... است. کارآفرینی فرایندی پویا در تولید ثروت و ارزش در جامعه است که تحقق این امر با درک و آشنایی با انواع کارآفرینی به شیوه مناسب‌تری تحقق خواهد یافت. پس کارآفرینی انواع متفاوتی دارد که موضوع اصلی این فصل خواهد بود. در ادامه انواع متفاوت کارآفرینی بررسی و تحلیل خواهد شد.

۱. انواع کارآفرینی

با مروری بر ادبیات کارآفرینی می‌توان دریافت که این موضوع در طول دوران‌های گونه‌گون تکامل چشمگیر و قابل توجهی یافته است. به همین دلیل ما شاهد آن هستیم که انواع گونه‌گونی از کارآفرینی در طول دوران‌های گونه‌گون شکل گرفته است. در یک نگاه کلی می‌توان کارآفرینی را به دو نوع اساسی تقسیم کرد: (۱) کارآفرینی فردی (۲) کارآفرینی سازمانی. اگر نوآوری و ساخت فرآورده‌ای نو یا ارائه خدماتی نو با توجه به بازار، دست‌آورد کار فرد باشد؛ آن را کارآفرینی فردی و اگر دست‌آورد تلاش یک تیم در سازمانی باشد؛ آن را کارآفرینی سازمانی می‌نامند.

افزون بر این در نوع‌شناسی کارآفرینی، دسته‌بندی‌های مختلف دیگری نیز از سوی صاحب‌نظران، در ادبیات موضوع ارائه شده است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱.۱. طبقه‌بندی برحسب هدف

کارآفرینی برای ایجاد کسب‌وکار جدید: فرد یا گروه کارآفرین با شناسایی فرصت‌ها از مخاطره حساب‌شده برای نوآوری و استفاده از فرصت‌ها استقبال می‌کند و سازمانی برای عرضه فرآورده نو تأسیس و راه‌اندازی می‌کند (Morris et al, 2002; Welsch, 2004).

انواع کارآفرینی و فرایند آن ۱۵۷

کارآفرینی برای توسعه یا بهبود سازمان: در این نوع از کارآفرینی از راه ساختار رسمی سازمان، فعالیت‌های کارآفرینی انجام می‌شود. هدف این نوع کارآفرینی بهبود عملکرد یا توسعه سازمان موجود است (Hisrich et al, 2002).
کارآفرینی برای رفع مشکلات اجتماعی: در این نوع کارآفرینی که ممکن است فرد، گروه یا سازمان کارآفرین فعالیت کند، هدف رفع و کاهش مشکلات اجتماعی و مردم جامعه است (Welsch, 2004).

۲.۱ طبقه‌بندی برحسب اقدام‌کننده

- کارآفرین جداگانه: کارآفرینی جداگانه، فرایندی است که در آن فرد می‌کوشد تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به گونه‌ی آزاد به نتیجه رساند (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۸۴).
- کارآفرینی سازمانی: یک سازمان رویکرد کارآفرینی را دنبال می‌کند و سازوکارهای ترغیب کارآفرینی در سازمان را فراهم می‌کند (Hisrich et al, 2002).
- کارآفرین درون سازمانی: کارآفرینی درون سازمانی فرایندی است که در آن کارآفرین می‌کوشد تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که به گونه‌ی معمول سستی و دیوان‌سالاری است به نتیجه رساند (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۸۴).
- کارآفرینی گروهی: گروهی از افراد کارآفرین در چارچوب یک تیم، اقدام به نوآوری مخاطره‌آمیز می‌کنند (Welsch, 2004).

۳.۱ طبقه‌بندی برحسب مقایسه

- کارآفرینی مستقل در برابر کارآفرینی درون‌سازمانی و کارآفرینی سازمانی (سازمان‌های کارآفرین) (Covin et al, 2007; Cornwall et al, 1990).
- کارآفرینی اجتماعی در برابر کارآفرینی اقتصادی (Hockerts, 2006).
به گونه‌ی کلی پژوهشگران انواع و اقسام گونه‌گونی از کارآفرینی را عنوان می‌کنند که عبارت‌اند از:
کارآفرینی اداری^۱: در این نوع کارآفرینی، توسعه تولیدها، فرایندها و شیوه‌های نو یا توسعه موارد موجود، اولویت بالایی دارد و به عنوان سرمایه‌گذاری نو کارکنان فنی،

علمی و مدیران و مجریان به شمار می‌رود. مدیریت باید منابع و امکانات را حفظ کند و کارگران ماهر باید برای باورهای نو، تلاش کنند. فرهنگ برای نوآوری، ارزشی به‌مراتب بالاتر از شرایط دیوان‌سالاری قائل است.

کارآفرینی شرکتی^۱: کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی فرآورده‌های نو و نظام‌های سازمانی نو است. کارآفرینی شرکتی یک مفهوم چندبعدی است که فعالیت‌های شرکت را متوجه نوآوری فرآورده، نوآوری در فناوری، مخاطره‌پذیری و پیشگامی می‌سازد. کارآفرینان شرکتی افرادی هستند که محدودیت‌ها را می‌آزمایند و امکانات تازه‌ای را برای شرکت‌ها از راه راهنمایی فرایند نوآوری ایجاد می‌کنند. آنان از قدرت مهارت‌های خود در زمینه‌های بسیاری همچون توسعه فرآورده یا طراحی مهندسی و... استفاده می‌کنند. در تعریفی دیگر آمده است که، کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی فرآورده‌ها و نظام‌های سازمانی نو است.

کارآفرینی فرصت‌گرایانه^۲: این رویکرد بر ارزیابی و گسترش توسعه نوآوری‌های مبتنی بر فناوری درونی و خارجی تأکید می‌کند. وجود یک فرآورده برتر نشانه رویکرد فرصت‌گرایانه در برابر کارآفرینی درون سازمانی است.

کارآفرینی اکتسابی^۳: در این مورد، کارآفرینی از راه اکتساب توانایی‌های فنی دیگر شرکت‌ها و از راه همکاری، مشاوره یا انعقاد قرارداد با آنان صورت می‌گیرد تا به دستاوردهای مربوط به فناوری آنها دست یابد.

کارآفرینی پرورشگاهی^۴: این امر نیازمند ایجاد واحدهای نیمه‌جداگانه در شرکت‌های موجود برای اندیشیدن، آغاز کردن و تقویت شرکت‌های نو است. با توجه به مخاطره بالای نوآوری در فعالیت‌های شرکت‌های تجاری، واحدهای نیمه‌جداگانه به کارآفرینی درون‌سازمانی کمک می‌کنند.

کارآفرینی ابتکاری^۵: در این رویکرد، نوآوری محدود به تقلید یا ایجاد تغییرهای ساده در بسته‌بندی یا طراحی است.

-
1. Corporate Entrepreneurship
 2. Opportunistic Entrepreneurship
 3. Acquisitive Entrepreneurship
 4. Incubative Entrepreneurship
 5. Initiative Entrepreneurship

کارآفرینی فردی^۱: فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طور مستقل به نتیجه برساند. کارآفرین مستقل با توجه به ویژگی‌های نوآوری و خلاقیت، منابع لازم را برای آغاز یک کسب‌وکار نو فراهم می‌کند. به عبارتی دیگر، کارآفرین فردی است دارای ایده و اندیشه نو که از راه ایجاد یک کسب‌وکار (کسب‌وکار خانگی، کسب‌وکار اینترنتی، کسب‌وکار خانوادگی، کسب‌وکار کوچک و متوسط و...) با بسیج منابع که توأم با مخاطره مالی، اجتماعی، آبرویی و حیثیتی است؛ فرآورده و خدمت نو به بازار ارائه می‌کند.

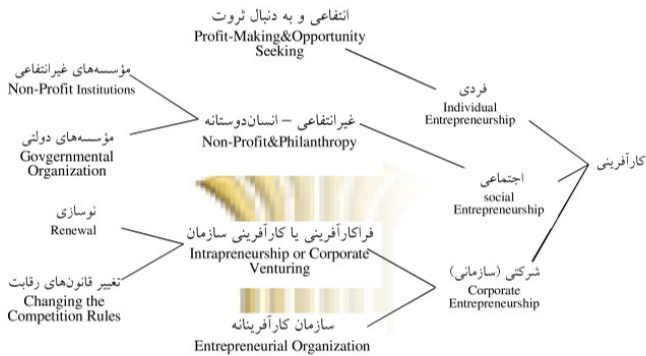
کارآفرینی سازمانی^۲: در کارآفرینی سازمانی فرایند کارآفرینی توسط سازمان طی می‌شود تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند؛ این نوآوری در سازمان، هم به فرآورده‌ها و هم به نظام‌های مدیریتی سازمان برمی‌گردد. کارآفرینی درون‌سازمانی^۳: هرچند این نوع کارآفرینی نیز عملی فردی است اما عمل و فرایند تحت نظارت و پشتیبانی سازمان قرار می‌گیرد به گونه‌ای که کارآفرین فرایندی را طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمان سنتی به نتیجه برساند. کارآفرینی درون‌سازمانی در سازمانی رخ می‌دهد که مانع از کارآفرینی می‌شود. به عبارت دیگر بسیاری از سازمان‌ها در ایجاد محیطی برای کارآفرینی ناتوان هستند. کارآفرینان مجبور هستند تا موفقیت را در میان افرادی بیابند که حاضر نیستند به آنان کمک کنند یا در واقع نمی‌خواهند موفقیت آنان را شاهد باشند. بنابراین، کارآفرینان سازمان‌ها افرادی هستند که بیشتر در فعالیت‌های کارآفرینی سازمان‌ها و بدون پشتیبانی سازمانشان درگیر هستند.

کارآفرینی اجتماعی^۴: یک نوع دیگر از کارآفرینی وجود دارد که در آن فرد به دنبال سوده‌های مادی و ثروت نیست، بلکه هدفش ایجاد تغییر و دگرگونی‌های مثبت در جامعه است که در نتیجه آن ارزش اجتماعی در جامعه ایجاد می‌شود. به این نوع کارآفرینی، کارآفرینی اجتماعی یا ارزشی می‌گویند. کارآفرینی اجتماعی فرایندی است که با به‌کارگیری سازوکار تخریب خلاق و

-
1. Individual Entrepreneurship
 2. Organizational Entrepreneurship
 3. Intrapreneurship
 4. Social Entrepreneurship

چرخه نوآوری شومپیتری^۱، از راه ایجاد یک کسب‌وکار اجتماعی (بخش‌های خصوصی، همگانی، داوطلبانه و غیرانتفاعی) با بسیج منابع مختلف، مخاطره‌های مالی و اجتماعی، و خلق ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی، خدمات نو اجتماعی به جامعه ارائه می‌دهد (احمدپور).

در یک دسته‌بندی کلی، احمدپور داریانی (۱۳۹۰ ه.خ) انواع کارآفرینی را در چارچوب نمودار زیر دسته‌بندی می‌کند.



شکل ۱.۴ انواع کارآفرینان.

با توجه به دسته‌بندی احمدپور داریانی در ادامه به بررسی انواع کارآفرینی خواهیم پرداخت.

۲. کارآفرینی مستقل

یک کارآفرین به نوآوری همراه با مخاطره اقدام می‌کند. که ممکن است به منظور ایجاد کسب‌وکار جدید، توسعه کسب‌وکار موجود یا رفع مشکلات باشد. کارآفرینی جداگانه،

۱. جوزف آلوئیس شومپیتر (Joseph Alois Schumpeter) (۱۸۸۳-۱۹۵۰ م) اقتصاددان و سیاسی‌دان امریکایی اتریشی‌تبار.

فرایندی است که در آن فرد می‌کوشد تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به گونه‌ی آزاد به نتیجه‌ی رساند. تشخیص اینکه کارآفرینان چه کسانی هستند و باید چه کاری انجام دهند تا کارآفرین نامیده شوند، نقطه‌ی ثقل مباحث متعدد بوده است. یک کارآفرین ایالت مرکزی امریکا که در برابر گروهی از کارآفرینان آینده‌سختن می‌گفت تا آنجا پیش رفت که اظهار داشت هیچ چیزی به عنوان کارآفرین وجود ندارد. علت این امر ریشه در این تعریف ساده دارد که کارآفرینی مفهومی ساده نیست. مشخص کردن این امر که ویژگی یک کارآفرین چیست در واقع دشوار است. مخترعان، تجار، معلمان و پزشکان همه می‌توانند کارآفرین باشند. اگر توجه ما از اینکه کارآفرین کیست به این منتقل شود که کارآفرین چه کاری انجام می‌دهد آنگاه تعریف کارآفرینی روشن‌تر می‌شود.

رونستانت^۱ کارآفرینی را فرایند ایجاد ثروت می‌داند. با این تعریف وظیفه شناخت یک کارآفرین به مراتب ساده‌تر می‌شود. کارآفرین فردی است که یک سازمان جداگانه را تأسیس یا اکتساب کرده یا نمایندگی آن را به دست آورده است. در همین راستا عبارت کلیدی به دست‌آمده از این تعریف سازمان جداگانه است. علت نیز آن است که در این تعریف تمرکز اصلی بر این مسئله است که ثروت چگونه در سامانه اقتصادی سازمان‌های موجود خلق می‌شود.

می‌توانیم بگوییم کارآفرین فردی است که یک سازمان جداگانه را تأسیس یا اکتساب کرده یا نمایندگی آن را کسب می‌کند. این نوع کارآفرینان فعالیت خود را به صورت جداگانه و بسیار محدود و با شمار کارکنان اندک آغاز می‌کنند و در اوایل کار شاید حتی یک کارمند هم نداشته باشند. پترسون بر این باور است که کارآفرینی مستقل یک فرایند است و کارآفرین افزون بر عرضه با فرصت‌ها و تقاضاها نیز باید همراه باشد. از این رو، کارآفرینی نه تنها در افراد بلکه در کل سازمان‌ها نیز می‌تواند انجام گیرد. همچنین می‌توانیم بگوییم که کارآفرینی مستقل فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت‌های کارآفرینانه را به گونه‌ی آزاد به نتیجه‌ی رساند.

۳. کارآفرینی سازمانی

در جهان در حال دگرگونی امروز، کامیابی از آن سازمان‌هایی است که میان منابع

1. Ronstant

کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی‌داری برقرار سازند. به عبارتی دیگر سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنان با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد، توسعه و مدیریت راهنمایی کنند. به همین دلیل ما شاهدیم که از اوایل دهه ۱۹۸۰م هجوم هم‌زمان به سوی کارآفرینی و تأکید سازمان‌ها و شرکت‌ها بر نوآوری برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار آشکار می‌شدند، سبب راهنمایی فعالیت‌های کارآفرینانه به سازمان‌ها شده است. همراه با رسوخ فرایندهای اداری و دیوان‌سالاری در فرهنگ سازمان‌ها، در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰م، کارآفرینی در سازمان‌ها به گونه فزاینده‌ای مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گرفت تا آنان نیز بتوانند به فرایند اختراع، نوآوری و تجاری کردن فرآورده‌ها و خدمات نو خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰م و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابت‌های جهانی بر اهمیت تفکر و فرایندهای کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ، بیش از گذشته تأکید شد و پژوهشگران کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری سازمان‌های بزرگ معطوف کردند. از سویی شواهد نشان می‌دهد سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند کارآفرینی چگونه در شکل‌های گوناگون خود تسهیلگر و کمک‌کننده است و نسبت به سازمان‌هایی که کارآفرینی را به کار نمی‌گیرند بیشتر رقابت‌پذیر بوده و از کارایی بیشتری برخوردارند. برخی‌ها بر این باورند که نداشتن توجه در به‌کارگیری فعالیت‌های کارآفرینی در اقتصاد پیچیده و با سرعت، نتیجه‌ای جز واماندگی و ورشکستگی برای سازمان‌ها نخواهد داشت. از سویی دیگر بررسی‌ها و پژوهش‌های کارآفرینی به صورت تصاعدی در حال تغییر مسیر از مطالعه ویژگی‌ها و خصیصه‌های فردی، به سوی خصیصه‌ها و ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین است.

کارآفرینی سازمانی که به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از راه ترکیب‌های گونه‌گون منابع نو است، می‌تواند به عنوان بدیلی برای مهیا ساختن سازمان‌ها، برای احراز شرایط و مؤلفه‌های مطلوب سازمانی به کار گرفته شود، تا سازمان‌ها بتوانند خود را با مباحث و مؤلفه‌های الگوی نو توسعه تطبیق دهند. کارآفرینی سازمانی برای چند دهه به عنوان رهیافتی برای ایجاد رشد از راه تولیدات جدید، فرایندهای جدید، فروش یا راهبرد نوآوری نو نگریسته می‌شود. موریس و کوین

انواع کارآفرینی و فرایند آن ۱۶۳

باور دارند که مدیران می‌توانند به کارآفرینی سازمانی به عنوان یک راهبرد رشد در مدیریت نگاه کنند. اگر سازمان‌ها بتوانند یک فرایند کارآفرینانه مستمری را توسعه دهند که در کل سازمان نفوذ و تراوش کند، شاهد شماری از سودمندی‌ها خواهند بود. سازمان‌های نو و مدرن نیاز دارند تا به عنوان بنگاه‌های کارآفرینی که در همه شرایط و زمان‌ها پایدار و پایا هستند، انجام وظیفه کنند. بنابراین سازمان‌ها از یک سو باید توانا به خلق شرایط، پیش‌زمینه‌ها و سازوکارهایی در جهت‌گیری فرایندهای خود به سوی نوآوری و تغییر باشند و از سوی دیگر، زمینه‌ها را برای دستیابی به مفهوم کارآفرینی سازمانی به منظور رفع معضلات سازمانی فراهم آورند.

در کل بایستی بگوییم که هدف از تعمیم فرایند کارآفرینی در سازمان‌ها در واقع الویت دادن به اقدام‌های مخاطره‌آمیز و پیشگامانه نسبت به برنامه‌های جاری سازمان است. پژوهشگران کارآفرینی سازمانی را مفهومی چندبعدی می‌دانند که فعالیت‌های سازمان‌ها را به سوی نوآوری، مخاطره‌پذیری و پیشگامی سوق می‌دهد.

۱.۳ ضرورت و اهمیت کارآفرینی سازمانی

اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی در پاسخ به سه چالشی که بر بیشتر سازمان‌ها تحمیل می‌شود بیشتر آشکار و روشن می‌شود. این چالش‌ها عبارت‌اند از:

افزایش سریع رقبای جدید: این عامل با شتابی که در سال‌های اخیر به خود گرفته است، همه سازمان‌ها و شرکت‌ها را به ستوه درآورده و حتی صنایعی را که در فناوری پیشرفته فعالیت دارند نیز امروزه با رقبای بسیاری روبه‌رو کرده است. سرعت نوآوری و ارائه فرآورده‌های نو به‌قدری سرعت یافته که تغییرها، ابتکارها و بهبودها به امری عادی در بازارهای فروش بدل شده است. از این رو سازمان‌ها یا باید به نوآوری بپردازند یا محکوم به فنا می‌شوند.

ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها: با توجه به حرکت سریع محیط به سوی پیچیدگی بیشتر و عدم پایداری در شرایط محیطی و بازار، شیوه‌های سنتی مدیریت نمی‌تواند پاسخ‌گوی این‌گونه چرخش‌های شدید در محیط بوده و نداشتن تطبیق سریع آن با شرایط تصمیم‌گیری در چنین محیط‌های تازه‌ای، نوعی بی‌اعتمادی را نسبت به سبک‌های مدیریت سنتی ایجاد کرده است.

خروج بهترین نیروهای کاری از سازمان و اقدام آنان به کارآفرینی مستقل: سومین

چالش، ترک شایسته‌ترین افراد سازمان برای اقدام به کارآفرینی جداگانه می‌باشد. از علل اصلی تشویق افراد به ترک سازمان‌های خود می‌توان به پاداش‌های به دست آمده از کارآفرینی جداگانه همچون رفاه اقتصادی و اجتماعی، شهرت و استقلال در تصمیم‌گیری اشاره کرد و همین عامل‌ها سبب می‌شود تا کارکنان جوان و با سابقه سازمان‌ها بیش از پیش به کارآفرینی جداگانه ترغیب شوند.

در کل می‌توان گفت که در کارآفرینی سازمانی با به‌کارگیری ظرفیت‌های نوآوری در سازمان، رسیدن به عملکرد بالاتر امکان‌پذیر می‌شود. این امر یا از راه عرضه فرآورده جدید، معرفی روش نو تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید، بهبود و توسعه کارکردهای فرآورده موجود و بهبود سازمان و مدیریت امکان‌پذیر می‌شود. کارآفرینی سازمانی، پویایی و شادابی را در عضوهای سازمان حفظ و تشدید می‌کند و زمینه را برای مشارکت فراگیر عضوهای سازمان در دستیابی به هدف‌های سازمان فراهم می‌کند. در واقع کارآفرینی سازمانی با توسعه ظرفیت‌های موجود، فرصت‌های شغلی نو ایجاد می‌کند و از این راه هم برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد کرده است و هم به بهبود رفاه جامعه کمک کرده است.

۲.۳ تعریف‌ها و مفاهیم کارآفرینی سازمانی

مبدع واژه کارآفرینی سازمانی شخصی به نام پینکات است که در سال ۱۹۷۸م در مقاله خود این واژه را به کار برد. برای اشاره به مفهوم کارآفرینی سازمانی افراد گونه‌گون از واژه‌های متفاوتی استفاده کرده‌اند. برای نمونه در اواسط دهه ۱۹۸۰م پیکوت (۱۹۸۵م) از واژه Intrapreneurship استفاده کرده است. واژه دیگری که به منظور اشاره به مفهوم کارآفرینی سازمانی استفاده می‌شود واژه Corporate Entrepreneurship است. افزون بر واژه‌های بالا، واژه‌های corporate venturing و corporate venturing Entrepreneurship نیز به این مفهوم اشاره دارند.

در کارآفرینی سازمانی با به‌کارگیری ظرفیت‌های نوآوری در سازمان رسیدن به عملکرد بالاتر امکان‌پذیر می‌شود. این امر از راه عرضه فرآورده جدید، معرفی روش نو تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید، بهبود و توسعه کارکردهای فرآورده موجود و بهبود سازمان و مدیریت امکان‌پذیر می‌شود. کارآفرینی سازمانی، در کنار این که بیشتر نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری را در سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند، با

انواع کارآفرینی و فرایند آن ۱۶۵

فراهم کردن استفاده کارا از منابع سازمانی چه در قلمرو مدیریتی و چه در بازار، سودهای زیادی را با ایجاد رویکردهای متناسب تأمین می‌کند.

تعریف‌های زیادی در رابطه با کارآفرینی سازمانی وجود دارد که در این فصل به شماری از مهم‌ترین این تعریف‌ها اشاره می‌شود:

درواقع کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی درون یک سازمان از پیش تاسیس‌شده و موجود است. کارآفرینی سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان‌ها فرصت‌های رشد و توسعه را تشخیص داده و با نوآوری و تخصیص دوباره منابع، ارزش‌های تازه‌ای را برای مشتری ایجاد می‌کنند.

در بیشتر موارد کارآفرینی سازمانی فرایندی کلی را تشریح می‌کند که به سبب آن سازمان‌هایی که از پیش ایجاد شده‌اند، اقدام به فعالیت‌ها و کنش‌های نوآورانه، ریسک‌پذیر و پیشگامی می‌کنند.

۳.۳ تفاوت‌های کارکردی کارآفرینی سازمانی با کارآفرینی مستقل

بسیار روشن است که کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ بسیار دشوارتر از کارآفرینی مستقل است، چرا که کارآفرینی سازمانی در تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و استقلال عمل، دارای محدودیت‌هایی است. البته این دو، دارای جنبه‌های کلیدی مشترکی هستند. برای نمونه به هر دو شیوه به نوآوری توجه دارند. این نوآوری می‌تواند یک فرآورده، خدمت، فرایند یا سبک‌های مدیریتی نو باشد. هدف هر دو شیوه ایجاد فرآورده‌ها یا خدمات با ارزش افزوده است. پژوهشگران از بُعدهای گونه‌گونی تفاوت‌های اصلی میان دو شیوه را بررسی کرده‌اند که در اینجا به سه اختلاف اساسی میان کارآفرینی سازمانی و مستقل پرداخته می‌شود:

نخستین اختلاف در این است که اقدام‌های کارآفرین مستقل، توسعه‌ای^۱ است، در حالی که کارآفرینی سازمانی بیشتر متوجه بازیابی^۲ است. اقدام‌های بازیابی به گونه معمول در روبه‌رو شدن با رکود در سازمان‌های بزرگ صورت می‌گیرد. کارآفرینی سازمانی می‌تواند رشد و نوآوری را در یک شرکت یا سازمان سستی بهبود بخشد.

1. Developmental

2. Restorative

کارآفرینی سازمانی می‌تواند اصلاحی^۱ نیز باشد. زیرا فرهنگ کارآفرینانه‌ای را در سازمان ایجاد می‌کند که در گذشته، ساختاری به گونه کامل عمودی و سلسله‌مراتبی داشته است.

فرایند ارائه خدمات و فرآورده‌های نو ممکن است نتیجه کارآفرینی سازمانی باشد، اما هدف پایانی آن بازیابی فرهنگ کارآفرینی است و این در حالی است که کارآفرین مستقل فرایند یا فرآورده‌ای را ایجاد می‌کند که پیش از آن موجود نبوده است. دومین اختلاف میان کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی مستقل در دشمنان سازمان یا شرکت است. در خصوص کارآفرینی مستقل، دشمن، بازار است. کاری که کارآفرین مستقل انجام می‌دهد، زدودن موانع موجود در بازار برای بقا و رقابت است. اما در مورد کارآفرینی سازمانی، فرهنگ سازمان یا شرکت، دشمن آغازی است. با توجه به این ارتباط، شرکت می‌تواند جلوی بسیاری از فرایندهای کارآفرینانه را که به دنبال آن بوده، سد کند. از این رو افزون بر غلبه بر موانع بازار، کارآفرین سازمانی باید بر موانع سازمانی نیز غلبه کند.

اختلاف سومی که میان این دو نوع کارآفرینی وجود دارد شاید تناقضی است که دربارهٔ مورد دوم وجود دارد. در بسیاری از موردها، سازمان یا شرکت مادر می‌تواند به جای یک دشمن، یک دوست خوب باشد. چنانچه ارتباط سازمان یا شرکت مادر و واحد تأسیس‌شدهٔ نو خوب باشد کارآفرین سازمانی از خزانه شرکت مادر، به سرمایه لازم دسترسی دارد. با وجود اینکه سرمایه سازمان یا شرکت محدود است و گردآوری سرمایه و پول نیاز به تأیید مدیران در سطح‌های متفاوت دارد، اما چنانچه امکان یا فرصتی برای اقدام به یک فعالیت مخاطره‌آمیز وجود داشته باشد، کارآفرینی سازمانی از سوی سازمان یا شرکت مادر تأمین اعتبار می‌شود. در حالیکه کارآفرین جداگانه، یا باید از ثروت و دارایی شخصی خود استفاده کند و یا تلاش کند تا سرمایه‌ای را از منابع خارجی به دست آورد.

۴.۳ الگوهای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها

الگوهای گونه‌گونی وجود دارند که در رابطه با امکان پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در یک سازمان بحث می‌کنند. توجه و استفاده مناسب از این الگوها می‌تواند کمک شایانی

انواع کارآفرینی و فرایند آن ۱۶۷

به فهم کارآفرینی سازمانی کنند. صاحب نظران متفاوت، چارچوب‌های علمی و کاربردی بسیاری را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه کرده‌اند که در صفحه‌های بعدی به برخی از معروف‌ترین این الگوها اشاره می‌شود:

الگوی کارآفرینی سازمانی کوراتکو و همکاران

کوراتکو و همکارانش در ۱۹۹۳م الگوی تعاملی کارآفرینی سازمانی را که براساس سه عامل: مشخصات سازمانی، ویژگی‌های فردی و رویداد ناگهانی و طی پنج گام انجام می‌پذیرد را ارائه کردند. این پژوهشگران بر این باورند که فرایند ایجاد فعالیت‌های کارآفرینی جدید، فرآورده‌ی تعامل عوامل متفاوت است. این الگوی کارآفرینی سازمانی، تعامل فعالیت‌های متفاوت را به جای رخداد رویدادها در خلأ به عنوان مورد کارآفرینی در سازمان معرفی می‌کند. براساس این الگو تصمیم برای اقدام کارآفرینی سازمانی به عنوان نتیجه‌ای از تعامل ویژگی‌های سازمانی، مشخصات فردی و برخی تسریع‌کننده‌هاست. این الگو در چارچوب شکل ۲.۴ نمایش داده شده است. عامل‌های کارآفرینی سازمانی از دیدگاه کوراتکو و همکارانش شامل موردهای زیر هستند:

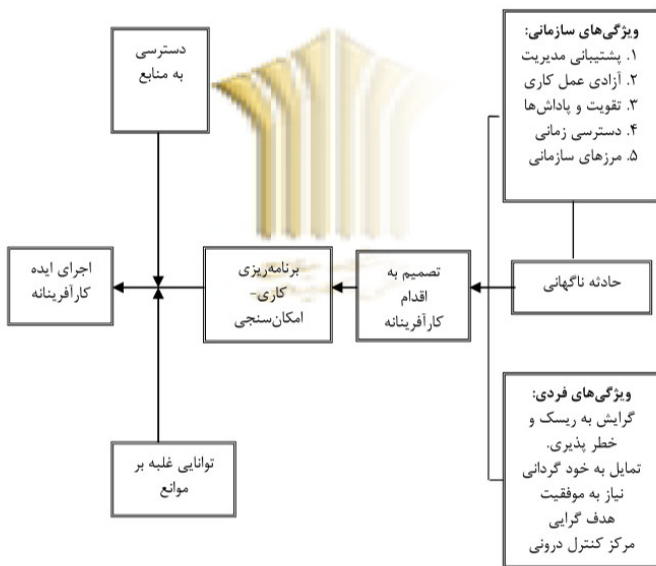
۱. **مشخصات فردی:** مشخصات فردی در الگوی کوراتکو عبارت است از تمایل به مخاطره‌پذیری و ریسک‌پذیری، تمایل به آزادی عمل و استقلال کاری، نیاز به توفیق، هدف‌گرایی و داشتن آرمان و نیز مرکز کنترل درونی.
۲. **مشخصات و ویژگی‌های سازمانی:** مشخصات سازمانی عبارت است از پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان، استقلال و آزادی در انجام کارها، پاداش مناسب، وجود فرصت کافی برای انجام فعالیت‌های کارآفرینی و وجود حد و مرزهای سازمانی.
۳. **رویداد ناگهانی:** تصمیم به انجام فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان نتیجه تعامل میان ۳ عامل ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و نوعی رویداد ناگهانی است. رویداد ناگهانی سبب ایجاد انگیزه برای کارآفرینی در سازمان می‌شود. از جمله این عامل‌هایی که به عنوان یک رویداد ناگهانی سبب فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان می‌شود می‌توان به مواردی نظیر توسعه روش‌های جدید، ادغام‌ها یا مالکیت‌های جدید، تقاضاهای نو در بازار، تغییرهای اقتصادی، تهدیدات رقبا، وجود فضای رقابتی، بی‌ثباتی بازار به واسطه تغییرها، ایجاد تقاضاهای نو برای کالاها و خدمات و... اشاره کرد.
۴. **تصمیم به انجام فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی:** بایستی بگوییم که تصمیم به

- انجام فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان اوج تعامل میان سه دسته از عامل‌ها یعنی ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی و رویداد ناگهانی است.
۵. **برنامه‌ریزی کاری-سامکان‌سنجی:** گام مهم بعدی پس از تصمیم به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان ایجاد یک برنامه کاری اثربخش است. در واقع برنامه‌ریزی کاری انجام همه مرحله‌های پژوهش‌های آغازی مورد نیاز برای روشن ساختن عملیات مربوط به یک فعالیت کارآفرینانه در سازمان است و به دنبال راه‌اندازی یک کالا، خدمت یا فرایند نو است.
۶. **قابلیت دسترسی منابع:** قابلیت دسترسی به منابع یک ویژگی سازمانی اساسی برای اجرای یک تفکر کارآفرینانه سازمانی است. توانایی یک سازمان در سرمایه‌گذاری، پشتیبانی از راه‌اندازی واحدهای نو و دیگر عامل‌های تسهیل‌کننده برای اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه کاری در واقع همان قابلیت دسترسی به منابع است.
۷. **توانایی غلبه بر موانع:** توانایی غلبه بر موانع به عنوان یک عامل اساسی در فرایند کارآفرینی سازمانی تلقی می‌شود. از جمله این موانع می‌توان به مورد‌هایی مانند رویه‌های اجرایی سازمان برای ارتکاب اشتباه، فعالیت‌ها و رویه‌های بلندمدت، ساختارهای وظیفه‌ای مدیریت، خط‌مشی‌های مربوط به حقوق و پرداخت یکنواخت و ارتقای افراد اشاره کرد.
۸. **اجرای تفکر:** اجرای تفکر کارآفرینی سازمانی نتیجه تعامل عامل‌هایی است که تا کنون شرح داده شده‌اند. در واقع باید بگوییم که اجرای تفکر و ایده کارآفرینانه در سازمان در نتیجه تعامل میان ویژگی‌های فردی و سازمانی و همچنین تصمیم به فعالیت‌های کارآفرینانه و وجود برنامه کاری مناسب، فراهم بودن منابع و توانایی غلبه بر موانع در سازمان صورت می‌گیرد.
- کوریاتکو و همکارانش (۱۹۹۳م)، عامل‌های مهم در زمینه سنسجش بستر کارآفرینی سازمانی را به شکل زیر دسته‌بندی کرده‌اند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵هـ.خ):
۱. **پشتیبانی مدیریت:** سبک مدیریت، خود سبب تشویق کارکنان می‌شود به گونه‌ای که کارکنان باور کنند نوآوری بخشی از نقش‌های سازمانی همه افراد است. این موضوع شامل مورد‌هایی همچون استفاده از ایده‌های نو کارکنان، قدردانی از افراد صاحب ایده در سازمان، پشتیبانی از طرح‌های آزمایشی کوچک و تغذیه مالی برای آغاز و حرکت طرح‌های نو است.
 ۲. **استقلال / آزادی در کار:** کارکنان به حدی آزادند که می‌توانند درباره اجرای

کارهایشان از راهی که می‌اندیشند کارتر است، تصمیم بگیرند. سازمان باید اجازه دهد کارکنان نسبت به فرایند کاریشان تصمیم بگیرند و از نكوهش و انتقاد به کارکنان به دلیل اشتباهاتشان هنگام نوآوری بپرهیزد.

۳. پاداش / تقویت: پاداش‌ها و تقویت‌کننده‌ها انگیزه افراد را در تعهد به رفتارهای نوآورانه بالا می‌برد. سازمان‌ها باید نسبت به عملکرد، آمادگی برای چالش، افزایش مسئولیت‌پذیری و کمک به شناساندن ایده‌های افراد نوآور به دیگر افراد (در دیگر سطح‌های سازمانی)، پاداش‌های اقتضایی دهند.

۴. فرصت دادن: کارکنان برای پیشبرد و پرورش ایده‌های نو و نوآورانه خود نیاز به وقت کافی دارند. سازمان‌ها باید فشار کاری افراد را متعادل و از تعیین محدودیت‌های



شکل ۲.۴ الگوی کارآفرینی سازمانی کورانتکو و همکاران ۱۹۹۳.

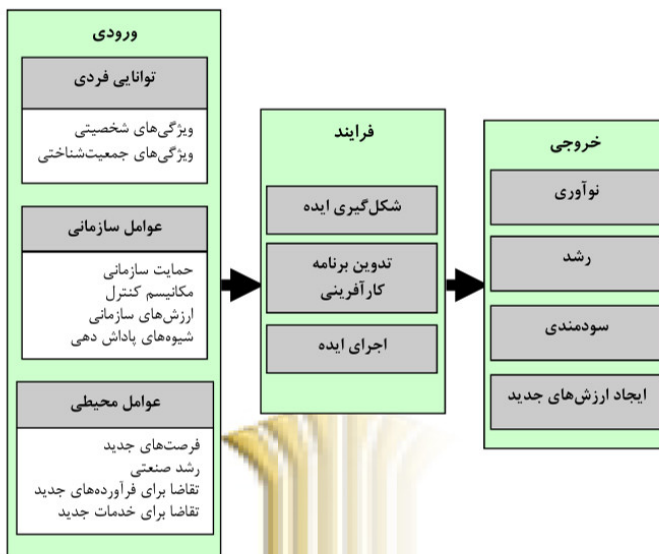
زمانی همه‌جانبه برای افراد دوری کرده و اجازه دهند افراد برای حل مسئله‌های بلندمدت با یکدیگر همکاری کنند.

۵. محدوده‌های سازمانی: محدوده‌های سازمانی مرزهای واقعی یا تصورشده‌ای هستند که سبب می‌شوند افراد نتوانند مسئله‌ها و دشواری‌ها را از منظر خارج از حیطه شغلی خود ببینند. افراد باید تشویق شوند تا سازمان را از منظری گسترده‌تر بنگرند. سازمان‌ها باید برای همه بخش‌های اصلی مشاغل از تعیین روش‌های عملیاتی استاندارد دوری جویند و وابستگی زیاد و دقیق به شرح شغل و عملکرد استاندارد و غیر قابل انعطاف را کاهش دهند (ذبیحی و مقدّسی، ۱۳۸۵ و صمد آقایی، ۱۳۸۲).

الگوی کارآفرینی سازمانی احمدپور و کریمی

احمد پور داریانی و کریمی در سال ۲۰۱۳م الگوی خود را در زمینه کارآفرینی سازمانی با ویژگی‌هایی مانند سامانمند بودن در چارچوب شکل ۲.۴ تدوین کرده‌اند. در این الگو کوشش شده با نگاهی کل‌گرایانه، همه عوامل‌های دخیل، در فرایند کارآفرینی سازمانی مدنظر قرار گیرد.

در یک جمع‌بندی کلی باید بگوییم که کارآفرینی سازمانی و توجه به آن، شرط اساسی در توسعه هر کشور در سده بیست‌ویکم است. از این رو در کشورهای متفاوت توجه ویژه‌ای به کارآفرینی سازمانی و کارآفرینان می‌شود و تقویت کارآفرینی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه به حساب می‌آید. به منظور دستیابی به سازمان کارآفرین ضروری است که مدیران سازمان‌ها ضمن ارزیابی محیط درونی و خارجی سازمان، بسترها و زیرساخت‌های لازم را از ابعاد متفاوت فردی، گروهی و سازمانی برای ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی فراهم کنند تا با تدوین هدف‌ها، راهبرد، ساختار، سامانه‌ها و فرهنگ سازمانی مناسب با سازمان‌های کارآفرین بتوان گامی ارزنده را در رشد و تعالی سازمان‌ها برداشت که در صورت تحقق این امر، گسترش نوآوری و خلاقیت، بهبود سطح اشتغال در جامعه و رفاه اجتماعی، افزایش چندی (کمی) و چونی (کیفی) تولید، افزایش مزیت رقابت اقتصادی در عرصه جهانی و توسعه کشور را سبب خواهد شد.



شکل ۳.۴ الگوی کارآفرینی سازمانی احمدپور داریانی و کریمی (۲۰۱۳ م).

۴. کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی از جدیدترین موضوع‌هایی است که در عرصه کارآفرینی، در کنار کارآفرینی سازمانی، در محافل علمی مورد توجه قرار گرفته است. کارآفرینی اجتماعی یک حیطه در حال ظهوری برای پژوهش و پژوهش، در ادبیات کارآفرینی و همچنین در ادبیات کارهای سود همگانی (عامُ المَنفَعه) است. سابقه واژه کارآفرینی اجتماعی نزدیک به ۲۵ سال پیش برمی‌گردد و هنوز تعریف دقیق و روشنی از این پدیده وجود ندارد. براساس نظر استوار و محکمی که بیسل درایشون بنیانگذار سازمان آشوکا دارد، کارآفرینی اجتماعی سودهای همگانی را در نظر دارد. همچنین وی باور دارد که کارآفرین اجتماعی بایستی به عنوان قلب تپنده تغییر اجتماعی تصور شود. کارآفرینی اجتماعی زمینه نوظهوری است که به‌ویژه در میان سازمان‌های غیرانتفاعی

مانند سازمان‌های غیردولتی و تعاونی‌ها رایج شده است و فعالیت‌های اجتماعی مخاطره‌آمیز و توسعه کسب‌وکارهایی با هدف اجتماعی و فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در زمینه توسعه اجتماعی را شامل می‌شود. هنگامی که مفهوم کارآفرینی در مباحث اجتماعی به کار می‌رود، معانی گونه‌گونی پیدا می‌کند. برای نمونه برخی بر مفهوم کارآفرینی اجتماعی به عنوان ترکیبی از کسب‌وکارهای تجاری با اثرهای اجتماعی تمرکز کرده‌اند. در این دیدگاه کارآفرینان از مهارت‌های کسب‌وکار و دانش استفاده کرده‌اند تا کسب‌وکارهایی را ایجاد کنند که افزون بر اینکه از نظر تجاری با دوام هستند، به هدف‌های اجتماعی نیز دست پیدا کنند. برخی دیگر بر کارآفرینی اجتماعی به عنوان نوآوری برای پیامدهای اجتماعی تمرکز کرده‌اند.

در عمل کارآفرینی اجتماعی نوعی مسئله‌گشایی اجتماعی و ظرفیت‌سازی و توانمندسازی برای رشد همه‌جانبه جامعه در مسئله‌های گونه‌گونی از جمله توسعه پایدار است و کارآفرینان اجتماعی در مقام عوامل تغییر اجتماعی ایفای نقش می‌کنند. از آنجایی که کارآفرینی اجتماعی به توسعه برنامه‌های نوآورانه یا ابتکارات محلی برای کمک به بهبود معیشت افراد فاقد کسب‌وکار و قدرت مالی یا گروه‌های محروم از دسترسی به خدمات اجتماعی معطوف است؛ بنابراین می‌تواند به‌سان راهبردی در توانمندسازی افراد به کار آید. از این رو باید بپذیریم که کارآفرینی اجتماعی به تولید و خلق ساختارهای اقتصادی-اجتماعی، روابط، نهادها، سازمان‌ها، شیوه‌ها و راه و رسم‌هایی مربوط می‌شود که سودها، عملکرد، کارایی و پایداری اجتماعی را به همراه می‌آورد. بنابراین کارآفرینان اجتماعی ظرفیت، کارایی و عملکرد اجتماعی را در زمینه توسعه پایدار تغییر می‌دهند.

از سویی باید توجه داشته باشیم که یافتن راه‌حل‌های کارا و پایدار برای بسیاری از مسئله‌ها و دشواری‌های اجتماعی از جمله توسعه پایدار، از چالش‌های بسیار بااهمیت است. از سویی دیگر بایستی توجه داشته باشیم که این راه‌حل‌ها به نوآوری‌های موفق و سوده‌مند و ایجاد ارزش اجتماعی در جامعه منتهی شود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی نیز یادآوری کرده است که دولت‌ها و ملت‌ها به‌خوبی سهم و نقشی را که کارآفرینی اجتماعی می‌تواند در فرایند توسعه پایدار و به تبع آن در کاهش فقر و توانمندسازی گروه‌های بی‌بضاعت داشته باشد را درک کرده‌اند. به هر حال، راه‌حل‌های آسیب‌های اجتماعی همانند مسئله‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی که می‌تواند ناشی از مسئله‌ها و دشواری‌های فراوانی از جمله فقر درازمدت مردم باشند،

نیازمند تغییرهای اساسی و بنیادی در نظام‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است. کارآفرینی اجتماعی نیز می‌تواند براساس تغییر در پویایی اجتماعی و مؤلفه‌های نظام‌هایی که عامل ایجاد آسیب‌های اجتماعی هستند، ارزیابی شود. در واقع می‌توان گفت که کارآفرینی اجتماعی راهبرد کارایی برای توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بر مبنای نوآوری است. این مقوله در صورتی که در جامعه نهادینه شود می‌تواند نقش مهمی در از بین بردن دشواری‌های اجتماعی که توسعه پایدار نیز یکی از این موردهاست، ایفا کند. بر این اساس در این بخش کوشش شده است تا با ارائه تعریف‌هایی از کارآفرینی اجتماعی و ویژگی‌های کارآفرینان اجتماعی و معرفی عامل‌هایی که برای موفقیت در آن ضروری هستند، گامی در جهت شناساندن بهتر این مقوله به منظور غلبه بر دشواری توسعه پایدار برداشته شود. به گونه کلی، کارآفرینان اجتماعی، مسئله‌ها را از ریشه بازنگری و از نو تعریف می‌کنند تا بتوانند دشواری‌های بزرگ اجتماعی را به گونه‌ای سامان‌مند و فراگیر رفع کنند. آنان به گونه معمول بر روی مسئله‌هایی مانند غذا، امنیت، بهداشت و سلامتی، آموزه‌ها (تحصیلات) و آزادی بیان و باور، حقوق زنان و کودکان، تبعیض و فساد، آلودگی محیط زیست و... اندیشه می‌کنند. کار آنان این است که هرگاه دشواری و تنگنایی برای اجتماعی به وجود آید آن را به سرعت شناسایی و راه حل تازه‌ای برای رفع آن ارائه دهند. شناسایی دشواری‌های بزرگ اجتماعی و ارائه راه حل برای آنها نیاز به افراد بزرگی دارد، زیرا تنها افراد بزرگ، چشم‌انداز و دورنمای متعهدانه دارند و می‌توانند با جذابیت و کاریزما، پشتکار و اراده قوی خود، آن را به کل جامعه منتقل کنند. به گونه معمول مردم بر این گمان‌اند که کارآفرین کسی است که سود ایجاد می‌کند؛ اما می‌توان گفت کارآفرینان اجتماعی، می‌خواهند جهان بهتری بسازند و شاید بهتر باشد بگوییم آنها «ارزش‌آفرین» هستند. در حالی که کامیابی، رشد و پیشرفت یک کارآفرین اقتصادی براساس میزان سودآوری و رقابت وی، مشخص می‌شود. کامیابی، رشد و پیشرفت کارآفرینان اجتماعی، بستگی به میزان تعهد، میزان هواداران و از خودگذشتگی آنان دارد. از سوی دیگر کارآفرینان اجتماعی فاقد پشتیبانی قانونی، اعتبار یا مشروعیت و منابع لازم برای گسترش کار خود هستند.

۱.۴ تعریف‌های کارآفرینی اجتماعی

در رابطه با مفهوم کارآفرینی اجتماعی، نویسندگان تعریف‌های متفاوتی ارائه کرده‌اند که در زیر به شماری از آنها اشاره می‌شود:

- کوک و همکاران بر این باورند که کارآفرینی اجتماعی، طراحی شراکت اجتماعی میان بخش‌های همگانی-اجتماعی و تجاری به منظور مهار قدرت بازار، به سوی سودهای همگانی است.
 - تامسون و همکاران کارآفرینی اجتماعی را فرایند افزودن ایده‌های نو و متفاوت با هدف ایجاد سرمایه اجتماعی با تمرکز بر اقدام‌هایی که توسط شاغلان بخش خصوصی، به عهده گرفته شده است، می‌دانند.
 - وراواردنا و همکاران به نقل از لیدبیتر کارآفرینی اجتماعی را شناسایی منابعی که از آنها به میزان کمی استفاده شده و استفاده بیشتر از آنها برای از بین بردن نیازهای اجتماعی است، تعریف می‌کند.
 - احمدپور داریانی (۱۳۸۶ هـ.خ) نیز بیان می‌دارد که کارآفرینی اجتماعی فرایندی است که با به‌کارگیری مکانیزم تخریب خلاق و چرخه نوآوری شومپیتری، از راه ایجاد یک کسب‌وکار اجتماعی (بخش‌های خصوصی، همگانی، داوطلبانه و غیرانتفاعی) با بسیج منابع گونه‌گون و مخاطره‌های مالی و اجتماعی، با خلق ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی، خدمات نو اجتماعی به جامعه ارائه می‌دهد.
- به این ترتیب تعریف‌های کارآفرینی اجتماعی این حقیقت را آشکار می‌کنند که کارآفرینی اجتماعی متضمن ایجاد ارزش اجتماعی در جامعه است تا اینکه به فکر سود و منفعت افراد و سهامداران خود باشد.
- بر پایه نظر مارتین و آسبرگ یک کارآفرین اجتماعی سه نوع ارزش در جامعه ایجاد می‌کند که عبارت‌اند از:
۱. شناسایی یک تعادل غیرعادلانه که سبب محرومیت، حاشیه‌سازی یا عذاب و رنج برای جامعه‌ای می‌شود که فاقد توانایی اقتصادی یا سیاسی لازم برای دستیابی به سودهای داریایی‌های خود است؛
 ۲. توسعه روش‌هایی برای استفاده از منابع، که ارزش‌های اجتماعی به همراه دارند؛
 ۳. ساختن و توسعه دادن یک تعادل پایدار و تازه‌ای که پتانسیل‌های بالقوه را تشخیص داده، مشکلات و کاستی‌های گروه هدف را کاهش می‌دهد و از راه تقلید و

خلق اکوسیستم پایدار در پیرامون این تعادل جدید، آینده بهتر و مناسبی را برای گروه هدف و حتی در مقیاسی گسترده و بزرگتر برای جامعه تدارک می‌بینند.

۲.۴ عنصرها و مؤلفه‌های کارآفرینی اجتماعی

از نظر بارک استل، مهم‌ترین مؤلفه‌های کارآفرینی اجتماعی عبارتند از:

- پیشرو در مأموریت‌های اجتماعی،
- به‌کارگیری فرایندها و فناوری‌های نوآورانه،
- داشتن تأثیر و اثر قابل اندازه‌گیری و در حال افزایش،
- پایداری مالی یگانه‌کننده.

جانسون (۲۰۰۵ م) نیز باور دارد که کارآفرینی اجتماعی از ۵ جزء و مؤلفه تشکیل شده که این عنصرها به تفصیل عبارت‌اند از:

۱. رسالت برای خلق، و پایداریسازی ارزش‌ها در بخش اجتماعی: کارآفرینان اجتماعی اصلاحگر و تحول‌گرایانی با یک مأموریت اجتماعی هستند. آنان تغییرهای اساسی را در بخش اجتماعی با کارهایی که انجام می‌دهند به وجود می‌آورند. این افراد بیشتر نیازها را کاهش می‌دهند به جای اینکه آنها را برآورد سازند و در جست‌وجوی تغییرهای منظم و پیشرفت‌های قابل پذیرشی هستند، اگرچه ممکن است به صورت محلی فعالیت کنند ولی فعالیت‌هایشان توانایی برانگیختن پیشرفت‌های همگانی در مناطق گزینش‌شده را دارد. درهرحال فعالیت‌های آنان در زمینه آموزش، مراقبت‌های جسمی، بهبود اقتصادی، هنر و بخش اجتماعی است.

۲. شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید: درجایی که دیگران مسئله‌ها و دشواری‌ها را می‌بینند کارآفرینان فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند. کارآفرینان اجتماعی به‌سادگی به سوی درک نیازهای اجتماعی سوق پیدا نمی‌کنند؛ درعوض آنان در زمینه اینکه به پیشرفتی دست پیدا کنند دیدگاه و بینش تازه‌ای دارند و چشم‌انداز کاری خود را معین می‌سازند. آنان الگوهایی را توسعه داده و می‌توانند به آنچه می‌اندیشند نایل شوند. جزء اصلی کار آنان پافشاری برای پیش‌بینی و قضاوت است. آنان زمانی که با یک مانع روبه‌رو می‌شوند بیشتر فعالیت می‌کنند. پرسش کارآفرینان این است که: چگونه می‌توان بر این موانع فائق آمد؟ چگونه می‌توان این کار را انجام داد؟ پاسخ آن

است که آنان با شناسایی فرصت‌های نو و پافشاری در آن و ترغیب هدف خود می‌توانند به موانع موجود غلبه کنند.

۳. به‌کارگیری فرایند مستمر نوآوری، سازگاری و یادگیری: کارآفرینان مبتکر و نوآرند، آنان به انجام کارهای تازه و توسعه الگوهای نو می‌پردازند و پیش‌گام در ارائه نگرش‌های جدید هستند. نیازی نیست که جزء مخترعان باشند بلکه آنان به‌سادگی نیاز دیگران را برای ابداع، از راه آفرینش ایده‌های نو برطرف می‌کنند. نوآوری آنان ممکن است از راه چگونگی ساختار برنامه‌های اصلی یا کیفیت منابع در دسترس پدیدار شود. آنان روش‌های نوآوری را برای اطمینان از مخاطره‌ها جست‌وجو می‌کنند که از آن راه به منابع سدر طول زمان دست خواهند یافت و ارزش اجتماعی ایجاد خواهند کرد. تمایل به نوآوری بخشی از روش کار کارآفرینان است و آنان درصدد کاهش فعالیت خود نیستند بلکه گرایش به تحمل بالایی از ابهام و یادگیری مدیریت ریسک برای خود و دیگران را دارند. آنان شکست در یک طرح یا برنامه را نه به عنوان تراژدی (نمایش) شخصی بلکه تجربه یادگیری می‌دانند.

۴. اقدام جدی و بی‌باکانه به وسیله منابع در دسترس: کارآفرینان اجتماعی اجازه نمی‌دهند به واسطه حفظ منابع خود از ترغیب چشم‌اندازشان چشم‌پوشی کنند. آنان در انجام دادن کارهایشان با کمترین منابع و جذب کمترین منابع از دیگران، مهارت ویژه‌ای دارند. آنان از منابع کمیاب به گونه کارا استفاده و منابع محدود خود را از راه اشتراک مساعی با دیگران و شرکای خود تأمین می‌کنند. آنان همه منابع را با سرشت بشردوستانه برای کارهای تجاری خود جست‌وجو می‌کنند و از راه هنجارها یا سنت‌های موجود درخصوص بخشش‌ها و کمک‌های داوطلبانه محدود نمی‌شوند. آنان خطرها و مسئله‌های آینده را از راه کاهش زیان‌هایی که به شکست منجر می‌شوند برآورد و تحمل میزان ریسک‌پذیری سهام‌داران‌شان را درک و شناسایی می‌کنند.

۵. احساس مسئولیت شدید نسبت به نتیجه‌ها و پیامدهای به‌وجودآمده: از آنجا که انضباط بازار به گونه خودکار مخاطره‌های اجتماعی غیرکارا را پاکسازی می‌کند، کارآفرینان اجتماعی گام‌هایی را برای اطمینان از اینکه آنها ارزش ایجاد می‌کنند را برمی‌دارند. آنان اطمینان دارند که به طور دقیق نیازها و ارزش‌های افراد ارزیابی می‌شود و قصد دارند با فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند به جوامع خدمت کنند؛ همچنین انتظاراتها و ارزش‌های دیگر مخترعان و نوآوران را درک می‌کنند. آنان پیشرفت‌های اجتماعی را

به‌منظور مزیت‌هایی که برای جوامع بشری دارد جست‌وجو می‌کنند و برگشت‌های اجتماعی و مالی آن را نیز در نظر می‌گیرند. کارآفرینان اجتماعی سازوکارهای بازخور را برای تقویت پاسخ‌گویی اجتماعی به‌وجود می‌آورند. آنان پیشرفت‌های خود را با معیارهای همچون اجتماعی، مالی و پیامدهای مدیریتی ارزیابی می‌کنند.

عوامل موفقیت در کارآفرینی اجتماعی

عوامل موفقیت در کارآفرینی اجتماعی عبارت‌اند از:

۱. **صداقت:** نخستین عامل زیستی موفقیت در کارآفرینی اجتماعی، صداقت است. آغاز یک اقدام مخاطره‌آمیز یا حتی یک راهبرد کسب درآمد، به اندازه کافی دشوار است، بنابراین یک کارآفرین اجتماعی باید در تولید یا خدمت، بازار، رقابت، منابع و بسیاری عامل‌های دیگر که در شکست یا موفقیتش تأثیرگذار هستند، صادق باشد.
۲. **دلستگی، شور و شوق:** فردی که در مسیر کارآفرینی اجتماعی گام برمی‌دارد، باید به این کار دلستگی داشته باشد و در این امر پر شور و با اشتیاق باشد. اگر اندیشه کند که بایدی در انجام این کار وجود دارد و به اجبار فعالیت کند، نمی‌تواند یک کارآفرین اجتماعی موفق باشد.

۳. **روشنی هدف:** مورد سوم روشنی هدف است. در این جا دو پرسش مطرح می‌شود:

اول اینکه چرا سازمان در مسیر کارآفرینی اجتماعی گام برداشته است؟
دوم اینکه چه نیروهای هدایتگری شما را در این مسیر حرکت می‌دهند؟

این موضوع مهمی است که، عضوهای تیم کارآفرینی پیش از اینکه فرایند برنامه‌ریزی را آغاز کنند در رابطه با این پرسش‌ها به اجماع برسند، زیرا که شما برای اینکه بتوانید پاسخ محکمی برای منتقدان داشته باشید، به گرد آمدن نیاز خواهید داشت. در اینجا چهار دلیل منطقی ارائه می‌شود:

الف. رسالت سازمان: ما این کار را انجام می‌دهیم، زیرا در این صورت می‌توانیم به افراد بیشتری خدمت‌رسانی کنیم؛

ب. بقا: ما این کار را انجام می‌دهیم، زیرا منابع قدیمی تأمین وجوه، دیگر به اندازه کافی بازدهی ندارند؛

ج. فرصت: ما این کار را انجام می‌دهیم، زیرا بازار، ما را به سمت خودش می‌کشاند و

این فرصت را فراهم می‌آورد که برای خدماتی که ارائه می‌دهیم تقاضاهایی را تجربه کنیم؛

د. آزادی: اگر ما بتوانیم وجوه مورد نیاز خود را تأمین کنیم، دیگر توسط اولویت‌ها و محدودیت‌هایی که از سوی دیگران بر ما تحمیل می‌شود، محدود نمی‌شویم.

این چهار واژه دلیل عمده‌ای است برای موفقیت سازمان. البته روشنی هدف جنبه دیگری هم دارد که به همین اندازه مهم است و آن پاسخ به این پرسش است: چه تصویری از موفقیت دارید؟ مهم است که شما هدف‌های بلندمدت خود را پیش از آغاز به کار، تعریف کنید. اگر این کار را انجام ندهید شما هرگز نمی‌توانید موفقیتتان را به دیگران نشان دهید.

۴. **تعهد:** مورد چهارم، تعهد است. متأسفانه بیشتر افراد به تعهد داشتن به انجام امری بی‌میل هستند به این دلیل که آنان مخالف ریسک هستند یا اینکه ثبات را جست‌وجو می‌کنند، هر دو دلیل غیرقابل درک و با واقعیت‌های بازار در تعارض است. مدیران باید به داشتن یک چشم‌انداز بلندمدت علاقه‌مند باشند. بیشتر مدیران هنوز به هزینه می‌اندیشند تا سرمایه‌گذاری و نسبت به اقدام کردن بی‌میل هستند، مگر اینکه بتوانند به سرعت به درآمدی قابل ملاحظه دست یابند. در حالی که کارآفرینی به این شیوه عمل نمی‌شود، بلکه عملی زمان‌بر است.

۵. **شهامت:** یک کارآفرین اجتماعی شدن شهامت می‌خواهد؛ چه شخصی و چه سازمانی. برای ایجاد تغییر در موردهای یادشده، به شهامت نیاز است زیرا که هر سازمان یک فرهنگ سازمانی دارد که شهامت را به شیوه خود به دست می‌آورد و این فرهنگ وجود دارد چه ما از آن آگاه باشیم، چه نباشیم. این فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک است که به ما می‌گوید ما که هستیم و برای چه اینجا مانده‌ایم و چگونه باید با دیگران رفتار کنیم و مانند آن. در مجموع، تغییر فرهنگ سازمان کار ساده‌ای نیست. آیا شما می‌توانید تصمیم‌های قاطعی بگیرید؟ آیا شما به ریسک کردن تمایل دارید؟

۶. **ارزش‌های مهم و اصلی:** سازمان باید مجموعه‌ای از چهار یا پنج ارزش اساسی را که به روشنی بیان و نهادینه شده و پیوسته تقویت می‌شود، دارا باشد. پیش از اینکه آغاز به کار کنید، ارزش‌های اصلی‌تان را شناسایی کرده، مطمئن شوید که آنها سنجیده شده هستند. آنها را براساس برنامه راهبردی‌تان و برنامه‌های عملیاتی سالانه‌تان تدوین کنید و

باجدیت به پیگیری و کنترل آنها بپردازید. پیشرفت‌تان را دست‌کم سالی یک‌بار سنجیده و اعلام کنید.

۷. تمرکز بر مشتری: هفتمین عامل موفقیت در کارآفرینی اجتماعی، تمرکز بر مشتری است. در این بحث تفاوت عمده‌ای وجود دارد میان کشیدن فرآورده‌ها یا خدمات به سوی بازار و از سویی، کشش فرآورده‌ها از سوی بازار. در حالت اول شما فرآورده‌های خود را تولید می‌کنید یا خدمات خود را ارائه می‌دهید، سپس به دنبال مشتری می‌روید. در حالی که در حالت دوم شما مشتریان و خدمات گیرندگان خود را شناسایی و نیازهای آنان را بررسی می‌کنید و سپس فرآورده‌ها یا خدمات خود را ارائه می‌دهید که در این صورت بازار و خدمات گیرندگان شما را به سوی خود می‌کشند. این در حالی است که در حالت اول عکس این قضیه صادق است و شما فرآورده‌ها و خدماتتان را به سوی آنان هل می‌دهید. به منظور موفقیت در کارآفرینی اجتماعی باید حالت دوم حاکم باشد و پس از نیازسنجی مشتریان و خدمات گیرندگان اقدام به ارائه فرآورده و خدمات شود.

۸. مشتاق برای برنامه‌ریزی: در کسب‌وکارهای کوچک ۹۰٪ شکست‌ها ناشی از اشتباه‌های مدیران است و نه عوامل دیگر. متأسفانه بیشتر افراد بی‌حوصله هستند و برای پریدن به سمت گام‌های بعدی وسوسه می‌شوند. در حالی که باید برنامه‌ریزی کرد و برای آن مشتاق بود.

۹. اقدام کردن: برای انجام دادن کاری، شما هرگز همه منابعی را که نیاز دارید نخواهید داشت. یک کارآفرین واقعی در حرکت به سمت جلو و انجام دادن کار است که منابع را به دست می‌آورد. در حالی که یک کارآفرین ترسو صبر می‌کند تا زمانی که یک برنامه کامل داشته، همه منابع را در اختیار داشته باشد، اقدام به کاری کند. این در حالی است که یک برنامه بسیار خوب که امروزه با اشتیاق اجرا می‌شود، یک برنامه کامل را که فردا انجام خواهد شد، شکست می‌دهد.

۱۰. انعطاف داشتن: آخرین عامل زیستی موفقیت، انعطاف داشتن و توانایی فی‌البداهه ساختن (کسی که بدون مقدمه و آمادگی، چیزی را می‌سازد) است. برای انجام دادن یک کار، همیشه تنها یک راه درست وجود ندارد. موفقیت و سرافرازی به سوی افراد و سازمان‌هایی خواهد رفت که یاد بگیرند چگونه خود را به‌سرعت با محیط و شرایط تطبیق دهند.

۳.۴ فرایند کارآفرینی اجتماعی

فعالیت‌های کارآفرینی مانند هر فعالیت دیگری دارای فرایندی است. همان‌گونه که در جدول ۱.۴ ملاحظه می‌شود، این مرحله‌ها عبارت‌اند از:

الف. مرحله اول خلق ایده است. در بیشتر موارد یک ایده برگرفته از یک نیاز فعلی است یا می‌تواند ناشی از یک نیاز آتی باشد.

ب. مرحله دوم مطالعه یک ایده است. این مرحله نیازمند روش طوفان فکری است. اگرچه این ایده می‌تواند تفکر یا ابتکار هر فردی باشد اما همهٔ عضوهای تیم مدیریتی در همهٔ مرحله‌ها فعالانه شرکت می‌کنند.

ج. مرحله سوم نیازمند پشتیبانی متخصصان حرفه‌ای همچون حسابداران، وکلا، پژوهشگران، بازاریابان و ... است.

سیکس در ۱۹۹۹م میلادی فرایندی سه مرحله‌ای برای کارآفرینان اجتماعی مشخص کرده و تامپسون نیز یک مرحله به آن افزوده است:

۱. ایجاد بینش: روشن و شفاف کردن یک نیاز شکاف و فرصت،
۲. درگیر شونده‌گی: انطباق فرصت با اندیشه برای انجام کاری راجع به آن،
۳. تواناسازی: اطمینان از حصول به وسیله به دست آوردن منابع ضروری همچون افراد پول و ...،
۴. اجرا: وارد عرصه عمل شدن و راهنمایی طرح برای نتیجهٔ رضایت‌بخش.

جدول ۱.۴ مراحل فرایند کارآفرینی

مرحله	فرایند
اول	توسعهٔ یک ایده نو یا گسترش ایده‌ای قدیمی
دوم	مطالعه و بررسی ایده‌ها
سوم	آماده کردن یک طرح شغلی طرح بازاریابی و امکان‌سنجی
چهارم	جست‌وجوی منابع مالی
پنجم	اجرای طرح‌ها

* ۴.۴ کارآفرینان اجتماعی

کارآفرینان اجتماعی افرادی هستند که از فرصت‌های پیش‌آمده به‌خوبی استفاده کرده و با ایجاد تغییرهایی چیزهای تازه‌ای را می‌آفرینند. کارآفرین اجتماعی به معنی شخصی است که مشکلات طولانی‌مدت اقتصادی و اجتماعی را تشخیص می‌دهد و از اصول و روش‌های کارآفرینانه برای تأسیس یک بنگاه اجتماعی به منظور مشارکت دیگران در حل آن مشکلات استفاده می‌کند. از این رو کارآفرینان اجتماعی مرزهای میان بخش‌ها را کم‌رنگ می‌کنند. آنان ممکن است در بخش‌های مختلفی همچون بخش خصوصی، دولتی و اجتماعی کار کنند اما همگی آنان دانش، روش، دیدگاه و روح و جان کارآفرینی اقتصادی را به ارمان می‌آورند؛ در عین حال آن را به سمت دایره اجتماعی و دولتی سوق می‌دهند.

آنان همچنین می‌توانند رهبران بخش غیرانتفاعی باشند که با توجه به ذهن کارآفرینانه خود و با بهره‌گیری از ترفندهای بخش خصوصی، دشواری‌های اجتماعی را رفع می‌کنند. این همان مفهوم کارآفرینی است که قوانین دشوار اجتماعی و اقتصادی را با راه تجاری نمایان می‌سازد. کارآفرینان اجتماعی همان سرشت درونی همتایان (صنعتی) خود در ایجاد صنعت را دارند که در عوض از استعدادهای خود در گشودن مسئله‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. مصداق این ادعا، ویلیام درایتون مؤسس بنیاد مشهور و تحسین برانگیز «آشوکا» است که یک شبکه جهانی برای برخی کارآفرینان اجتماعی است. به گونه عمده، آنچه این کارآفرینان را از کارآفرینان معمولی متمایز می‌سازد تعهد اجتماعی و تمایل کم به پاداش مالی آنهاست. جانسون در بررسی کارآفرینان اجتماعی در بخش خصوصی کانادا، بیان می‌کند که این افراد با حس نیرومندی نسبت به عدالت اجتماعی به فعالیت‌های انتفاعی به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف می‌نگرند.

کارآفرینان اجتماعی از نظر شومپیتر^۱ کارآفرینان اصلاح‌کننده یا متحول‌کننده‌اند، که دارای هدفی اجتماعی هستند. آنان در شیوه انجام کارها در بخش اجتماعی، تغییرهای اساسی ایجاد می‌کنند. دیدگاه آنان شفاف و روشن است. کارآفرینان اجتماعی به تشخیص ریشه علل مشکلات می‌پردازند نه بهبود آنان و به جای برآورده کردن نیازها

1. Schumpeter

آنها را کاهش می‌دهند. آنها به دنبال ایجاد تغییرهای روشمند و پیشرفت‌های پایدار هستند. اگر چه آنها به‌گونه درونی و محلی فعالیت می‌کنند، اما فعالیت‌هایشان توان بالقوه برانگیختن پیشرفت‌های جهانی در عرصه‌های برگزیده آموزش، مراقبت‌های بهداشتی، توسعه اقتصادی، محیط زیست، هنر یا هر بخش دیگر اجتماعی است.

دیز نیز با رویکرد هدف خلق ارزش چنین استدلال می‌کند که هدف آغازی کارآفرین اجتماعی مشابه مؤسسه انتفاعی که هدف آغازی‌اش خلق ارزش افزوده است، خلق ارزش افزوده اجتماعی است. از بعد مالی کارآفرینان اجتماعی به روش‌های ابتکاری برای اطمینان از اینکه فعالیت‌های آنان سبب دستیابی به منابعی شود که در مدت‌زمان طولانی ارزش افزوده اجتماعی خلق کند، می‌نگرند. کارآفرین اجتماعی خلق‌کننده ارزش اجتماعی است؛ اما توجه اینکه منابع مورد استفاده کارآفرین در ایجاد آن ارزش مناسب بوده یا خیر کار دشواری است و تعهد اجتماعی شاخص مناسب و قوی برای بررسی کارایی و اثربخشی کارهای اجتماعی نیست. کارآفرینان اجتماعی در بازار کار می‌کنند؛ اما این بازارها دارای نظم و انضباط معینی نیستند. بسیاری از سازمان‌های هدفدار اجتماعی برای برخی از خدمات خود حق‌الزحمه مطالبه می‌کنند. آنان همچنین در دریافت بخش‌ها، کمک‌های داوطلبانه و انواع دیگری از پشتیبانی رقابت می‌کنند. کارآفرینان اجتماعی دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

- تفکر بیش از حد و دیدن فرصت‌هایی که دیگران نمی‌بینند،
- مخاطره‌پذیرش و تشویق به قضاوت و تعقل،
- مشکل‌گشایی،
- ایجاد چشم‌اندازهای عملی توسط باورهایشان که سبب بهبود زندگی افراد می‌شود،
- ساعت کاری چرخشی (منعطف) با ترغیب به سوی هدف اجتماعی (طالبیان، ۱۳۸۱ ه.خ).

شماری از پژوهشگران نیز با توجه به شرایطی که کارآفرینان اجتماعی باید داشته باشند به تعریف آنها پرداخته‌اند. بنابراین افراد یا گروه‌هایی را کارآفرین اجتماعی می‌دانند که دارای شرایط و ویژگی‌های زیر باشند:

۱. منحصرًا یا حداقل با روش‌های فوق‌العاده‌ای، به ایجاد ارزش کمک می‌کنند؛
۲. ظرفیت تشخیص را نشان می‌دهند و از مزیت فرصت‌ها در جهت ایجاد ارزش

کمک می‌گیرند:

۳. نوآوری را در ایجاد/یا پخش ارزش اجتماعی به کار می‌گیرند:

۴. خواهان پذیرش درجه‌ها با میانگین بالای ریسک در ایجاد و پخش ارزش اجتماعی هستند:

۵. به‌گونه غیر معمول، کاردان هستند و با توجه به سرمایه‌های کم در سرمایه‌گذاری اجتماعی‌شان، به نسبت سرکش هستند.

به طور عمده، آنچه این کارآفرینان را از کارآفرینان معمولی متمایز می‌سازد تعهد اجتماعی و تمایل کم به پاداش مالی آنهاست. جانسون در بررسی کارآفرینان اجتماعی در بخش خصوصی کانادا، بیان می‌کند که این افراد با حس نیرومندی نسبت به عدالت اجتماعی به فعالیت‌های انتفاعی به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف می‌نگرند. تامسون و همکارانش بیان کردند که شکیبایی و داشتن چشم‌انداز از ویژگی‌های ضروری برای انجام یک اقدام مخاطره‌آمیز اجتماعی است.*

* ۵.۴ انواع کارآفرینان اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی می‌تواند به عنوان یک عمل نوع‌دوستانه و اجتماعی مطرح شود و درجه‌های نوع‌دوستی آن نیز می‌تواند افزایش یابد. اگر اجازه دهیم که سودهای مورد نظر نه تنها وجه نقد بلکه منابع غیرعینی — همچون توسعه سلامت و کاهش برهنه‌سازی جنگل‌های بارانی — را نیز شامل شود یا نیازهای اجتماعی را ورای سودهای ملی که کل سیاره (زمین) را در برمی‌گیرد، در نظر بگیریم، می‌توانیم بگوییم انواع کارآفرینان اجتماعی در رتبه‌بندی نزولی (خدمات) بشردوستانه عبارت‌اند از:

۱. شخصی که به‌تنهایی برای نوآوری سودهای اجتماعی از راه پرداختن به اجتماع و با ریسک ضرر شخصی تلاش می‌کند.
۲. شخصی که به‌تنهایی برای نوآوری سودهای اجتماعی از راه پرداختن به اجتماع و با ریسک سودهای شخصی یادشده تلاش می‌کند.
۳. شخصی که با (بهره‌گیری) سودهای برخی افراد، برای نوآوری سودهای اجتماعی از راه پرداختن به اجتماع و با ریسک شامل ضرر شخصی تلاش می‌کند.
۴. شخصی که با (بهره‌گیری) سودهای برخی افراد، برای نوآوری سودهای اجتماعی از راه پرداختن به اجتماع و با ریسک سودهای شخصی یادشده تلاش می‌کند.

۵. شخصی که با (بهره‌گیری) سودهای جامعه، برای نوآوری سودهای اجتماعی از راه پرداختن به اجتماع و با ریسک شامل ضرر شخصی تلاش می‌کند.
 ۶. شخصی که با (بهره‌گیری) سودهای جامعه، برای نوآوری سودهای اجتماعی از راه پرداختن به اجتماع و با ریسک سودهای شخصی یادشده تلاش می‌کند.
- برخی نیز کارآفرینان اجتماعی را به رتبه‌ها و دسته‌های متفاوتی تقسیم کرده‌اند. زهرا و همکاران با توجه به نظرهای هایاک، کریزنر و شومپتر سه الگوی کارآفرین اجتماعی را پیشنهاد داده‌اند که عبارت‌اند از:
۱. **بنای اجتماعی:** به گونه معمول در فضای کوچک نیازهای اجتماع محلی، اکتشاف انجام داده و بر آن نظارت می‌کند.
 ۲. **معمار اجتماعی:** همه فرصت‌ها و شکست‌های بازار را از راه پر کردن فضاهای کشف‌نشده مشتریان ارزیابی کرده و نوآوری‌ها و الگوهای نو در سامانه اجتماعی را معرفی می‌کند.
 ۳. **مهندسان اجتماعی:** دشواری‌های سامانه‌ای درون ساختارهای اجتماع موجود را تشخیص داده و تغییرهای انقلابی را معرفی می‌کنند.*

*۶.۴ پیامدهای کارآفرینی اجتماعی برای سازمان‌ها

کارآفرینی اجتماعی سبب تشکیل و تقویت شش نوع سرمایه در سازمان‌ها می‌شود. این شش نوع سرمایه عبارت‌اند از: سرمایه مالی، طبیعی، فیزیکی، اجتماعی، انسانی و سیاسی. پوریت نیز باور دارد که پنج نوع سرمایه شامل سرمایه انسانی، سرمایه اقتصادی یا مالی، سرمایه فیزیکی، سرمایه طبیعی و سرمایه اجتماعی وجود دارد که کارآفرینی اجتماعی از راه تقویت و توسعه این سرمایه‌ها سبب بهبود روند توسعه در سازمان‌ها و جوامع می‌شود. او سرمایه را به عنوان منبع و مخزنی از هرچیزی تعریف می‌کند که توانایی و ظرفیت تولید سودمندی‌ها را داشته باشد.

به طور کلی بیشتر پژوهشگران بر این باورند که یک رابطه و همبستگی دو سویه میان کارآفرینی اجتماعی و هریک از این سرمایه‌ها وجود دارد. یعنی هم کارآفرینی اجتماعی سبب تقویت این نوع از سرمایه‌ها می‌شود و هم هریک از این سرمایه‌ها به صورت منفرد و در ترکیب با دیگر انواع سرمایه‌ها سبب تقویت کارآفرینی اجتماعی می‌شوند.

به طور کلی می‌توان گفت که ساختار سازمان‌های کارآفرینانه اجتماعی، انعطاف‌پذیر

و با دیوان‌سالاری کم است. در این سازمان‌ها وجود یک گروه کوچک و متعهد با کارکنان تمام وقت در کمک به یک فرهنگ نوآوری مهم است درباره ماهیت سازمان‌های کارآفرینانه اجتماعی لید بتر بیان می‌کند که ماهیت پیچیده محیط سبب کنش متقابل سازمان و محیط و نیز سبب ایجاد روابط با ذی‌نفعان و مصرف‌کنندگان می‌شود. این پیچیدگی‌ها کارآفرینان اجتماعی را ملزم به آگاهی از نیازهای پیچیده و تقاضای مشتریان می‌سازند.

تامپسون تأکید می‌کند که کارآفرینان اجتماعی (که بیشتر شامل عضوهای بخش دولتی می‌شوند) به جامعه نزدیکتر هستند؛ از این رو می‌توانند نیازهای واقعی را تشخیص و به آنان با روش‌هایی هدفمند و بامعنا پاسخ دهند. کارآفرینان اجتماعی خلاق هستند و اعتماد و همکاری را از راه ایجاد روابط و شبکه‌های ارتباطی در جست‌وجوی منابع به دست می‌آورند. لید بتر بیان می‌کند که کارآفرینان اجتماعی موفق رهبرانی هستند با درکی قوی از رسالت و هدف‌های سازمان و توانایی بسیج کردن افراد در اطراف آن مسئولیت یا رسالت ویژه؛ همچنین آنان قضا گویانی هستند که داستان‌ها و حکایت‌هایی را منتقل می‌کنند.*

*نمونه‌هایی از کارآفرینی اجتماعی

گرامین بانک

در ۲۰۰۶ م نام یک مرد بنگلادشی که دکترای اقتصاد داشت، به عنوان برنده جایزه نوبل صلح اعلام شد. او اقتصاددان و بانکدار بنگلادشی بود که نامش در میان انبوهی از سیاست‌پیشگان و چهره‌های جهانی به عنوان پیشگام صلح اعلام شد. ویژگی متفاوت یونس این بود که برای بانکداری سراغ مشتریان متداول بانک‌ها نرفت. کسانی مشتریان او بودند که شاید هیچ‌گاه فرصت این را که حساب بانکی داشته باشند، پیدا نکرده بودند. او کسب‌وکارش را روی روستاییان فقیر بنگلادشی و به‌ویژه زنان متمرکز کرد، کسب‌وکاری که بیش از هرچیز، در جامعه بنگلادش بازده معنوی داشت. او با ابداع الگوهای تازه‌ای از سازوکار ارائه وام و بازپرداخت آن، فرصت ایجاد و رشد کسب‌وکارهای کوچک و خانگی را فراهم ساخت و کار خود را بر پایه سرمایه‌های اجتماعی استوار کرد. «اعتماد» رکن مهمی بود که او از پس ذهن فراموش‌کار مردم بیرون آورد و بر پایه آن موجی نو در اقتصاد اعتباری خرد پدید آورد. شعب بانک او اکنون در بیش از ۶۵ کشور جهان گسترده شده‌اند.

محمدیونس به دلیل‌های بسیاری کارآفرین اجتماعی است. شاید بهتر است وی را بهترین و

برجسته‌ترین کارآفرین اجتماعی سال‌های اخیر بدانیم. او خطر کرد و به الگوی تازه‌ای از نظام اعطای وام به اقشار کم‌درآمد و فقرا روی آورد. نوآوری کرد و فرصت نادیده‌های را شناخت. فراتر از اینها، توانست برای جامعه پیرامونش ارزش‌آفرینی کند. اینها ویژگی‌هایی هستند که به ما اجازه می‌دهند با جسارت او را کارآفرین اجتماعی بنامیم، کسی که از فرصت‌های موجود و ظرفیت‌های مغفول جامعه فقیر و روستایی بنگلادش تغییر و جهش ملی به وجود آورد و اکنون مدعی است که حرکت او تا ۲۰۳۰ م جهان را درخواهد نوردید، سالی که قرار است موزه فقر ساخته شود. محمدیونس همواره مدعی بوده است که فقرا مهارت‌هایی دارند که استفاده نشده یا کم استفاده می‌ماند. ایده‌آغازی گرامین بانک پس از قحطی شدید ۱۹۷۴ در بنگلادش، به فکر یونس رسید. او وام‌های کوچکی در اختیار ۴۲ خانواده بنگلادشی گذاشت تا بتوانند چیزهای کوچکی بسازند و به فروش برسانند. این ایده را در کنار طرح اقتصاد روستایی دانشگاه جیتاگونگ بنگلادش پی گرفت. بانک در ۱۹۷۶ م فعالیت محدود خود را آغاز کرد و در ۱۹۸۳ م به بانکی جداگانه بدل شد.

مهم‌تر از مسئله اعطای وام، نظامی است که برای آن در نظر گرفته شد. شرایط دشوار اعطای وام از سوی بانک‌های تجاری و لزوم داشتن اعتبار یا ارائه وثیقه بیشتر سبب می‌شود که فقرا از دریافت وام برای راه‌اندازی کسب‌وکار باز بمانند. شرایط اعطای وام از سوی گرامین بانک با همه نهادهای مشابه در کشورهای جهان متفاوت است. نخست، اولویت با کسانی است که نظام‌هایی برای کسب‌وکار طراحی کنند که توان بازپرداخت به‌هنگام وام را داشته باشند. دوم، فقیرترین روستاییان فاقد زمین در اولویت قرار می‌گیرند و سوم، بانک تلاش می‌کند ابتدا به زن‌ها وام بدهد، زیرا نه تنها از نظر اقتصادی، بلکه از نظر اجتماعی نیز ناتوانند. سه شرط آغازی بانک به‌خوبی نشان‌دهنده نگاه توانمندسازی فقرا از سوی طراحان آن است، به‌ویژه که ایده اولویت دادن به زن‌ها سبب شده است ۹۷٪ از ۷ میلیون وام‌گیرنده این بانک را زن‌ها تشکیل دهند. نوآوری دیگر این بانک به نظام بررسی درخواست وام‌گیرندگان و تضمین آن مربوط می‌شود. روستایی دریافت‌کننده وام باید اظهار کند که میزان دارایی‌اش از آستانه مشخصی پایین‌تر است. سپس، باید در گروهی پنج نفره عضو شود که دیگر عضوهای گروه نیز همچون او، از درخواست‌کنندگان وام باشند. طرح کسب‌وکار هر درخواست‌کننده را عضوهای دیگر بررسی می‌کنند و در صورت تشخیص گروه مبنی بر اینکه این طرح درآمدزاست و قابلیت بازپرداخت وام را دارد، بانک وام را پرداخت می‌کند. در برابر، عضوهای گروه ضامن بازگشت وام خواهند بود و اگر یکی از عضوهای گروه در بازپرداخت وام ناتوان شد، دیگر عضوها از دریافت تسهیلات محروم می‌شوند. این گروه‌های پنج نفره به مراکز چهل

عضوی می‌بودند و در نشست‌های هفتگی شرکت می‌کنند. گروه‌های عضو هر مرکز چهل نفری وظیفه پشتیبانی از یکدیگر را بر عهده دارند. شاید باورش دشوار باشد، اما به شیوه حیرت‌انگیزی میزان بازگشت کامل وام‌ها به بانک حدود ۹۸٪ است. این در حالی است که نیمی از وام‌گیرندگان (یعنی حدود ۵۰ میلیون نفر) از فقیرترین شهروندان بنگلادشی و در حقیقت، از فقیرترین زنان بنگلادشی هستند که با وام‌های گرامین بانک توان ایجاد کسب‌وکار پیدا کرده‌اند. به قول ضرب‌المثل قدیمی گرامین بانک، به جای آنکه به فقرای جهان ماهی بدهد به آنان ماهی‌گیری یاد می‌دهد و برای همیشه آنان را از کمک‌های نگاه‌های خیریه سنتی بی‌نیاز می‌کند. فقرایی که افزون بر بهره‌مندی از وام‌های این بانک، ۹۴٪ مالکیت آن را در اختیار دارند و ۶٪ مانده نیز در اختیار دولت این کشور است. این بانک تاکنون به ۷ میلیون و ۸۴۰ هزار نفر وام داده است و ۲۵۵۴ شعبه دارد و همه ۸۲ هزار و ۲۳۷ روستای بنگلادش را پوشش می‌دهد.

مؤسسه خیریه پشتیبانی از کودکان سرطانی - محک

مؤسسه خیریه پشتیبانی از کودکان مبتلا به سرطان محک به عنوان یک سازمان غیردولتی، غیرانتفاعی و غیرسیاسی در سال ۱۳۷۰ با شماره ۶۵۶۷ به همت خانم سعیده قدس به ثبت رسید و از همان زمان فعالیت رسمی خود را برای تسکین آلام کودکان مبتلا به سرطان و خانواده‌های آنان آغاز کرد. سعیده قدس متولد ۱۳۳۰ هـ.خ در تهران نویسنده و نیکوکار ایرانی است. او از مؤسسان مؤسسه خیریه پشتیبانی از کودکان مبتلا به سرطان است. او نویسنده چندین کتاب است و در فهرستی که روزنامه وال‌استریت ژورنال برای ۵۰ زن برتر سال ۲۰۰۸ م معرفی کرد با رتبه ۴۵ یکی از معرفی‌شدگان بود.

حدود ۲۰ سال پیش، سعیده قدس، که کودکش گرفتار به سرطان بود، تصمیم گرفت پس از بهبودی فرزند، با کمک کسانی که او را در این مسیر سخت همراهی کرده بودند، مرکزی برای پشتیبانی از کودکان بیمار دایر کند. این مؤسسه مشارکت افراد داوطلب و هیئت امنایی ۱۶ نفره به ثبت رسید. محک، کار خود را نخست به صورت خیریه در بخش کودکان بیمارستان‌های دولتی دانشگاهی آغاز کرد. این مؤسسه هم‌اکنون دارای ۶۳ کارمند تمام وقت، ۲۰۰ داوطلب فعال و دفاتری در چند نقطه تهران است. حال، ۳۲ بیمارستان دارای بخش خون و کودکان، مورد پشتیبانی این مؤسسه قرار دارند. منابع مالی محک، همگی از محل کمک‌های مردم یا شرکت‌های خصوصی تأمین می‌شود. این مؤسسه، در سراسر جهان، بالغ بر ۲۰ هزار عضو دارد. از همان ابتدای تأسیس، به پشتوانه حضور خالصانه مؤسسان متخصص و پاک‌نیت، مؤسسه محک توانست ظرف کمتر از یک دهه با بهره‌گیری از اعتماد و پشتیبانی‌های آحاد مردم و سخت‌کوشی عضوهای داوطلب و اعمال روش‌های علمی و تخصصی در مراقبت‌های

ویژه از بیماران و خانواده‌های آنان در کنار پیشرفت‌های علم پزشکی آمار مرگ‌ومیر را از ۷۵٪ در دهه ۶۰، به ۲۵٪ در دهه ۸۰ برساند. موضوع فعالیت مؤسسه محک، انجام کارهای خیریه در زمینه‌های پزشکی، پژوهشی، پیشگیری، درمانی، خدماتی، بهداشتی، بیمارستانی، رفاهی و تنها در جهت پشتیبانی از کودکان مبتلا به سرطان است. محک تبلوری از ایفای نقش مشارکت مردمی در جامعه است که در بخش اول اساسی‌ترین شعار محک یعنی «ما را یاری دهید و از ما یاری بخواهید» بر آن تصریح شده است.

زمانی که بنیان‌گذاران محک کار خود را آغاز کردند، شاید افراد بسیاری ابا داشتند که تقویم‌های محک را کنار دفتر تلفن یا روی میز آشپزخانه خود بگذارند و نام سرطان، نوعی تابو بود. اما امروز شرکت‌های زیادی آمادگی دارند تا لوگوی خود را روی تقویم‌های محک قرار دهند و هزینه‌هایی هم برای همین پرداخت کنند. این تغییر در اندیشه‌های همگانی، نتیجه دو دهه کار پیوسته و نگاه مدرن و توسعه‌ای به موضوع بوده است. امروز محک تنها یک مؤسسه خیریه که اعانه پرداخت می‌کند، نیست. بلکه در کنار حوزه کمک خیریه، حوزه فعالیت درمان را گسترش داده است. یکی از ویژگی‌های مهم مؤسسه خیریه محک، سبک مدیریتی و شیوه اداره این مؤسسه است که از یک نگاه مدرن پیروی می‌کند. با آنکه این مؤسسه، رویکردی غیرانتفاعی دارد، اما به بهترین شکل ممکن از ابزار و رویکردهای مدیریتی نو حوزه کسب و کار در سازمان خود بهره می‌گیرد. اکنون آقای آراسب احمدیان مدیرعامل این مؤسسه خیریه موفق توانسته مؤسسه خود را به عنوان نخستین مؤسسه خیریه جهانی در خاورمیانه به ثبت برساند. محک چهار سال است وارد حوزه پژوهش سرطان کودکان شده و این به باور مدیرعامل این مؤسسه، تداوم همان نگاه مدرنی است که از آغاز در هیئت امنای محک وجود داشت. در هیئت دیدگاه کارآفرینی اجتماعی، محک مؤسسه‌ای است که نیاز اجتماعی کودکان مبتلا به سرطان را شناسایی کرده و تشکیلاتی برای از بین بردن این نیاز راه‌اندازی کرده است. این مؤسسه در تأمین مالی و شیوه اداره مؤسسه خود دارای روش‌های نوینی است که به‌جرات می‌توان از آن به نوآوری اجتماعی یادکرد. «قلک»، یکی از منسجم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین روش‌های کمک به مؤسسه محک است. قلک‌های مؤسسه در انواع متفاوت سفالی، کائوچویی، پلاستیکی و فلزی تولید شده و بر حسب تقاضای خیرین و نیکوکاران در محل کار یا خانه به آنان تحویل داده شده و پس از پر شدن نیز با هماهنگی پیشین از افراد تحویل گرفته می‌شود. جشن قلک شکان نیز یکی دیگر از نوآوری‌های این مؤسسه است که امسال یازدهمین دوره آن برگزار شد.

بررسی روند تأسیس مؤسسه خیریه محک توسط خانم قدس، نشان می‌دهد که داشتن

الگوی نقش و آموزه‌ها (تحصیلات)، و تجربه پیشین، سه عامل جمعیت شناختی کارا در راه‌اندازی و توسعه این مؤسسه بوده است. تشکیل هیئت امنای قوی و کارآمد در زمان تأسیس، نشان از برخورداری سرمایه اجتماعی بالای خانم قدس دارد. به نظر می‌رسد، وی به دلیل برخورداری از اعتماد بالا در میان دوستان و آشنایان، برخورداری از اعتبار شخصی قابل توجه و همچنین داشتن شبکه اجتماعی قوی، توانسته است افراد را کنار هم گردآورد و مأموریت اجتماعی که در ذهن داشته است با آنها در میان بگذارد و با هدف‌های روشن و آشکار، ایده نوآورانه خود را برای گشودن دشواری اجتماعی کودکان سرطانی پیش ببرد. رویکرد رهبری مشارکتی و برخورداری از مهارت بالای کار تیمی دو ویژگی رفتاری خانم قدس است که سبب شده تا بهتر بتوانند مؤسسه خود را مدیریت کند.*

۵. جمع‌بندی

کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک پدیده نو نقش کارایی را در توسعه و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی سازمان‌های غیردولتی و به تبع آن در پیشرفت کشورها یافته است. کارآفرینی اجتماعی در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار امروزه دارای نقش کلیدی است. به عبارت دیگر در یک اقتصاد پویا، ایده‌ها، فرآورده‌ها، و خدمات همواره در حال تغییر هستند و در این میان این کارآفرینان هستند که الگویی برای مقابله و سازگاری با شرایط نو را به ارمغان می‌آورند. از این رو در یک گستره یا فضای همه‌عصرهای فعال در صحنه اقتصاد (مصرف کنندگان، تولیدکنندگان، سرمایه‌گذاران) باید به کارآفرینی بپردازند و به سهم خود کارآفرین باشند. آنچه در این رابطه اهمیت دارد این است که برخلاف اهمیت روزافزون این پدیده و نقش فزاینده آن در اقتصاد جهانی کمتر به این موضوع پرداخته می‌شود. الگوهای گونه‌گونی وجود دارند که در رابطه با امکان پیاده‌سازی کارآفرینی اجتماعی در سازمان‌های غیردولتی بحث می‌کنند. توجه و استفاده مناسب از این الگوها می‌تواند کمک شایانی به فهم کارآفرینی اجتماعی کنند. صاحب‌نظران متفاوت، چارچوب‌های علمی و کاربردی پرشماری را برای ایجاد سازمان غیردولتی کارآفرینانه ارائه کرده‌اند که در صفحه‌های پیشین به برخی از معروف‌ترین این الگوها اشاره شد.

۶. فرایند کارآفرینی

به منظور اینکه بحث کارآفرینی و مؤلفه‌های آن بهتر قابل درک و فهم باشد بهتر است

که آن را در چارچوب یک فرایند نمایش دهیم. حسن دیگر این کار این است که با نشان دادن کارآفرینی در چارچوب یک فرایند می‌توانیم آن را به گام‌هایی کوچکتر تقسیم کنیم که در درک افراد از کارآفرینی می‌تواند تأثیر زیادی بگذارد. افزون بر این با این کار می‌توانیم قابلیت نظارت و اداره کردن این رویداد را بهبود و افزایش دهیم و همچنین می‌توان این الگو را در سازمان‌ها کاربردی کرد.

موریس و همکاران (۲۰۰۱ م) همان‌گونه که در شکل ۴.۴ نشان داده شده است، فرایند کارآفرینی را به ۶ مرحله تقسیم می‌کنند؛ این فرایند با شناخت فرصت‌ها آغاز می‌شود و با بهره‌برداری و برداشت از ایده نیز به پایان می‌رسد. نکته قابل توجه در این فرایند این است که در طول فرایند و در هر مرحله، پس از شناخت فرصت‌ها توسط کارآفرینان، آنان به گونهٔ پیوسته و مرتب در مرحله‌های بعدی نیز از محیط بازخورد دریافت کرده و آن را در شناخت فرصت‌های آتی لحاظ می‌کنند.

مرحله ۱. شناخت یک فرصت: به گونهٔ کلی شرایط آغازی و لازم برای انجام عمل کارآفرینانه شناخت یک فرصت است و یا به عبارت بهتر فرصت‌یابی. اما اینکه فرصت‌ها از چه راهی امکان‌پذیر است، شرح داده می‌شود. از آنجایی که فرد کارآفرین در محیط به فعالیت مشغول می‌شود (در اینجا منظور



شکل ۴.۴ فرایند کارآفرینی

محیط سازمان است) و این محیط خود زیرمجموعه‌ای از محیط‌های بزرگتر مانند محیط‌های اجتماعی، مربوط به فناوری، اقتصادی، و سیاسی است؛ افراد با تجزیه و تحلیل محیط درونی و محیط خارجی در سازمان خود می‌توانند به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی دست یابند.

مرحله ۲. تولید ایده: پس از اینکه فرصت‌ها شناسایی شدند، مفاهیمی نیز می‌بایست با آن فرصت‌ها تبیین شوند چرا که شناخت یک فرصت شرط لازم است و با توسعه مفهوم فرآورده‌ها و خدمات نو، بازارهای نو، مفاهیم فرایندهای نو یا منابع نو تکامل بیشتری می‌یابد.

مرحله ۳. تعیین منابع مورد نیاز: در گام سوم پس از تولید ایده نوبت به تعیین منابع مورد نیاز می‌رسد و باید مشخص شود منابع مورد نیاز تولید ایده در مرحله دوم چه طیفی را شامل می‌شود. برای نمونه در این مرحله بایستی مشخص شود برای عملی کردن و استفاده از فرصت شناخته‌شده چه شمار کارمند، متخصص وارد و در چه زمینه‌هایی مورد نیاز است، منابع مالی مورد نیاز چه میزان است و امکانات تولیدی می‌بایست در چه حد باشد.

مرحله ۴. کسب منابع لازم: در این مرحله براساس منابع مورد نیاز معین شده در مرحله قبل، سازمان اقدام به کسب منابع لازم از داخل یا خارج از سازمان می‌کند. برای نمونه نیروی متخصص و ماهر را می‌توان هم از بخش‌های گونه‌گون سازمان تأمین کرد و هم از خارج از سازمان آنان را به استخدام درآورد یا اقدام به همکاری با دیگر سازمان‌ها کرد.

مرحله ۵. اجرای پایانی ایده: در این مرحله پس از تأمین و کسب منابع مورد نیاز نوبت به اجرای ایده می‌رسد. برای نمونه سازمان اقدام به تولید فرآورده یا خدمات تازه‌ای می‌کند، فرایندهای نو مورد استفاده قرار می‌گیرند یا سازمان در میان مشتریان و بازارهای نو نفوذ می‌کند.

مرحله ۶. بهره‌برداری و برداشت از ایده: در نهایت در مرحله آخر سازمان برای ادامه کار نیازمند دستیابی به یک میزان مشخص از استقلال است و از سوی دیگر چنانچه در این مرحله مشخص شود که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود دست‌یافته است، این گونه اظهار می‌شود که فرایند کارآفرینی با موفقیت به پایان رسیده است.

۷. اجزای فرایند کارآفرینی از نظر بای گریو

ویلیام بای گریو بر این باور است که فرایند کارآفرینی شامل همه فعالیت‌ها، وظیفه‌ها و اقدام‌های مرتبط با درک فرصت‌ها و ایجاد سازمان‌ها برای تعقیب فرصت‌هاست.

- مهم‌ترین اجزای فرایند کارآفرینی در نمودار زیر نشان داده شده است.
۱. کارآفرین: فردی است که به صورت آگاهانه تصمیم می‌گیرد کسب‌وکار مخاطره‌آمیز تازه‌ای را آغاز کند که کلیدی‌ترین جزء فرایند کارآفرینی است.
 ۲. فرصت: فرصت‌های زیادی در جامعه برای کسب‌وکار وجود دارد، اما کارآفرین با تجزیه و تحلیل و شناسایی موقعیت‌های بازار فرصت‌هایی را که از ظرفیت بالایی برخوردارند. برای آغاز کسب و کار خود برمی‌گزیند.
 ۳. ساختار: کارآفرین برای انجام کسب‌وکار خود باید مشخص سازد که در چارچوب چه نوع ساختاری (به صورت فردی، شراکتی یا شرکعی) می‌خواهد فعالیت خود را آغاز کند.
 ۴. منابع: منابع مالی و انسانی شناسایی و پشتیبانی سرمایه‌گذاران جلب می‌شود.
 ۵. راهبرد و برنامه کسب‌وکار: هدف‌های کلی، راهبردها و برنامه‌های تفصیلی کسب‌وکار معین می‌شوند.

۸. عنصرهای فرایند کارآفرینی

کارآفرینان با غلبه بر نیروهایی که در برابر پیدایش چیزی مقاومت می‌کنند و با پیدایش



شکل ۵.۴. عنصرهای اقدام مورد نیاز.

تغییرهایی مخالف هستند، باید موقعیتی را بیابند، فرصتی را کشف، ارزیابی و آن را ایجاد کنند و توسعه دهند. این فرایند، خود دارای ۷ مرحله مجزا است:

۱. **خودارزیابی و کسب آمادگی:** زندگی کارآفرینانه، زندگی ساده و آسانی نیست. این افراد درمی یابند که برای رسیدن به رفاه اقتصادی، کسب درآمد بیشتر و همچنین رسیدن به رضایت شغلی و شخصی، انرژی بیشتری صرف کنند. توانایی مقابله با دشواری‌ها، محدودیت‌ها و شکست‌ها، ویژگی است که کارآفرینان باید آن را دارا باشند.

۲. **شناسایی و ارزیابی فرصت:** شناسایی فرصت و ارزیابی آن، یکی از دشوارترین کارهاست. بیشتر فرصت‌های مناسب و خوب تجاری به ناگاه و خودبه‌خود نمایان نمی‌شود، بلکه فرد کارآفرین با هوشیاری و توجه به اطراف و موقعیت‌های متفاوت، فرصت‌های بالقوه‌ای که وجود دارند را کشف می‌کند.

۳. **نوآوری و ایده‌یابی:** در این مرحله، فرد کارآفرین، باید پس از کشف فرصت‌های نهفته در بازار، ایده‌های مناسب را استخراج کند. بدین معنی که از میان سرنخ‌های پرشماری که سبب کشف این فرصت شده است، پس از بررسی، یکی از آنها را گزینش کند و سپس ایده گزینشی را با نوآوری و ابتکار عمل به ظهور برساند و به آن، نمود عینی بدهد. در حقیقت، نوآوری، زمانی انجام می‌گیرد که ایده، تبدیل به فرآورده یا خدمت شود و درنهایت، برای صاحب آن، کسب درآمد و سود بیشتر به همراه داشته باشد.

۴. **تدوین طرح کسب‌وکار:** یک طرح کسب و کار خوب برای بهره‌گیری از فرصت معین شده، تدوین می‌شود. طرح تجاری، برنامه کاری شما برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار است که به صورت مکتوب نوشته شده است.

۵. **تأمین منابع مورد نیاز:** منابع مورد نیاز برای ایجاد و راه‌اندازی کسب‌وکار نیز باید مشخص شود. فرایند تأمین منابع با برآورد منابع فعلی کارآفرین، آغاز می‌شود. سپس آن دسته از منابعی که حساس و زیستی هستند، باید از آنهایی که تنها کمک‌کننده‌اند متمایز گردند. کارآفرین باید همواره در جست‌وجوی جذب منابع بیشتر برای توسعه فعالیت کارآفرینانه خود باشد.

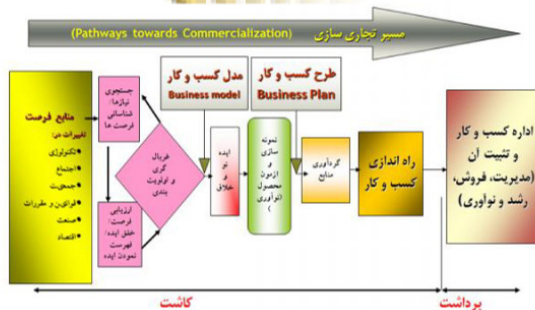
۶. **تأسیس و راه‌اندازی کسب‌وکار:** در مرحله تأسیس، فرد کارآفرین با توجه به گزینش ایده و تصمیم به بدل آن ایده به یک فرآورده یا خدمت، با استفاده از منابع فراهم شده و گزینش نوع کسب‌وکار، اقدام به اخذ مجوزهای لازم می‌کند و براساس زمان‌بندی طرح تدوین شده، مرحله‌های تأسیس و راه‌اندازی را مدیریت و در عمل

کسب‌وکار و فعالیت اقتصادی خود را آغاز می‌کند.

۷. **اداره کسب‌وکار و تثبیت آن:** کارآفرین پس از تأسیس، راه‌اندازی و کسب منابع، باید آنها را در اجرای طرح تجاری به کار بندد. دشواری‌های عملیاتی این بنگاه در حال رشد نیز باید بررسی شود. شیوه مدیریتی و سامانه کنترلی باید به گونه‌ای گزینش شود که دامنه هر دشواری را بتواند با دقت کنترل کند.

۸. **رشد و نوآوری:** شرکت‌هایی که به نوآوری توجه نمی‌کنند، سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت. شرکت‌هایی که از نظر مالی موفقیت داشته‌اند، بیشتر تلاش می‌کنند تا شرکت‌های نوآورانه دیگر را صاحب شوند و از این راه از رشد خود اطمینان یابند.

به طور کلی در تعریف کارآفرینی عنوان شد که کارآفرینی فرایندی پویاست که در آن فرد کارآفرین با شناسایی فرصت‌های نو به ایده‌ای نو و خلاق دست یافته و با کسب منابع لازم و پذیرش مخاطره و ریسک، کسب‌وکار تازه‌ای راه‌اندازی می‌کند که نتیجه این فرایند ارائه فرآورده یا خدمات تازه‌ای به جامعه است.



شکل ۶.۴ فرایند کارآفرینی

با توجه به تعریف اصلی کارآفرینی و عنایت به فرایندهای گونه‌گونی که صاحب‌نظران امر در خصوص کارآفرینی پیشنهاد می‌کنند، فرایند کارآفرینی را می‌توان با استفاده از شکل ۵.۴ نشان داد و در فصل‌های آتی به گونه مفصل هرکدام از عنصرهای فرایند کارآفرینی تشریح خواهد شد.

در ادامه به منظور تشریح مناسب و درست فرایند کارآفرینی، در فصل‌های آتی عنصرهای

متفاوت فرایند کارآفرینی تشریح می‌شود به همین منظور در ادامه، فصل‌های پنجم، ششم، هفتم و هشتم به فرایند کارآفرینی اختصاص داده شده است.

۹. نتیجه‌گیری

کارآفرینی، کانون و گرانگه (مرکز ثقل) کار و تلاش و پیشرفت در عصر مدرنیته تلقی می‌شود. ما بدون توجه کافی به مقوله «توسعه کارآفرینی» نمی‌توانیم به شاخص‌های رشد و توسعه که از راه تغییر در روند تولید، بهره‌وری و توان‌افزایی فنی و صنعتی در عرصه اقتصاد به دست می‌آید، دست یابیم. در گذر از مرحله سنتی به صنعتی باید به توانمندی‌ها و قابلیت‌های فردی کارآفرینان در بهره‌گیری از منابع طبیعی و به‌کارگیری فناوری مدرن اهتمام ویژه‌ای قائل شویم. زیرا، آنها با به‌کارگیری روش‌های نو در بازار، خود را برای استفاده بهینه از ابزار و دستیابی به کیفیت مطلوب کالا و خدمات آماده می‌سازند. همان‌گونه که اشاره شد، از کارآفرینی تعریف‌ها و تعبیر متفاوتی ارائه شده است. می‌توان گفت که کارآفرینی فرایندی پویاست که در آن فرد کارآفرین با شناسایی فرصت‌های نو به ایده‌ای نو و خلاق دست یافته و با کسب منابع لازم و با پذیرش مخاطره و ریسک، کسب‌وکار تازه‌ای راه‌اندازی می‌کند که نتیجه این فرایند ارائه فرآورده یا خدمات تازه‌ای به جامعه است. چنانکه اشاره شد، کارآفرینی انواع متفاوتی دارد که برخی از آنها عبارت‌اند از: کارآفرینی مستقل، شرکتی، اجتماعی که این کارآفرینان دارای ویژگی‌های روان‌شناختی و جمعیت‌شناختی ویژه‌ای هستند و باید بتوان آنان را از مدیران، مخترعان، نوآوران و دیگر بازیگران عرصه کسب‌وکار تمییز داد.

هر کس به رویش در خیری گشوده شد، باید آن را غنیمت بشمارد
و از هر فرصت استفاده کند؛ زیرا نمی‌داند که چه وقت آن در به
رویش بسته می‌شود

رسول اکرم (ص)



فصل ۵

فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینانه

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، این است که خوانندگان را با ایده‌ها و فرصت‌های کارآفرینانه آشنا کند. بنابراین از خواننده انتظار می‌رود در پایان این فصل بداند:

- ایده چیست؟
- فرصت چیست؟
- تفاوت میان ایده و فرصت چیست؟
- نقش فرصت در فرایند کارآفرینانه به چه شکل است؟

مقدمه

هرچند اتفاق نظر و اجماع میان صاحب‌نظران درباره‌ی تعریف کارآفرینی وجود ندارد اما با

بررسی همه تعریف‌های مطرح‌شده در مورد کارآفرینی، می‌تواند دو نوع جریان را در این تعریف شناسایی کرد: یکی تعریف عام و دیگری تعریف ویژه از کارآفرینی. جریان حاکم بر تعریف عام، ایجاد و تأسیس کسب‌وکار است. با توجه به همه جنبه‌های تعریف‌های حاکم بر جریان ایجاد کسب‌وکار، تعریف عام کارآفرینی عبارت است از ایجاد کسب‌وکارهای نو که با خطرپذیری و عدم قطعیت همراه است. اما تأمل در برخی از تعریف‌های کارآفرینی جریان دیگری را نشان می‌دهد که متمرکز بر جریان کشف و پی‌گیری فرصت بوده و از آن به تعریف ویژه کارآفرینی تعبیر می‌شود. از نظر بسیاری از پژوهشگران، از جمله (Venkataraman, 2000 & Dellabarca, 2002) تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها تعریف اصلی کارآفرینی است.

ایده‌ها در بقای کسب‌وکارها بسیار مهم هستند. بنابراین، برای کارآفرین بسیار مهم است که از روش‌های مطمئن‌تر و به گونه عملی در جست‌وجوی ایده‌هایی باشد که بزرگترین فرصت را برای موفقیت فراهم کنند. فرصت‌ها همه‌جا هستند. در محیط زندگی می‌توان فرصت‌های زیادی را دید، در تلویزیون، مجله‌ها، گفت‌وگوها و دوستانه، و رابطه‌های فAMILI.

۱. مقدمه‌ای بر فرصت

ریشه‌های مفهوم فرصت در مکتب اقتصادی اتریش یافت شده است. پیروان مکتب اتریش فرض می‌کنند که بازارها از افرادی که اطلاعات متفاوتی دارند ساخته شده است (هایک، ۱۹۴۵م). داشتن اطلاعات ویژه به افراد اجازه می‌دهد فرصت‌های ویژه‌ای را که دیگران نمی‌بینند، ببینند، حتی اگر آنان فعالانه چنین فرصت‌هایی را جست‌وجو نکنند. تفاوت‌های موجود در اطلاعات سبب می‌شود افراد ارزش متفاوتی در یک کالا یا خدمت معین ببینند و بهای متفاوتی برای به دست آوردن آن پیشنهاد کنند. با خریدن یا فروختن کالاها و خدمات در پاسخ به کشف اختلاف‌های بهای، یک شخص می‌تواند منفعت کارآفرینانه‌ای را به دست بیاورد یا ضرر و زیان کارآفرینانه‌ای را متحمل شود. این فرایند تصمیم‌گیری درباره قیمت (بها) اقتصاد را از نداشتن تعادل به سمت تعادل سوق می‌دهد. مطابق نظر کرزنر (۱۹۷۳م)، این یک مشخصه ویژه کارآفرینان است که آنان «می‌توانند فرصت‌هایی را برای سود کارآفرینانه درک کنند، به عبارت دیگر، آنان می‌توانند ببینند کجا یک کالا می‌تواند به بهای بالاتر از آنچه خریداری شده است فروخته شود». این

فرصت‌ها از دانش ناقص ناشی می‌شود؛ یعنی از تفاوت‌های ذهنی افراد از دانش زمان و مکان که پیش از این توسط هایک تأکید شده بود، نتیجه می‌شود.

جوزف شومپیتر، یکی دیگر از پیروان مکتب اقتصاد اتریش است که مفهوم فرصت به روشنی در کارهایش دیده نمی‌شود. در عوض، نقطه آغاز حرکت او نظریه نوآوری است که خود، آن را «ترکیب جدید» وصف کرد: کارآفرین شخصی است که ترکیب تازه‌ای خلق می‌کند و آن را در بازار دنبال می‌کند (شاید، نه لزوماً، از راه تشکیل یک شرکت جدید). بدیهی است خلق یک ترکیب نو می‌تواند به عنوان خلق یک فرصت کارآفرینانه تلقی شود. به این ترتیب، رویکرد شومپیتر از باور هایک کرزنر از این نظر که فرصت‌ها برای اینکه فعالیت کارآفرینانه‌ای رخ دهد، لازم نیستند، بلکه به وسیله خود کارآفرین نوآور خلق می‌شوند، متفاوت است.

۲. تعریف فرصت

بیشتر صاحب‌نظران در تعریف کارآفرینی واژه فرصت را به معنی شرایطی مناسب و مساعد برای ایجاد ارزش و سودآوری به کار برده‌اند و فرصت‌شناسی را رکن اساسی کارآفرینی و هسته مرکزی آن نامیده‌اند. در جدول زیر تعریف‌های متفاوت فرصت از دیدگاه اندیشمندان ارائه شده است.

جدول ۱.۵ تعریف فرصت از دیدگاه اندیشمندان

تاریخ	ارائه‌دهنده	تعریف فرصت	ردیف
	فرهنگ ویستر	زمان مناسب و مقتضی؛ زمان یا مکان مساعد و مطلوب برای اجرای یک هدف؛ ترکیب مناسب شرایط...	۱
	دانشنامه بریتانیکا	یک بخت خوب برای پیشرفت و ترقی	۲
	فرهنگ آکسفورد	زمان یا موقعیت مناسب و مساعد برای دستیابی به یک هدف یا مقصود یا پذیرش چیزی که انجام شده یا به مرحله اجرا درآمده است	۳
۱۳۱۸	ناظم‌الاطبا	زمان و وقت مناسب، مناسب، موافقت، دست یافتن و مساعدت روزگار	۴

۱۹۸۲	کیسون	فرصت‌های کارآفرینانه فرصت‌هایی هستند برای خلق کالاها، خدمات، مواد خام، و شیوه‌های سازماندهی نو که این امکان را به وجود می‌آورند که ستاده‌ها (خروجی‌ها) با بهای بالاتر از بهای تولید فروخته شوند
۱۹۹۳	کروگر	فرصت موقعیتی است در آینده که تصمیم‌گیرندگان آن را به خودی خود مطلوب و امکان‌پذیر می‌پندارند (یعنی در کنترل و شایستگی آنها). حالت «مطلوب» و «امکان‌پذیر» بودن برای اشخاص، ذهنی و درونی است
۱۹۹۷	ونکاترمن	فرصت کارآفرینانه شامل مجموعه‌ای از ایده‌ها، باورها و کارهایی است که توانایی خلق کالاها و خدمات آینده را در غیاب بازارهای فعلی برای آنان فراهم می‌کند
۱۹۹۹	تیمونز	فرصت، دست‌آورد برخورد ایده‌ها با شرایط جهان واقعی و خلاقیت کارآفرینانه در یک نقطه در زمان است.
۲۰۰۰	کروگر	فرصت به موقعیت‌هایی گفته می‌شود که: مثبت و توسط فرد قابل کنترل باشند؛ در برابر تهدید به هر موقعیت غیرقابل کنترل با پی‌آمدهای منفی گفته می‌شود
۲۰۰۳	اکهارت و شین	شرایطی که در آن کالاها، خدمات، مواد خام، بازارها و شیوه‌های سازماندهی نو می‌توانند از راه ایجاد ابزارهای نو تولید؛ یا فرآورده‌های پایانی نو یا تعریف رابطه نو میان ابزار تولید و فرآورده پایانی معرفی شوند
۲۰۰۳	آردیچویل و همکاران	به طور کلی، فرصت ممکن است بخت دیدن یک نیاز (یا علاقه، یا خواست) در بازار برای ارائه ارزش بالاتر از راه ترکیب خلاق منابع باشد
۲۰۰۵	بارون و شین	عامل بالقوه برای خلق چیز نو (فرآورده‌ها یا خدمات جدید، بازارهای جدید، فرایندهای تولید جدید، مواد آغازی جدید، راه‌های نو سازماندهی فناوری‌های موجود و...) که از یک الگوی پیچیده از تغییر شرایط مستغیر در دانش، فناوری، یا شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و جمعیت‌شناختی - به دست آمده است

ویژگی‌های فرصت

تیمونز بر این باور است که فرصت، قلب فرایند کارآفرینی است، یک فرصت باید:

- جذاب باشد؛
- به‌هنگام باشد؛
- بادوام باشد؛
- برای خریدار یا مصرف‌کننده پایانی ارزش افزوده خلق کند.

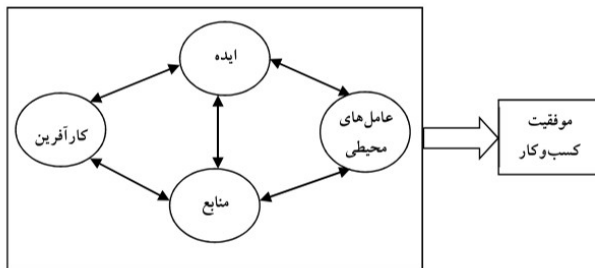
۳. ایده

شرح ایده، شامل معرفی فرآورده مورد نظر است و اینکه چرا می‌اندیشیم که ایده خوبی است؟ چه تفاوتی با کسب‌وکارهای مشابه دارد؟ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ ویژگی‌های فرآورده چیست؟ کارآفرین باید با واژه‌های مناسب و حتی با استفاده از شکل و نقشه، معرفی فرآورده را به گونه‌ای بیان کند تا هرکسی که متن را می‌خواند، بتواند که او چه می‌گوید.

بنا به تعریف دانشنامه فلسفه مک میلیون، ایده به معنای مفهوم و انتزاع شکل گرفته یا موجود در ذهن انسان است و توانایی هر انسانی برای ایده‌اندیشی و ایده‌پردازی به قابلیت استدلال ذهنی، درون‌اندیشی، توانایی درک و فهم و میزان هوش وی بستگی دارد. ایده و فرصت با هم مطرح می‌شوند. در کتاب‌ها هم گاهی این دو به جای یکدیگر به کار می‌روند. در واقع فرصت، نیازی است که باید تأمین شود و ایده شیوه تأمین آن نیاز است. ایده‌ها نقش مهمی در موفقیت کلی کسب‌وکار دارند. عامل‌های مهم دیگری هم وجود دارد که در موفقیت کسب‌وکار کارا است مانند: قابلیت‌های کارآفرینی، تأمین مالی و نیروهای محیطی که شامل بازارها، عرضه‌کنندگان، سیاست‌های دولتی و قوانین است. زمانی که گفته می‌شود زمان یک ایده فرا رسیده است به این معنی است که بازار آن وجود دارد یا می‌توان بازار را برای عرضه آن کالا و خدمات توسعه داد. ایده بخشی از مجموعه عامل‌های کارا در موفقیت کسب‌وکار است. نقش ایده بسیار مهم است و می‌بایست در ارتباط با دیگر عامل‌ها بررسی و ارزشیابی شود.

۴. تفاوت مفهوم ایده و فرصت

یک ایده ممکن است معیارهای تعریف‌شده (جذابیت، بادوام بودن، به‌هنگام بودن و خلق



شکل ۱.۵ عوامل‌های کارا در موفقیت کسب‌وکار.

ارزش نو برای مشتری) برای یک فرصت را داشته یا نداشته باشد. این نکته بسیار حیاتی و مهم است، زیرا بسیاری از کسب‌وکارهای کارآفرینانه شکست می‌خورند، نه به این دلیل که کارآفرینانی که آنها را راه‌اندازی کرده‌اند سخت کار نمی‌کردند، بلکه بیشتر به این علت است که فرصت درست و واقعی برای راه‌اندازی آن کسب‌وکار وجود نداشته است. پیش از هیجان‌زده شدن دربارهٔ یک ایده، درک اینکه آیا این ایده در واقع نیازی را پاسخ می‌دهد و معیارهای یک فرصت را دارد؟ بسیار مهم است.

همان‌گونه که تیمونز (۱۹۹۰) یادآور شده: «ساختن یک تله‌موش بهتر»، لزوماً به این معنی نخواهد بود که مردم تله نو را خواهند خرید. عوامل‌های دیگری باید وجود داشته باشد برای پشتیبانی ایدهٔ فرآوردهٔ نو و برای اینکه آن ایده تبدیل به یک فرصت شود. بدین سبب، می‌توانیم بگوییم «ایده» گامی است که به یک فرصت منتهی می‌شود. به عبارت بهتر، ایده، کسب‌وکار مرکز و محوری برای فرصت است. با وجود این، تنها هنگامی که محیط کسب‌وکار و مهارت‌ها و پیشینهٔ شخصی کارآفرین نسبتاً با ویژگی‌های یک فرصت متناسب باشد آن فرصت به همه توانش می‌رسد.

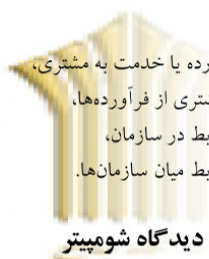


شکل ۲.۵ تفاوت ایده و فرصت.

بنابراین باید به خاطر داشته باشیم هر فردی ممکن است در روز صدها ایده داشته باشد، اما در جهان کسب و کار هنگامی ایده نو و تازه است که بتوان آن را به کسب و کار یا یک ارزش اقتصادی بدل کرد. در واقع کار زیادی باید انجام شود تا یک ایده به یک فرصت بدل شود.

۵. انواع فرصت

ویکهام در کتاب خود چکیده‌ای از انواع فرصت را به شرح زیر ارائه داده است:

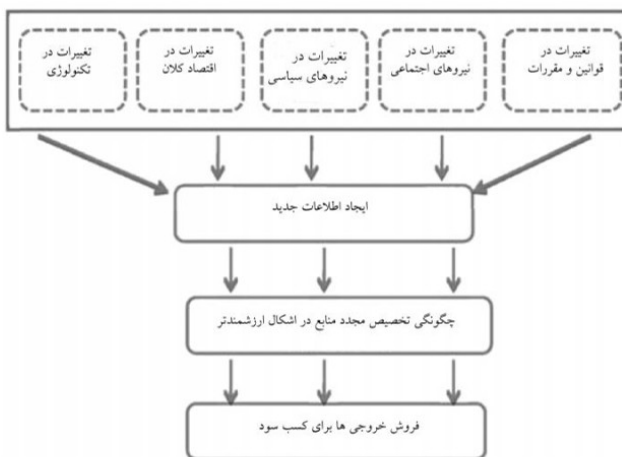


- فرآورده‌های جدید،
- خدمات جدید،
- فن‌های جدید تولید،
- شیوه‌های اجرای جدید،
- شیوه‌های جدید تحویل فرآورده یا خدمت به مشتری،
- ابزارهای جدید آگاه کردن مشتری از فرآورده‌ها،
- شیوه‌های جدید مدیریت روابط در سازمان،
- شیوه‌های جدید مدیریت روابط میان سازمان‌ها.

۶. فرصت‌های کارآفرینانه: دیدگاه شومپتر

در دیدگاه شومپتر، فرصت‌ها به عنوان یک فرایند «تخریب خلاق»^۱ ظهور می‌کنند. کارآفرینان فرصت‌ها را کشف نمی‌کنند بلکه آنها را از راه کسب مزیت از تغییر، و نوآوری در اقتصاد خلق می‌کنند. از نظر شومپتر، کارآفرین، کسی است که تعادل جامعه را به هم می‌زند و با روش‌های کارآفرینی، جامعه را به سمت عدم تعادل پیش می‌برد و این دوره زمانی جایی است که کارآفرین سود کسب می‌کند. و زمانی که جامعه دوباره به تعادل رسید، عمر فرصت به پایان می‌رسد. در واقع فرصت‌های شومپتری سبب پنداشتن کارآفرینی به عنوان یک فرایند نامتعادل هستند. بهره‌برداری از فرصت‌های شومپتر مستلزم این است که افراد بخواهند براساس شواهد اندکی تصمیم‌گیری کنند (شین ۲۰۰۳؛ آلواز، ۲۰۰۵).

1. Creative destruction

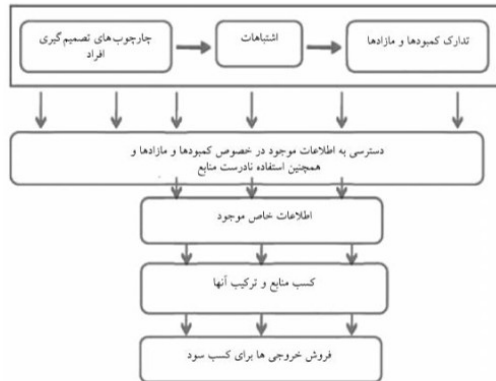


شکل ۳.۵ دیدگاه شومپیتر در خصوص فرصت‌های کارآفرینانه

در کل، شومپیتر بر این باور است که فرصت‌ها خلق می‌شوند نه کشف و در فرایند کلی ظهور فرصت‌های کارآفرینی و ویژگی‌های شخصیتی به جای منابع دانشی، نقش اساسی را ایفا می‌کنند.

۷. فرصت‌های کارآفرینانه: دیدگاه کرزنر

بر خلاف شومپیتر، کرزنر (۱۹۷۹م) با عرضه نظریه هوشیاری کارآفرینانه و کشف خود به این نکته اشاره کرد که چگونه افراد از محل شکاف‌های دانشی و اطلاعاتی خود می‌توانند در بازار سود به دست آورند. کرزنر به دسترسی متفاوت افراد به اطلاعات موجود اشاره دارد و بر این ادعاست که چون انسان در فرایند تصمیم‌گیری گرفتار خطا می‌شود مازادها و کمبودهایی در جامعه ایجاد می‌شود و کارآفرین از راه دسترسی متمایز به اطلاعات موجود، می‌تواند از فرصت‌ها استفاده کند. وی منبع فرصت را منبعث از خطای تصمیم‌گیری می‌داند. بنابراین کرزنر می‌گوید فرصت‌ها از دل هوشیاری کارآفرین در مورد عدم تقارن‌های اطلاعاتی موجود در اقتصاد به وجود آمده و تشخیص فرصت بدون داشتن دانش روز بازار امکان‌پذیر نیست.



شکل ۴.۵ دیدگاه کرزنر در خصوص فرصت‌های کارآفرینانه

۸. تفاوت دیدگاه‌ها

در دیدگاه شومپتر کارآفرین کسی است که درگیر تخریب خلاق شده و فرصت‌های کارآفرینانه، دستاورد عدم تعادل به وجود آمده توسط کارآفرین است. در صورتی که کارآفرین کرزنری به دنبال تثبیت تعادل در بازار از راه اجرای فرصت‌هایی است که از عدم تقارن اطلاعاتی عضوهای بازار به وجود آمده است.

تفاوت دوم آنان مربوط به ارتباط این دو دیدگاه با الگوهای هستی‌شناختی است. دیدگاه شومپتر با بُعد تفسیری یا اجتماعی اروپاییان در ارتباط است. در حالی که دیدگاه کرزنر با بعد اثبات‌گرایی و واقعیت‌گرایی خالص پژوهشگران آمریکای شمالی که می‌گویند فرصت‌ها بدون وابستگی به محیط وجود دارند و در انتظار کشف هستند، در ارتباط است.

۹. مقایسه دیدگاه‌های کشف فرصت و خلق فرصت

۱.۹ کشف فرصت

یک دیدگاه این است که ناکامل بودن یا نقص رقابتی که به ایجاد فرصت منجر می‌شود، خود ناشی از شوک‌های برون‌زا به اقتصاد یا صنعت است. به این دلیل از دیدگاه کارآفرینان

جدول ۲.۵ مقایسه فرصت‌های شومپیتری و کرزنری

فرصت‌های کرزنری	فرصت‌های شومپیتری
تبادل	تبادل عدم
به اطلاعات نو نیاز نیست	اطلاعات نو مورد نیاز است
نوآوری کمتر	نوآورتر
عادی و متعارف	به‌ندرت روی می‌دهد
محدود به کشف می‌شود (با جهان کشف فرصت‌ها ارتباط دارد)	شامل خلق می‌شود (با جهان خلق فرصت‌ها ارتباط دارد)

که در جست‌وجوی بهره‌برداری از فرصت‌ها هستند، فرصت‌های کارآفرینی واقعی به نظر می‌رسند و مفهومی عینی هستند.

گرچه فرصت‌ها در جهان خارج وجود دارند، اما برای همه قابل مشاهده نیستند. افراد دسترسی متفاوتی به اطلاعات مربوط به فرصت‌ها دارند و تشخیص فرصت‌ها یک فرایند ذهنی است و خود فرصت‌ها مفهوم عینی هستند.

کرزنر (۱۹۷۹) نیز در رابطه با کشف فرصت‌ها باور دارد که کارآفرینان در بیشتر مواقع مالک منابع هم خواهند بود. و مردم غالباً از فرصت‌هایی که پیش روی آنهاست، غافل هستند و از سوی دیگر از روشن شدن این فرصت‌ها که تا دیروز نسبت به آن بی‌توجه بوده‌اند، خوشحال می‌شوند. به نظر وی دشواری اصلی اقتصاد هر جامعه‌ای نشأت گرفته از عدم درک فرصت‌هاست.

کرزنر، کشف هوشیارانه فرصت‌ها را به عنوان عنصر اساسی کارآفرینی معرفی کرده است. در این نظریه فرضیه‌های زیر مطرح است:

- فرصت‌ها عنصرهای عینی هستند،
- اشخاص منحصر به فردند (اشخاص نسبت به فرصت‌های موجود هوشیار هستند.)،
- کارآفرینان ریسک‌پذیرند.

۲.۹ خلق فرصت

ریشه‌های این رویکرد به نظریه‌های اقتصادی و جامعه‌شناسی برمی‌گردد. نظریه پیشین

بر این استدلال استوار بود که فرصت‌ها وجود دارند و کارآفرینان ابتدا آنها را کشف و سپس اقدام‌هایی برای بهره‌برداری از آنها انجام می‌دهند. دیدگاه خلق فرصت می‌گوید، آن‌گونه نیست که فرصت‌ها وجود داشته باشند و تنها باید کشف شوند، بلکه تا زمانی که کارآفرینان وارد یک فرایند تعاملی اقدام و واکنش برای ایجاد فرصت‌ها نشده‌اند، فرصت‌ها وجود ندارند.

شکل‌گیری فرصت‌ها در نظریه خلق، هم وابسته به روند و هم یک فرایند نوظهور است. یک شخص، با تصور و تخیل، می‌تواند به تقریب از هیچ، یک فرصت خلق کند. بنابراین فرصت‌ها تنها در ذهن اشخاص جای دارد و از راه عمل ظهور می‌یابد.

در این نظریه فرضیه‌های زیر مطرح است:

- فرصت‌ها ذهنی هستند؛ از راه فرضیه‌سازی، آزمون فرضیه‌ها و یادگیری ایجاد می‌شوند. فرصت‌ها به صورت جداگانه از اقدام‌های کارآفرینان وجود ندارند.
- اشخاص، فرصت‌ها را تشخیص نمی‌دهند، بلکه آنها را خلق می‌کنند. در اینجا تفاوت میان ویژگی‌های شخصیتی افراد نیست، بلکه تفاوت در شیوه عمل و تصمیم‌گیری آنها در شرایط عدم اطمینان است.
- کارآفرینان عدم قطعیت را تحمل می‌کنند.

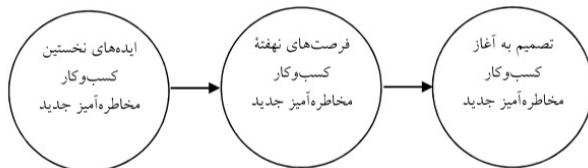
۱۰. تشخیص فرصت

آنچه در ادبیات کارآفرینی «تشخیص فرصت» نامیده می‌شود شامل سه مرحله متفاوت است:

- احساس یا درک نیازهای بازار یا منابع استفاده نشده،
- تشخیص یا کشف یک «تناسب» میان نیازهای بازارهای ویژه و منابع ویژه،
- ایجاد و خلق «تناسب» نو میان نیازها و منابعی که تاکنون در شکل دادن مفهوم کسب‌وکار، از هم جدا بوده‌اند.

این فرایندها به ترتیب، شامل ادراک، کشف و خلق بوده و نشان‌دهنده «تشخیص» است.

تشخیص فرصت، فرایندی است که طی آن افراد به این نتیجه می‌رسند که توان نهفته‌ای برای خلق چیزی نو را شناسایی کرده‌اند که ظرفیت ایجاد ارزش اقتصادی نیز دارد.



شکل ۵.۵ گام‌های اساسی در فرایند تشخیص فرصت

ایده‌های کسب‌وکار آغازی‌ای که پس از ارزیابی، کارآفرینان تشخیص می‌دهند که آنها توان بدل شدن به فرصت کسب‌وکار مخاطره‌آمیز نو را دارند و سپس تصمیم می‌گیرند که کسب‌وکار مخاطره‌آمیزی را بر آن اساس شکل دهند.

۱۱. عوامل کارا در تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه

تشخیص فرصت توسط افراد، تحت تأثیر محیط کسب و کار و قابلیت‌های فردی است. عوامل منحصربه‌فرد کارآفرین که در تشخیص فرصت کارا هستند، عبارت است از:

- **دانش پیشین:** دانش پیشین در یک رشته ویژه در افراد ظرفیتی ایجاد می‌کند که آنها را توانا به تشخیص فرصت‌های ویژه می‌کند. این ظرفیت افراد را «کریدور دانش» می‌گویند. همچنین کسانی که دانش بیشتری در خصوص مسئله‌ها و دشواری‌های مشتریان دارند توانا به کشف فرصت‌های بیشتری هستند و فرصت‌های با مقیاس بالاتری را شناسایی می‌کنند. به عبارت دیگر اینان نوآورتر هستند. هنگامی که دانش پیشین وجود دارد، یک انگیزه قوی درونی برمی‌خیزد و مشوق آغازی که هوشیاری است را فعال می‌کند. مشوق آغازی، به همراه پاداش مالی احتمالی، که انگیزه خارجی است و انگیزه کمتری ایجاد می‌کند، عمل می‌کند.
- **تجربه:** کارآفرینان با تجربه توانایی تشخیص سریع الگوها و فرصت‌های در حال شکل‌گیری را دارند. تجربه عبارت است از مجموعه‌ای از الگوهای فکری یا شخصی که در طی زمان توسعه می‌یابد و کارآفرین را توانا می‌سازد که فرصت‌ها را درک، آنها را غربال و تحلیل کند، در نهایت تصمیم‌گیری کند و به گونه اثر بخش‌تری نسبت به دیگران روی فرصت‌ها عمل کند.
- **شبکه‌های اجتماعی:** شبکه اجتماعی کارآفرین، مهم‌ترین منبع بنگاه است.

پژوهشگران می‌گویند، تماس‌های فرد کارآفرین با عضوهای شبکه اجتماعی‌اش، بیشتر منبع ایده‌های نو کسب‌وکار است. در حقیقت، مجموعه‌ای از الگوهای ارتباطی میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست که می‌تواند رابطه کارآفرینان را با منابع، اطلاعات و فرصت‌ها، تسهیل کند.

- **عامل‌های شناختی و رفتاری:** یکی از حوزه‌های اصلی تفاوت میان افراد که به ما کمک می‌کند، بدانیم که چرا افراد ویژه‌ای می‌توانند فرصت‌ها را تشخیص دهند، در حالی که دیگران آن گونه نیستند، تفاوت‌های شناختی و رفتاری است. در میان همه ویژگی‌های کیفی شناختی، کارآفرینان به نوآور بودن، پذیرش ایده‌های نو و جست‌وجوی نو انجام کارها، بیشتر تمایل دارند.
- **مربیان:** کسانی‌اند که راهنمایی‌ها، مشاوره و دانش و تجربه لازم را در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهند. این مربیان برای افراد تازه‌کار ارزش زیادی دارند. زیرا به این افراد کمک می‌کنند که از خطرها و دام‌هایی که بر سر راهشان وجود دارد، دوری کنند و آنان را در به دست آوردن دانش و مهارت سودمند یاری می‌کنند.
- **سواد اطلاعاتی:** کشف فرصت‌ها شامل دانشی است که کارآفرین برای تعیین تصمیم‌ها استفاده می‌کند و بیشتر نشأت گرفته از اطلاعات و تجربه‌های پیشین اوست.
 - از نظر شان: دسترسی به اطلاعات نقش معین‌کننده در تشخیص فرصت دارد.
 - کوراتکو و لیچ: اطلاعات را پیش‌نیاز اصلی تشخیص فرصت می‌دانند.
- **تغییرها:** فرصت‌های کارآفرینانه مهم، در فضای تغییرهای باسرعت در ویژگی‌های کلیدی محیط کسب‌وکار، فناوری‌ها، قوانین و مقررات، راه‌ورسم کسب‌وکار به وجود می‌آیند. تغییر، فرصت را به وسیله فراهم کردن روش‌های بهتر برای انجام فعالیت‌های موجود، انحلال راه و رسوم پایه‌گذاری‌شده کسب‌وکار و ارتباطات، خلق نیازها و بخش‌های بازار و تسهیل ورود به بازار، تغذیه می‌کند.
- **گسستگی:** گسستگی و عدم تداوم در محیط کسب‌وکار فرصتی برای فروش کالا یا ارائه خدمات با بهای کمتر و زمان تحویل و دسترس‌پذیری سریع‌تر را فراهم می‌آورد.
- **فرصت‌های بازار:** تغییرهای سبک زندگی و جمعیت‌شناختی، فرصت‌های کارآفرینانه‌ای در خلق بازارهای مشتریان نو ایجاد می‌کنند. تغییرهایی که بازارها را

فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینانه ۲۰۹

باز می‌کنند، شامل: خصوصی‌سازی، کاهش تعرفه‌ها، انقضای حق ثبت اختراع و رژیم‌های قانونی هستند.

- **بررسی تکامل صنعت:** استفاده از سیر تکامل صنعت نیز به عنوان منبع فرصت تلقی می‌شود.

چهار جنبه شناختی و رفتاری کارا در عملکرد افراد هنگام تشخیص فرصت، شامل توانایی (دانش، مهارت، خلاقیت، تجربه)، خودکفایتی (باور، طول زمان انجام)، انگیزش و مطلوبیت است.

عوامل‌های مهم و عمده‌ای که بر فرایند تشخیص فرصت تأثیر می‌گذارند، موردهای زیر هستند:

۱۲. منابع فرصت

پیتر دراگر (۱۹۸۶) را شاید بتوان جزو نخستین پژوهشگرانی دانست که به دسته‌بندی منابع فرصت پرداخته است. او هفت منبع برای فرصت قائل است. چهار منبع اول مربوط به محیط درونی است. شرکت، خواه یک شرکت تجاری خواه مؤسسه‌های خدمات همگانی،



شکل ۶.۵ عوامل کارا بر تشخیص فرصت

در ابتدا برای افرادی که در آن صنعت یا آن بخش از خدمات فعالیت دارند قابل مشاهده است. این چهار منبع عبارت‌اند از:

- رویدادهای غیرمنتظره، موفقیت غیرمنتظره، شکست غیرمنتظره و رویدادهای غیرمنتظره بیرونی^۱،
- ناسازگاری میان واقعیتی که در عمل وجود دارد و واقعیتی که فرض بر آن است که وجود داشته باشد یا باید وجود داشته باشد^۲،
- نوآوری مبتنی بر پردازش نیاز^۳،
- تغییرها در ساختار صنعت یا ساختار بازار که هرکسی از آن بی‌اطلاع است^۴.

سه منبع دیگر فرصت‌ها در خارج از شرکت، در محیط‌های اجتماعی و فکری ایجاد می‌شوند که عبارت‌اند از:

- تغییر ویژگی‌های جمعیت^۵،
- تغییر در ادراکات، ذائقه و مفاهیم^۶،
- دانش جدید^۷.

این منابع با یکدیگر هم‌پوشانی داشته، اما از نظر ریسک‌پذیری، دشواری و پیچیدگی با هم تفاوت دارند و در یک زمان، بیشتر از یک مورد آنها می‌تواند عامل نوآوری شود. به هر حال، موارد بالا علت بیشتر فرصت‌های نوآوری را بیان می‌کنند (دراکر، ۱۹۹۸م).

مرز میان هفت منبع فرصت مبهم است و هم‌پوشانی قابل توجهی میان آنها وجود دارد. این منابع مانند هفت پنجره در سوهای متفاوت ساختمان هستند. هر پنجره برخی از ویژگی‌هایی را که از پنجره‌ای در طرف دیگر همان ساختمان دیده می‌شود را نیز نشان می‌دهد، اما منظره‌ای که از مرکز هر پنجره می‌توان دید متمایز و متفاوت است.

-
1. unexpected
 2. incongruity
 3. innovation
 4. change in industry & market structure
 5. demographic shifts
 6. changes in perception , mood & meaning
 7. new knowledge

اگر منابع همگانی فرصت را به فهرست دسته‌بندی‌شده دراکر اضافه شوند، طبقه‌بندی زیر مبتنی بر کار دراکر ارائه می‌شود:

منابع همگانی: دانش جدید، تغییرهای مربوط به فناوری، ایده‌های قدیمی، رویدادهای غیرمترقبه، عدم تعانس یا ناسازگاری.

محیط کلان: فعالیت دولت، تغییرهای جمعیت‌شناختی، جغرافیا، تغییر در ادراک، اقتصاد مصرف‌کننده.

سطح شرکت و صنعت: تغییرهای صنعتی، نیازهای فرایندی، تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا، محیط درونی.

به منظور مقایسه منابع فرصت‌های کارآفرینی، ابتدا باید به نوع‌شناسی این منابع پرداخت. منبع فرصت به سه گروه اصلی تقسیم می‌شوند: تغییرها در فناوری، تغییرها در سیاست‌ها و قوانین و تغییرها در عامل‌های اجتماعی و جمعیتی. این سه منبع فرصت‌های شومپتری، ویژگی‌های مشخصی دارند. آنان تغییرهایی را معرفی می‌کنند که سبب تغییر ارزش منابع شده، دگرگون شدن بهای تعادلی منابع را در پی دارد و سبب به وجود آمدن سود کارآفرینی بالقوه می‌شوند. برای نمونه، اختراع رایانه (یک تغییر مربوط به فناوری مهم)، سبب خلق فرصت تولید و فروش مایکروچیپ‌ها شد. این سه منبع تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند.

منابع فرصت از نگاه تیمونز

تیمونز عامل‌هایی را که سبب بروز فرصت‌های کارآفرینی می‌شوند را جدا کرده است. این عامل‌ها عبارت‌اند از:

- تغییر در قوانین،
- بازسازی زنجیره ارزش و کانال‌های پخش،
- مزیت اختصاصی (در تملک خود) یا قراردادی،
- رهبری کارآفرینانه،
- پایبندی رهبران بازار به عادات و سنت‌ها و بی‌توجهی به نیازها و علاقه‌های مشتری،
- رویدادهای پیش‌بینی نشده،
- تغییر در ساختار صنعت،
- تغییرهای جمعیت‌شناختی،
- تغییر ارزش‌های مشتری،

- دانش نو (یگانگی، ۱۳۸۳).

منابع فرصت از نگاه گاندیری

- تجربه کاری،
- یک کسب‌وکار مشابه،
- سرگرمیها و علاقه‌های شخصی،
- خوش‌بختی،
- خانواده و دوستان،
- آموزش و تخصص (یگانگی، ۱۳۸۳).

۱۳. انواع فرصت

فرصت کارآفرینی می‌تواند در واکنش با تغییرهای هربخش از زنجیره ارزش پدیدار شود. شوپمیتز سنخ‌شناسی با پنج فرم فرصت را ارائه می‌دهد که شامل مورد‌های زیر است:

- فرآورده یا خدمات نو،
- بازارهای جغرافیایی نو،
- مواد آغازی نو،
- روش‌های نو تولید،
- شیوه‌های نو سازماندهی.

۱۴. راهبرد جست‌وجوی فرصت

آیا توانایی کارآفرینان موفق در برابر جست‌وجو و یافت فرصت‌ها بیش از دیگران است؟ مفهومی وجود دارد که با عنوان شخصیت پیشگیرانه شناخته می‌شود و به عنوان توانایی عمل کردن به شیوه‌ای تعریف می‌شود که بر محیط پیرامون تأثیر گذارده و آن را تغییر می‌دهد. به گفته بیتمن و کرانت^۱ (۱۹۹۳ م)، شخصیت‌های پیش‌نگر «تا زمانی اقدام به بررسی فرصت‌ها، نشان دادن ابتکارها، عمل کردن و حفظ شرایط خود می‌کنند

1. Bateman and Crant

که واقعاً به هدف خود که تغییر دادن است دست‌یابند». این نوع شخصیت چگونه بر کسب‌وکار اثر می‌گذارد؟ آیا مشخصاً، این امر تأثیری بر جست‌وجو برای یافتن فرصت‌ها و ایجاد نوآوری‌ها دارد؟

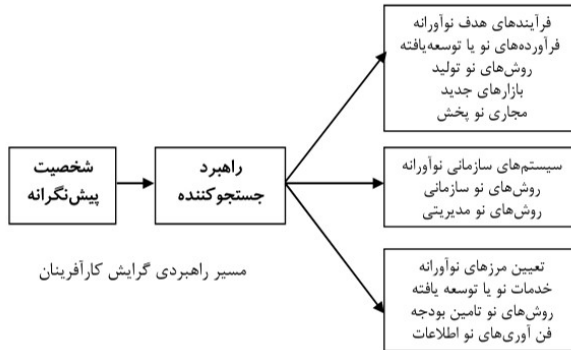
پژوهش‌ها نشانگر وجود ارتباط میان یک شخصیت پیش‌نگرانه، مسیر راهبردی کسب‌وکار و نوآوری‌هایی هستند که یک شرکت خلق می‌کند (بیتمن و کرانت، ۱۹۹۳م؛ کیکول و گاندری^۱، ۲۰۰۲م). در پژوهش پیرامون مالکان ۱۰۷ کسب‌وکار کوچک، شخصیت پیش‌نگرانه با مسیر راهبردی کسب‌وکار مرتبط بود. این مسیری است که امکان انعطاف‌پذیری و تغییر در واکنش به شرایط پیرامونی کسب‌وکار را فراهم می‌آورد. شخصیت‌های پیش‌نگر تمایل دارند تا از یک راهبرد پیشرو^۲ استفاده کنند. مایلز و اسنو^۳، ۱۹۷۸م درباره فرآورده‌ها، خدمات و فناوری‌های نو در بازار پژوهش می‌کردند. آنان خالقان تغییر در صنایع هستند و به بررسی‌های محیطی و پیش‌بینی‌های بلندمدت برای شناسایی استفاده از فرصت‌های نو که برای موفقیتشان الزامی هستند، اتکا می‌کنند.

پژوهشگران دریافته‌اند که کارآفرینان فعال فرصت‌طلب هستند و با استفاده از یک راهبرد جست‌وجوکننده می‌توانند هدفی نوآورانه را دنبال کنند (مانند فرآورده‌های نو یا توسعه‌یافته، ورود به بازارهای جدید، استفاده از مجاری نو پخش)، سامانه‌هایی نوآورانه را برای سازمان‌هایشان تدوین کنند (مانند روش‌های نو سازمان‌دهی یا مدیریت)، و مرزهایی نوآورانه را معین کنند (نظیر روش‌های نو تأمین بودجه و به‌کارگیری فناوری‌های نو اطلاعات (کیکول و گاندری، ۲۰۰۲م).

۱۵. ارزیابی فرصت

پیش از حرکت به سمت بهره‌برداری از یک فرصت کارآفرینانه باید کمی زمان صرف ارزیابی جذابیت فرصت شناسایی شده کنند. یک راه خوب برای مدیریت این مسئله، استفاده از چارچوب آزمون ۷ است که برای کمک به کارآفرینان برای آزمون علمی بودن ایده‌های کسب‌وکار توسعه یافته است. بنابراین، مسئله می‌تواند با استفاده از

1. Kickul and Gundry
2. Prospector strategy
3. Miles and Snow

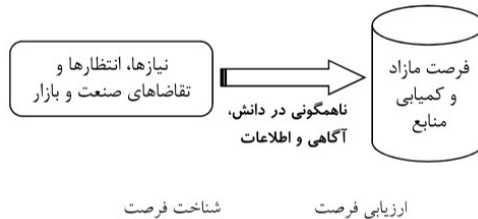


شکل ۶.۵ شخصیت کارآفرینان فعال، راهبرد جست‌وجوکننده و نوآوری‌ها

چارچوب آزمون‌های ۷ که در آن کارآفرینان فرصت‌های کشف‌شده را در برابر ۷ پرسش ارزیابی و آزمون می‌کنند، انجام می‌شود. این پرسش‌ها عبارت‌اند از:

۱. آیا مشتری هدف جذاب است؟
۲. آیا بازار هدف جذاب است؟
۳. آیا صنعت جذاب است؟
۴. آیا مزیت پایداری (در روبه‌رو شدن با رقبا) وجود دارد؟
۵. چرا این فرصت باید مورد بهره‌برداری قرار گیرد؟
۶. آیا می‌تواند عملی و اجرا شود؟
۷. ما چقدر زنجیره ارزش (از بالا به پایین) را می‌شناسیم؟

افزون بر این، در مطالعه‌ای که هیلز در سال ۱۹۹۵م انجام داد شرح می‌دهد که کارآفرینان برای ارزیابی ایده‌ها و شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه مطلوب و امکان‌پذیر بیشتر بر قضاوت شهودی یا Gut feel تکیه دارند تا چارچوب‌های ارزیابی رسمی. به علاوه، بیش از ۹۰٪ کارآفرینان مورد بررسی در این پژوهش موافق بودند که مهم‌ترین چیز «باور داشتن» به یک ایده بود. یکی دیگر از صافی‌های مهم، براساس مشاهدات این بود که بیشتر کارآفرینان موافق بودند که تنها فرصت‌های کسب‌وکار تازه‌ای که با راهبردهای کنونی آنان تناسب داشت، پذیرفتنی بود. هنگامی که کارآفرینان ایده‌های



شکل ۷.۵ حرکت از شناخت فرصت به ارزیابی فرصت: فرایند ارزشیابی

خود برای کسب‌وکاری نو را توسعه دادند، باید این فرایند ارزیابی را آغاز کنند که آیا این ایده می‌تواند یک فرصت کسب‌وکار باشد یا خیر. بسیاری از کسب‌وکارهای نو با ایده‌هایی بد آغاز شده‌اند. ممکن است ایده‌ای در مرحله تئوری و نظریه خوب به نظر برسد اما در واقعیت از توان ضعیف در محیط بازار برخوردار باشد. در حالی که می‌توان شکست‌ها را ناشی از اجرای ضعیف یک ایده دانست، مهم است همه احتمالات را در ابتدا ارزیابی کنیم تا مانع از آثار وخیم یک اجرای ضعیف شویم. ایده‌ها و فرصت‌های بسیاری وجود دارند اما منابع نایاب هستند و این بدان معناست که می‌بایست در ارزیابی فرصت‌های کسب‌وکار دقت فراوانی به‌عمل آورد.

۱۶. بهره‌برداری از فرصت‌ها

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرینان فرصت‌گرایان است، و وجود فرصت در جامعه مشوق مهمی برای کارآفرینی است. این فرصت به گونه‌های متفاوتی می‌تواند وجود داشته باشد. وجود خواسته‌ها و نیازهای اجتماعی، وجود امکانات و منابع مادی و تخصصی و وجود تسهیلات سبب می‌شود که در ذهن کارآفرینان ایده‌های شکل گیرد که بتواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کنند.

نمی‌توان بر پایه همه فرصت‌ها اقدام کرد. تصمیم‌گیری در مورد استفاده یا عدم استفاده از یک فرصت دربرگیرنده سنجش ارزش بالقوه آن فرصت نسبت به هزینه‌های بهره‌برداری از آن و مقایسه آن با نتیجه‌های دیگر اقدام‌های احتمالی است. بهره‌برداری از فرصت، برای افرادی که منابع چندانی در اختیار ندارند و باید منابع لازم برای

استفاده از فرصت‌ها را به دست بیاورند به مراتب پرهزینه‌تر از کسانی است که از پیش به منابع انسانی، مالی و اجتماعی مهمی دسترسی داشته‌اند. بنابراین، افرادی که به منابع بیشتری دسترسی دارند، بهتر می‌توانند از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند. البته میزان نوآورانه بودن فرصت نیز بر احتمال بهره‌برداری از آن تأثیر می‌گذارد.

هم عامل‌های درونی (تعصبات شناخت فردی) و هم عامل‌های خارجی (محیط و سرمایه اجتماعی) سبب بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌شود در کل پیوند دو پدیده: فرصت‌های سودآور و حضور افراد کارآفرین سبب بهره‌برداری از فرصت می‌شوند که جوهره کارآفرینی است.

تصمیم‌گیری در خصوص بهره‌برداری از فرصت به دو عامل ماهیت فرصت و تفاوت‌های فردی بستگی دارد.

ماهیت فرصت: بر تصور فرد از ارزش به دست آمده از فرصت اثر دارد:



- تقاضای بالا،
- حاشیه سود بالای صنعت،
- فناوری نو،
- رقابت نه کم و نه زیاد،
- هزینه و سرمایه اندک مورد نیاز.

تفاوت‌های فردی؛ سابقه، اطلاعات پیشین، تمایل‌ها و هزینه فرصت افراد مختلف است.

۱۷. ایده‌یابی

ایده‌یابی، عبارت است از پژوهش علمی برای پیدا کردن ایده‌های جدید. یک کارآفرین برای دسترسی به شماری ایده‌های مناسب و خوب، باید ایده‌های بسیاری را جمع کند و در اختیار داشته باشد.

جست‌وجو برای ایده تولید فرآورده نو باید به گونه سامان‌مندی انجام گیرد.

۱۰۱۷ روش‌های خلق ایده

منابع اصلی برای به دست آوردن ایده‌های نو عبارتند از:

۱. **پژوهش و توسعه:** با پژوهش و توسعه در بارهٔ یک فرآورده، یک نیاز، یک منبع و یک فناوری می‌توان ایده‌های تازه‌ای به دست آورد.
۲. **نظرخواهی از افراد مطلع:** برای به دست آوردن ایده‌های نو می‌توان به افراد باتجربه و فعال در طراحی، تولید، بازاریابی، فروش و پژوهش‌های بازار مراجعه کرد.
۳. **مشتریان:** با بررسی خواسته‌های مشتریان می‌توان به نیازها و خواسته‌های آنان پی برد. کارآفرین می‌تواند با انجام پژوهش‌های بازار در بازار هدف یا با تجزیه و تحلیل نظرهای مشتریان در خصوص کالاهای مصرفی به ایده‌های نو برسد.
۴. **شرکت‌های موفق:** می‌توان از تجزیه و تحلیل رفتار شرکت‌های موفق از جمله تبلیغات آنها، اولویت‌های پژوهش و توسعهٔ آنها و سیاست بازاریابی آنها به ایده‌های تازه‌ای دست یافت.
۵. **کانال‌های پخش:** فروشندگان و واسطه‌ها به دلیل نزدیکی به بازار، اطلاعات ارزشمندی در اختیار دارند. استفاده از تجربه‌های افراد فعال در مجرای پخش، کارآفرین را به ایده‌های نو رهنمون می‌کند.
۶. **منابع مواد آغازی:** دسترسی مناسب و ارزان به منابع مواد آغازی، برای فرآورده‌های مصرف‌کنندهٔ آن مواد آغازی، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.
۷. **فناوری‌های در دسترس:** فناوری‌ها با دگرگونی‌های سریعی که دارند، برای تغییرها در بازار، فرآورده‌ها را نیز معین می‌کنند. تحلیل فناوری‌های موجود و بررسی ترکیب‌های ممکن آنها، کارآفرین را به ایده‌های نو می‌رساند.
۸. **منابع اطلاعات بازار:** مجلات بازرگانی، نمایشگاه‌ها، مؤسسه‌های پژوهشی، آزمایشگاه‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی، اطلاعات زیادی را عرضه می‌کنند. این اطلاعات منابع ایده‌های نو است.
۹. **اینترنت**
۱۰. **فرهنگ مشاغل موجود در دیگر کشورها:** در مرحلهٔ بعدی برای گزینش بهترین ایده، ایده‌ها می‌بایست غربال شوند.

۲.۱۷ غربال کردن ایده‌ها

غربال کردن ایده‌ها، به معنی جداسازی ایده‌های خوب از ایده‌های ضعیف است. هدف از غربال کردن ایده‌ها، به کمینه رساندن شمار ایده‌های گردآوری شده است. در غربال

کردن، ایده‌های خوب از ایده‌های ضعیف، جدا می‌شوند. برای غربال کردن ایده‌ها از روش مرحله‌ای استفاده می‌شود. ابتدا شرایط و عامل‌های اصلی و مهم که فقدان آنها سبب عدم موفقیت ایده می‌شود، کنترل می‌شود. شرایط و عامل‌های اصلی محدودکننده ایده‌ها به ترتیب اهمیت، بررسی می‌شود و با بررسی هر کدام از آنها، شماری ایده، حذف می‌شود. یکی از کاربردهای تحلیل SWOT در غربال کردن ایده‌هاست. در این تحلیل، ایده‌های ناممکن، حذف می‌شوند. پس از حذف ایده‌هایی که در نگاه نخست، نامناسب به نظر می‌رسند، در مورد دیگر ایده‌ها تحلیل امکان‌سنجی محدود، انجام می‌شود. در امکان‌سنجی محدود، برخی جنبه‌های کلی مانند وجود مشتری، دسترسی به منابع، دسترسی به فناوری، محدودیت‌های قانونی، نیاز سرمایه‌ای و ... بررسی می‌شود. در این تحلیل، ایده‌های ضعیف‌تر، حذف می‌شوند و ایده‌های بهتر، اولویت‌بندی می‌شوند. از بهترین ایده‌ها، ایده‌ای است که به نظر کارآفرین، جذاب‌تر است و برای تهیه و تدوین طرح کسب و کار، گزینش می‌شود.

۳.۱۷ فرم ارزیابی ایده‌های کسب و کار و حذف ایده‌های نامناسب

در مورد ایده‌هایی که در جدول پیشین فهرست کرده‌اید، پرسش‌های زیر را مطرح کنید. اگر پاسخ یک پرسش در مورد یک ایده مثبت بود، در تقاطع سطر ایده و ستون پرسش علامت «+» بگذارید و اگر پاسخ آن پرسش در مورد یک ایده منفی بود در تقاطع سطر ایده و ستون پرسش علامت «-» بگذارید. ایده‌هایی که دست کم یک علامت «+» دارند، در ستون نتیجه‌گیری برای آنها حذف می‌نویسیم و ایده‌هایی که همه علامت‌های آنها «-» است، در ستون نتیجه‌گیری برای آنها ابقا می‌نویسیم.

۴.۱۷ پرسش‌ها

۱. آیا محدودیت و کمبودی در مورد عامل‌های تولید و مواد آغازی برای تولید فرآورده وجود دارد؟
۲. آیا میزان سرمایه‌گذاری لازم بیش از توان تأمین سرمایه توسط کارآفرین است؟
۳. آیا تأثیرات محیطی اجرای طرح مغایر مقررات و برنامه‌های دولتی است؟
۴. آیا انحصار قوی در این رشته فعالیت وجود دارد؟
۵. آیا فروش فرآورده با موانع و محدودیت‌های جدی روبه‌رو است؟

۶. آیا ایده کسب و کار با آرمان‌های کارآفرین مغایر است؟

۷. آیا محدودیت جدی در دسترسی به فناوری تولید فرآورده مورد نظر ایده وجود دارد؟

پرسش‌ها فهرست ایده‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نتیجه‌گیری

۵.۱۷ اولویت‌بندی ایده‌های ابقاشده

ایده‌های ابقاشده در مرحله پیش در این مرحله اولویت‌بندی می‌شوند. اولویت‌بندی ایده‌ها به کارآفرین کمک می‌کند که وی در ایده‌هایی سرمایه‌گذاری کند که امکان موفقیت بیشتری دارند. در این مرحله گزاره‌هایی مطرح می‌شود و کارآفرین هر ایده را با توجه به آن گزاره ارزیابی می‌کند و به هر ایده از ۱ تا ۱۰ نمره می‌دهد. نمره هر پرسش در تقاطع سطر ایده و ستون پرسش نوشته می‌شود. مجموع نمره‌های پرسش‌ها، نمره هر ایده را به دست می‌دهد. گزاره‌های این مرحله عبارت‌اند از:

- بازار مناسب و کافی برای فرآورده وجود دارد،
- تقاضا برای این فرآورده، در آینده رشد می‌کند،
- هزینه‌های تولید و بخش این فرآورده دارای مزیت رقابتی است،
- کیفیت این فرآورده دارای مزیت رقابتی است،
- این فرآورده ویژگی‌های متمایزی دارد که مشتریان آن را به فرآورده‌های رقبای ترجیح می‌دهند،
- منابع تولید فرآورده به اندازه کافی و آسان در دسترس است،

- نیروی کار ماهر مورد نیاز تولید فرآورده به مقدار کافی در دسترس است،
- تجربه نشان داده که این فعالیت سودآور است،
- مخاطره‌های سرمایه‌گذاری در این ایده معقول و پذیرفتنی است،
- متقاعد ساختن ذی‌نفعان، همکاران و سرمایه‌گذاران برای اجرای این ایده آسان است.

جدول ۲.۵ فرم اولویت‌بندی ایده‌ها

مجموع نمره‌ها	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	گزاره ایده

۶.۱۷ مرتب کردن ایده‌ها

پس از اینکه مجموع نمره‌های ایده‌ها مشخص شد، ایده‌هایی که مجموع نمره‌های آنان بالای ۵۰ است را در جدول زیر به ترتیب از بیشترین نمره به کمترین نمره فهرست کنید.

جدول ۳.۵ مرتب کردن ایده‌ها

رتبه ایده	عنوان ایده	مجموع نمره
۱-		
۲-		

از میان ایده‌های دارای اولویت بالا، یک یا دو ایده را برای انجام بررسی‌های امکان‌سنجی و اجرا گزینش کنید. دلیل‌های گزینش ایده/ایده‌های پایانی را شرح دهید.

۷.۱۷ امکان‌سنجی آغازی و گزینش ایده

طرح کسب‌وکار برای روشن کردن این است که آیا یک طرح یا یک کسب‌وکار، قابل اجراست یا نه؟ به عبارت دیگر، ایده مورد بررسی، ارزش صرف زمان، هزینه و دیگر منابع را دارد یا باید رها شود؟ طرح کسب‌وکار، عدم اتلاف منابع و سرمایه‌گذاری‌های بعدی را تضمین می‌کند.

یکی از راه‌های اصلی برای ابراز ایده‌های جذاب و کارآفرینانه تقویت نیروی خلاقیت در افراد است. به همین دلیل در ادامه خلاقیت و تکنیک‌های تقویت خلاقیت شرح داده می‌شود.

۱.۸. خلاقیت

تا مدت‌ها پیش، کشورهایی که دارای کارگر ارزان و مواد خام بودند، از مزیت خوبی نسبت به کشورهای فاقد این سرمایه برخوردار بودند، اما به‌ارامی با گذر از انقلاب صنعتی به انقلاب اطلاعات و بروز جامعه‌های مبتنی بر دانش، تا حد زیادی این مزیت را از دست دادند و عرصه رقابت در بازارهای منطقه‌ای و جهانی با توسعه فناوری، شکل ویژه‌ای به خود گرفت.

اکنون، تغییر و دگرگونی‌ها، به‌قدری شتابان و باسرعت در حال وقوع است که سازمان‌های امروزی را واداشته است با عرضه فرآورده‌ها و خدمات نوآورانه که دارای فناوری پیشرفته باشد، بقای خود را تضمین کنند و این امر، مستلزم خلاقیت، و نوآوری است.

۱.۱.۸ تعریف خلاقیت

بسیاری چنین می‌پندارند که خلاقیت، یک ویژگی ذاتی و ارثی است که تنها برخی افراد خوشبخت با آن زاده می‌شوند. امروزه ثابت شده است که این توانایی در نوع بشر عمومیت دارد و همه در هنگام تولد، با درجه‌های مختلف، دارای این استعداد هستند. خلاقیت را به صورت‌های متفاوت و بسیاری تعریف کرده‌اند. اما در همه این تعریف‌ها، دو مفهوم تازگی و نو بودن به همراه ارزشمندی و مناسب بودن، مشترک است. به نظر «ایزبرگ» خلاقیت، زمانی شکل می‌گیرد که فرد، راه حل تازه‌ای برای مسئله‌ای که با آن روبه‌رو شده به کار ببرد. این تعریف، شامل ۲ عنصر است:

۱. راه حل مسئله،

۲. تازه و نو بودن راه حل برای گشاینده مسئله.

«گیلفورد» در نظریه اش، دو عامل تفکر واگرا^۱ و تفکر همگرا^۲ را از یکدیگر جدا می‌کند و همه بُدهای خلاقیت را مشمول تفکر واگرا می‌داند. تفکر واگرا، تفکری است که به سوهای گونه‌گون سیر می‌کند و برای گشودن مسئله به خلق راه حل‌های بسیار متنوع، متفاوت و نو می‌پردازد. برعکس، در تفکر همگرا، فرد می‌کوشد تا با ادغام اطلاعات به روش منطقی، تنها به پاسخ درست برسد.

«کیتینگ مفهوم خلاقیت را توسعه بیشتری بخشیده و برای ایجاد رفتاری خلاق، چهار دسته از مهارت‌ها را ضروری می‌داند:

- توانایی تفکر واگرا در فرد که با خلق راه حل‌های بسیار متفاوت، دامنه گسترده‌ای از بُدها و زاویه‌های متفاوت یک مسئله را در نظر می‌گیرد،
- داشتن معلومات گسترده و تجربه سودمند در زمینه خلاقیت،
- توانایی برقراری ارتباط با دیگران به منظور تبادل تجربه‌ها و معلومات،
- توانمندی فرد برای تجزیه و تحلیل انتقادی، زیرا فرد در جریان شکل‌گیری خلاقیت و به دلیل ذهن‌انگیزی به راه حل‌های دیگری می‌رسد که در این راه، داشتن قدرت قضاوت و نقادی دقیق، ضروری است.

در پاره‌ای از پژوهش‌ها که روی دوقلوهای یکسان و غیریکسان انجام گرفته، نقش عامل‌های ژنتیکی، بسیار ضعیف گزارش شده است.

در بیشتر تعریف‌هایی که از خلاقیت شده بر ضعیف بودن نقش وراثتی و ذاتی خلاقیت تأکید شده است و به توانایی‌هایی اشاره می‌شود که پرورش‌پذیر بوده و می‌توان آنها را افزایش داد. بنابراین، خلاقیت، قابل تعمیم به همه افراد جامعه است و همگی از درجه‌هایی از خلاقیت برخوردارند.

امروزه دیگر، بحثی راجع به اینکه خلاقیت، ذاتی است یا اکتسابی، وجود ندارد، بلکه جهان امروز تلاش می‌کند، خلاقیت و مباحث مرتبط با آن را چه در زمینه روان‌شناسی و علوم تربیتی و چه در زمینه‌های مدیریت کسب‌وکار به‌درستی بشناسد و بُدهای متفاوت

1. divergent thinking

2. convergent thinking

آن را توسعه دهد.

خلاقیت به عامل‌های متعدد درون‌فردی و میان‌فردی، نیازمند است. محیط مناسب، پدر و مادر آگاه، مربیان شایسته، برنامه‌های آموزش، تفاوت‌های فردی و سخت‌کوشی از جمله لوازم خلاقیت هستند.

۲.۱۸ عناصر خلاقیت

خلاقیت، متشکل از عنصرها و اجزای متفاوتی است. «آمایلی» رئیس مرکز پژوهش‌های دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد، سه عنصر مهارت‌های مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارت‌های مربوط به خلاقیت و انگیزه را اجزای اصلی خلاقیت می‌داند.

۳.۱۸ مهارت‌های مربوط به موضوع

مهارت‌های مربوط به موضوع، عبارت‌اند از دانش و شناخت ما نسبت به حقایق، اصول و نظریه‌های آن موضوع، که از این راه، استعداد، تجربه و آموزش در آن حوزه به دست می‌آید. به گونه کامل روشن است که انسان، پیش از آنکه در یک زمینه، خلاق شود، باید دارای مهارت باشد که بیشتر ما آن را نادیده می‌گیریم. چه کسی شنیده است که دانشمندی بدون فراگیری شیمی بتواند در این زمینه، کار خلاق انجام دهد؟

اگر چه افرادی که به‌تازگی وارد یک موضوع می‌شوند و از سختی‌ها و پیچیدگی‌های آن، اطلاع ندارند، بهتر از افراد آگاه می‌توانند ایده بدهند. حتی عده‌ای بر این باورند که بیشترین مانع خلاقیت، دانسته‌هایمان است نه ندانسته‌هایمان، بنابراین اینجا چالشی مطرح می‌شود و آن اینکه اگر مهارت‌های مربوط به موضوع افزایش یابد، آیا خلاقیت کاهش می‌یابد یا افزایش؟ زیرا هرچه دانسته‌هایمان بیشتر شود، قید و بندهایمان نسبت به موضوع و ترسمان نسبت به مسئله‌های جدید، بیشتر می‌شود.

«دیوید بوهم»، شرط لازم برای خلاقیت را یادگیری مطلب‌های تازه می‌داند، حتی اگر این یادگیری، متضمن ابطال ایده‌ها و پندارهایی باشد که برای فرد، ارزشمند و بدیهی به نظر می‌رسند. بنابراین برای از بین بردن چالش بالا، باید مهارت‌هایی که به خلاقیت کمک می‌کند تا قید و بندها و چارچوب‌های ذهنی ناشی از آگاهی‌های موضوعی شکسته شود را با مهارت‌های موضوعی همراه کرد. تنها در سایه این ترکیب است که دیگر از افزایش دانسته‌های فردی، ترسی به وجود نخواهد آمد، زیرا فرد، توانا

خواهد بود با مهارت‌های خلاقیت، قید و بندهای موضوع را رها کند و ایده‌های نو به وجود آورد.

۴.۱۸ مهارت‌های مربوط به خلاقیت

اگر فردی از بالاترین حد مهارت نسبت به موضوع برخوردار باشد، اما از مهارت خلاقیت بی‌بهره باشد، هرگز توانا به انجام کار خلاق نخواهد بود؛ بلکه مهارت‌های موضوعی او بزرگترین مانع خلاقیت خواهد بود، اما اگر مهارت‌های خلاقیت را به دست آورد، می‌تواند از مهارت موضوعی در راه تازه‌ای استفاده کند یا آنها را افزایش داده و شیوه‌های بهتری برای به‌کارگیری آنها اتخاذ کند. ارزش‌های فکری زیر، مهارت‌های خلاقیت را تقویت می‌کند:

- شکستن عادت، کنار گذاشتن شیوه‌های فکری و عملی پیشین و استفاده از روش‌های جدید، به تعویق انداختن قضاوت و ارزیابی ایده‌ها برای جلوگیری از ضایع شدن ایده‌ای که در ابتدا ممکن است شگفت‌آور و سودمند به نظر نیاید،
 - درک مسئله‌ها و مشاهده کارها به شیوه تازه‌ای که پیش از این به آن توجه نشده است، وسعت اندیشه و برقراری ارتباط میان ایده‌های متفاوت.
- فن‌های پرشماری در خصوص تقویت مهارت‌های خلاقیت و پیاده‌سازی این ارزش‌های فکری وجود دارد که در ادامه به آنها می‌پردازیم.

۵.۱۸ ویژگی‌های افراد خلاق

«آمابلی» باور دارد که برخی از شخصیت‌ها بیشتر مستعد تفکر خلاق هستند. برخی از صفت‌های افراد خلاق عبارت است از: خودنظمی زیاد، پشتکار، روبه‌رویی با دشواری‌ها و شکست، استقلال، تحمل بهام، تحمل شکست، تمایل به پذیرفتن خطر، اعتماد به نفس و... اگر این ویژگی‌ها به گونه طبیعی در افراد وجود نداشته باشد، می‌توان آنها را پرورش داد.

افراد خلاق، بخش عمده‌ای از وقت و انرژی خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می‌کنند. این افراد از کنجکاوی بسیاری برخوردارند و همیشه در جست‌وجوی موضوع‌های پیچیده جدید، ناشناخته و عجیب هستند. به همین علت در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردارند، پرسش‌های بیشتر و پیچیده‌تری مطرح

می‌کنند. افراد خلاق، انعطاف‌پذیرند و در عرضه راه حل و اندیشه بکر و بدیع، آسادگی بسیاری دارند. آنها با استفاده از همین ویژگی، دارای توانایی تعقیب و دستیابی به راه حل دشواری‌ها از راه‌های متفاوت هستند.

افراد خلاق به استقلال تمایل دارند و از دستورهایی که برخلاف میل آنها و مورد انتقادشان است، سرپیچی می‌کنند؛ به این سبب، اعمال مدیریت سنتی در مورد افراد خلاق در سازمان، بسیار دشوار است. افراد خلاق، مسئله‌های بسیار پیچیده را به مسئله‌های ساده، برتری می‌دهند و با علاقه بسیاری برای یافتن راه حل آنها می‌کوشند. هنگامی که یک تیم از افرادی با زمینه‌های فکری و رویکردهای گونه‌گون تشکیل شود؛ ایده‌های افراد برانگیخته می‌شود و به شیوه‌های سودمند، درهم می‌آمیزد. این تیم‌ها علاوه بر تنوع‌گرایی باید از سه ویژگی دیگر نیز برخوردار باشند:

۱. عضوهای یک تیم باید در ایجاد هیجان و افزایش انگیزه در رسیدن به هدف مورد نظر، سهیم باشند.
۲. افراد نسبت به کمک به دیگر اعضا، تمایل نشان دهند و روحیه همکاری و تعاون در میان گروه وجود داشته باشد.
۳. هریک از اعضا باید دانش منحصر به فردی را که دیگران به میان می‌آورند دریابد و ارج نهاد، این عامل‌ها، نه تنها انگیزه درونی را بیشتر می‌کنند، بلکه به تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق نیز می‌افزایند.

افراد خلاق، چگونه می‌اندیشند

همواره، شیوه اندیشیدن افراد خلاق، مورد توجه دانشمندان بوده است. «گیلفورد» کلید خلاقیت را در تفکر واگرا می‌داند. عده‌ای بر این باورند که کارآفرینان، مهارت خوبی در به کارگیری هر دو تفکر واگرا و همگرا دارند و برای گشودن مسئله‌ها از هر دو، بهره می‌برند. تفکر واگرا برای تجزیه و باز کردن دشواری و دیدن همه ابعاد موضوع است که با طرح پرسش‌هایی مانند «راجع به چیست» بعدها و زاویه‌های متفاوت مسئله را آشکار می‌کند و تفکر همگرا که برای رسیدن به راه حل پایانی به کار می‌رود، با طرح پرسش‌هایی مانند «چرا» مسئله را به اجزای کوچک‌تر تقسیم می‌کند. برای آموزش خلاقیت راه‌های گونه‌گونی وجود دارد که یکی از آنها استفاده از پرسش‌های واگراست.

به گونه معمول پرسش‌ها را می‌توان از نظر نوع پاسخ‌هایی که افراد به آنها می‌دهند به دو دسته واگرا و همگرا تقسیم کرد. پرسش‌های همگرا پرسش‌هایی هستند که دارای پاسخ‌های یکسان‌اند و همه افراد پاسخ‌های مشابهی به آنها می‌دهند. مانند: نورساخت (فتوستنز) چیست و مساحت شکل زیر را محاسبه کنید.

اما پرسش‌های واگرا پرسش‌هایی هستند که پاسخ‌های مختلفی دارند و افراد می‌توانند برای آنها پاسخ‌های متنوعی را ارائه کنند. این پرسش‌ها اگر به‌درستی طرح شود می‌تواند در توسعه تفکر خلاق کارا باشد. پرسش‌هایی مانند اگر آهن زنگ نمی‌زد اقتصاد جهان چگونه بود و اگر زاویه ۹۰ درجه وجود نداشت چه اتفاقی می‌افتاد از پرسش‌های واگراست.

برای تفکر همگرا به سمت عرف و عادات جامعه، راه‌ها و اندیشه‌هایی پذیرفته شده است، اما اندیشیدن واگرا از عرف و عادات دور می‌شود و سنت‌شکن است. در اندیشیدن همگرا، کارهای مربوط به هم در نظر گرفته و کارهای نامربوط کنار گذاشته می‌شوند، اما در اندیشیدن واگرا، میان کارهای نامربوط ارتباط برقرار می‌شود. فردی که دارای اندیشه خلاق است، می‌کوشد، عناصر و اجزای نامربوط را به هم متصل کند. طرح پرسش‌های کلیدی همچون چرا؟ و راجع به چیست و چگونه؟ همان گونه‌ای که در تفکر واگرا و همگرا نیز اشاره شد از ضرورت‌های خلاقیت به شمار می‌رود. «اسبورن» باور دارد که همه ایده‌های خلاق، ناشی از پرسش‌های کلیدی بوده است. او باور دارد که بیشتر اختراعات انجام‌شده، ناشی از چند پرسش کلیدی است. کارآفرینان، مهارت خوبی در پرسیدن پرسش‌های کلیدی دارند؛ برای نمونه «بردسیلور برگ» که عضو تیم ایجادکننده ویندوز بود، می‌گوید بیل گیتز مهارت توانایی بسیاری در پرسیدن پرسش‌های کلیدی دارد.

۶.۱۸ فرایند خلاقیت

عده‌ای بر این باورند که خلاقیت، پدیده‌ای اتفاقی است که در اثر یک اتفاق خوشایند، به وقوع می‌پیوندد و نمی‌توان آن را شکل داد یا ایده‌ای را با روش‌های متفاوت در ذهن فرد، پدید آورد؛ بلکه در اثر یک اتفاق است که ایده یا به عبارتی، جرقه‌ای (آها...) در ذهن فرد شکل می‌گیرد. بنابراین به دلیل اتفاقی بودن آن نمی‌توان خلاقیت را پرورش داد و برنامه‌ریزی کرد. این، باور درستی است، زیرا یک اتفاق خوشایند که به آن «سرندی

پیتی» و ژاپنی‌ها آن را «ساتوری» می‌نامند، یکی از مرحله‌های فرایند خلاقیت است که در هر کار خلاق وجود دارد. «سرنندی پیتی»، افراد خلاق را به سوی پیدا کردن راه حل‌ها سوق می‌دهد؛ اما آیا سرنندی پیتی برای همه روی می‌دهد؟ و آیا همه می‌توانند از راه آن به ایده‌های خلاق راهنمایی شوند؟ در پاسخ باید گفت هنگامی که ذهن شخص، نسبت به یک مسئله، به گونه کامل درگیر می‌شود و فرایند بررسی مسئله را از زوایای متفاوت دنبال می‌کند و همیشه به آن فکر می‌کند نسبت به آن مسئله، حساس می‌شود و متوجه حوادثی می‌شود که دیگران نمی‌بینند یا به آن توجهی ندارند.

بنابراین درست است که یکی از مرحله‌های خلاقیت، الهام یا همان اتفاق خوشایند است، اما می‌توان استعدادها و مهارت‌های بسیاری را که در خلاقیت کارا هستند، پرورش داد تا آن‌قدر ذهن آماده شود که فرد از رویدادهای اطراف خود در ذهنش آغاز به ایده‌یابی و ایده‌سازی کند و ضمیر ناخودآگاه او تحریک و جرقه‌ای در ذهن او پدیدار شود. اما مرحله‌های خلاقیت چیست و چگونه یک ایده در ذهن فرد شکل می‌گیرد؟ برای فرایند خلاقیت الگوهای متفاوتی ارائه شده است که دانستن آنها افزون بر اینکه اطلاعاتی در زمینه شیوه شکل‌گیری یک ایده یا راه حل خلاق به فرد می‌دهد به او کمک می‌کند تا مرحله‌های خلاقیت را در کارهای خود بازسازی کند و بتواند به ایده‌های خلاق دست یابد.

* ۷.۱۸ الگوی آلبرشیت

«آلبرشیت» باور دارد که خلاقیت، پنج مرحله دارد که این مرحله‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: جذب اطلاعات، الهام، آزمون، پالایش و عرضه. او می‌گوید: شخص خلاق، اطلاعات فردی خود را جذب می‌کند و برای بررسی مسئله‌ها به بررسی و جست‌وجوی راه‌های متفاوت می‌پردازد. در این هنگام، ذهن فرد خلاق با استفاده از اطلاعات خام به گونه غیرمحسوس آغاز به کار می‌کند و پس از تجزیه، تحلیل و ترکیب اطلاعات، راه‌حلی برای مسئله عرضه می‌کند.

در مرحله‌ای که الهام نامیده می‌شود، فرد خلاق احساس می‌کند که به راه حل قابل اجرایی دست یافته است. پس از پیدا کردن راه حل جدید، فرد خلاق آن را به آزمون می‌گذارد تا موفقیت یا عدم موفقیت را مشاهده کند. در این مرحله، ممکن است در کیفیت راه حل نیز بهبودی به دست آید. از این رو باید با نگرش و تفکری انعطاف‌پذیر،

امتیازات و کاستی‌های راه حل را پذیرفت. زمانی که آزمون انجام گرفت و عملی بودن و قابل اجرا بودن طرح، تأیید شد، ممکن است به پالایش نیاز باشد؛ به این معنی که بهینه کردن راه حل بررسی شود. آخرین مرحله، عرضه اندیشه خلاق است؛ بدین ترتیب که اندیشه نو به گونه‌ای عرضه شود که بتوان آن را به‌سادگی و به گونه عملی، ارائه کرد. هنگامی مرحله‌های خلاقیت با موفقیت طی می‌شود که پذیرش اندیشه انجام پذیرد.*

*۸.۱۸ الگوی آمابلی

«آمابلی» الگوی شگفت‌آوری از فرایند خلاقیت، ارائه کرده که شامل چهار مرحله اساسی عرضه مسئله، آمادگی، ایجاد پاسخ و اثبات پاسخ است. اهمیت این الگو در روابط این مرحله‌ها با عنصرهای متفاوت خلاقیت (انگیزه، مهارت‌های مربوط به موضوع و مهارت‌های خلاقیت) است.

در مرحله اول (ارائه کار یا مسئله) انگیزه، تأثیر مهمی دارد، چرا که برای آغاز فرایند خلاقیت، وجود انگیزه، ضروری است.

در مرحله دوم که آمادگی برای ارائه پاسخ یا راه حل است، بررسی، جست‌وجو، مطالعه و گردآوری مدرک‌ها در خصوص موضوع انجام می‌گیرد. البته برخلاف تصورات عموماً، اطلاعات بیشتر، سبب خلاقیت بیشتر نمی‌شود. گاهی زمان‌ها، افرادی که تازه، وارد یک رشته شده‌اند، بیشتر از افرادی که مدت طولانی در آن زمینه تلاش کرده‌اند کار خلاق عرضه می‌کنند.

مرحله سوم، جست‌وجوی حافظه و محیط اطراف برای ایجاد راه حل ممکن است که انگیزه و مهارت‌های خلاقیت در این مرحله کاراست.

در مرحله چهارم، پاسخ ممکن با اطلاعات و معیارهای واقعی، آزمایش می‌شود. در این مرحله، مهارت‌های مربوط به موضوع، ضروری است تا بتوان پاسخ ممکن را با مقیاس و اطلاعات موجود مقایسه کرد و به این نتیجه رسید که راه حل ممکن موفقیت‌آمیز بوده یا اینکه پاسخ، مستدل نیست و امکان تولید وجود ندارد و راه حل به شکست انجامیده است یا اینکه راه حل توانسته است ما را به هدف نزدیک کند.*

*۹.۱۸ فن‌های خلاقیت

پرورش استعدادها و مهارت‌های خلاقیت، مستلزم یادگیری مطلب‌های گونه‌گون از راه

گذراندن دوره‌های آموزشی مناسب است. این دوره‌های آموزشی می‌تواند بر مبنای مطالعه اندیشه‌های افراد خلاق، انجام طرح‌های خلاقیت، تمرین‌های خلاقیت، نشست‌های فن‌های خلاقیت مانند ذهن‌انگیزی برگزار شود. بدان معنا که با ایجاد نشست‌های تبادل اندیشه‌ها می‌توان به بهترین ایده دست یافت. پس از آموزش خلاقیت، فرد می‌تواند به کمک روش‌هایی که آموخته است، دشواری‌های خود را در حد مطلوب رفع کند. درگیری در فعالیت‌های خلاق، مهم‌ترین روش برای تقویت استعداد خلاقیت به شمار می‌آید. چرا که افراد به هیچ‌وجه نمی‌توانند خلاق شوند، مگر آنکه در فعالیت‌های خلاق قرار گیرند و با مسئله‌های متفاوت شخصی، اجتماعی و حرفه‌ای، به شیوه‌ای خلاقانه برخورد کنند.

از عامل‌هایی که نقش مهمی در خلاق کردن انسان‌ها ایفا می‌کند، تقویت توانایی‌های خلاقیت آنهاست که عبارت‌اند از: حقیقت‌یابی، مسئله‌یابی، ایده‌سازی، ایده‌یابی، روان بودن ایده‌ها، درک اصل مطلب، نگرش به موضوع‌ها از دیدگاه‌های متفاوت، راه حل‌یابی، ابتکار و دقت. روش‌های متعدد بسیاری برای تقویت این توانایی‌ها با عنوان فن‌های خلاقیت، یاد شده است.

فن‌های خلاقیت به عنوان ابزاری برای رشد خلاقیت و افزایش توان گشودن خلاق مسئله، کمک شایانی به توان فرد در همهٔ مرحله‌های خلاقیت و فرایند گشودن خلاق مسئله می‌کند. به عبارت دیگر، هر یک از فن‌های خلاقیت، مرحله یا مرحله‌هایی از فرایند خلاقیت را تقویت می‌کنند. این فن‌ها، فردی و گروهی هستند که برخی از فن‌های فردی شامل: توهم خلاق، Do it، برخی فن‌های گروهی شامل: طوفان فکری، شش کلاه، دلفی، سینکتیکس، و برخی فن‌هایی که می‌توان هم به صورت فردی و هم به صورت گروهی آنها را انجام داد عبارت‌اند از: اسکمپر^۱، درهم شکستن فرضیه‌ها، چرا، مورفولوژی^۲.

محور اصلی این روش‌ها و فن‌ها، شکستن چارچوب‌های ذهنی با استفاده از راه‌بردهای کارای زیر است:

۱. **جلوگیری از قضاوت فوری:** جلوگیری از قضاوت فوری، یک مهارت اساسی در

1. SCAMPER

۲. ریخت‌شناسی، morphology بررسی ساختار درونی و ریخت بیرونی یک جاندار یا بخشی از یک جاندار.

- خلاقیت است، چرا که داوری فوری دربارهٔ یک راه حل، ایده‌های ابتکاری را از میان می‌برد.
۲. **درک اصل مطلب:** محور کار در ایجاد فرایند خلاق، تفکری است که برای گشودن مسئله به تجزیهٔ اطلاعات اساسی پرداخته و موردهای غیراساسی و بی‌مورد و غیرسودمند را رها می‌کند. این امر سبب می‌شود ایده‌های حاکم بر افراد، تأثیر نگذارند.
۳. **شک و تردید:** شرط تحقق خلاقیت، این است که افراد، اسیر فرضیه‌ها نشوند، زیرا هدف، تغییر یا تجدید ساخت الگو است. استفاده از شیوهٔ چرا در انجام این روش، کارا است. این شیوه، تنها مربوط به زمانی نیست که فرد پاسخ را نمی‌داند. بلکه ممکن است با مطلب به گونهٔ کامل آشنا باشد و باز هم بپرسد چرا؟
۴. **تجسم قوی:** یکی از موردهای معین کننده در خلاقیت، توانایی تجسم اشیاء، مفاهیم و فرایندهاست. چگونگی تصویرها نیز اهمیت زیادی دارد. هر چه تصاویر، روشن، قوی، زنده و متنوع باشد، امکان ابداع و ابتکار بیشتر است.
۵. **تخیل:** بسیاری از ابداع‌ها و اختراع‌ها، نتیجهٔ تخیل است. بسیاری از داستان‌های تخیلی امروز نیز به واقعیت پیوسته‌اند. یکی از جنبه‌های روش تخیلی (که محور روش‌هایی مانند سینکتیس است) این است که فرد، خود را جای فرد یا چیز دیگری قرار می‌دهد.
۶. **نگرش متفاوت به مسئله‌ها، جزء جدایی‌ناپذیر خلاقیت است.** افراد خلاق، متوجه جنبه‌های تازه‌ای از پدیده‌ها هستند، مانند نقاش خلاق که با دیدی متفاوت، مسئله‌ها را دریافته و در یک نقاشی، آن را ترسیم می‌کند.*

*۱۰.۱۸ فن توفان فکری

توفان فکری که یکی از شیوه‌های برگزاری نشست‌ها و مشاوره و دستیابی به انبوهی از ایده‌ها برای گشودن خلاق مسئله‌هاست در ۱۹۳۸ م توسط الکس اسامبورن ابداع شد. این واژه هم اکنون در واژه‌نامه جهانی وبستر این‌گونه تعریف می‌شود: اجرای یک فن گردهمایی که از راه آن گروهی می‌کوشند راه حلی برای یک مسئلهٔ به‌خصوص یا انباشتن همهٔ ایده‌هایی که به‌گونهٔ خودبه‌خود و درجا توسط اعضا ارائه می‌شود، بیابند. اجرای یک فن گردهمایی که از راه آن، گروهی می‌کوشند راه حلی بیابند برای یک مسئله، به‌ویژه با انباشتن همهٔ ایده‌هایی که بی‌درنگ توسط اعضا ارائه می‌شود. هدف‌های اصلی توفان فکری: ایده‌سازی، ایده‌یابی، راه حل‌یابی است.*

*۱۱.۱۸ کاربردهای توفان فکری

- به دست آوردن ایده‌های بزرگ،
- اولویت‌بندی مسئله‌ها و دشواری‌ها،
- گزینش بهترین راه حل،
- ترویج کار تیمی و مدیریت مشارکتی،
- توانمندسازی نیروی انسانی و آموزش،
- افزایش توانایی ابتکار و خلاقیت در نیروی انسانی،
- افزایش انگیزه در کارکنان.*

*۱۲.۱۸ معایب توفان فکری

- دشوار بودن ایجاد شرایط برای اظهارنظر آزاد و بی‌واسطه،
- دشوار بودن پیروی از اصول نشست‌ها،
- دشواری دستیابی به پیشنهادهای متنوع با توجه به تمایل گروه بر حصول توافق،
- دشواری ارائه پیشنهادهای متنوع با توجه به تمایل گروه به ارائه موردهای بدیهی یا ایده‌آل.*

*۱۳.۱۸ مزایای توفان فکری

- استفاده از اصل هم‌افزایی یا سینرژی^۱،
- استفاده از خلاقیت گروهی به جای خلاقیت فردی،
- تولید شمار زیادی پیشنهاد برای گشودن موضوع نشست (جلسه)،
- موضوع‌های مطرح‌شده در نشست‌های توفان فکری باید دقیق تعریف شده و مشخص باشند،
- شمار ایده‌ها و نظراتی ابراز شده واجد اهمیت است (شمار ایده‌ها هرچه بیشتر باشد مطلوب‌تر است)،
- اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل و ترکیب ایده‌های دیگران نیز بپردازند و ایده‌های خود را براساس نظراتی آنها بنا کنند،

1. synergy

- اجازه هیچ‌گونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرهای ابرازشده در نشست داده نمی‌شود،
- ارزیابی و داوری نسبت به نظرهای ابراز شده به بعد موکول می‌شود.*

*۱۴.۱۸ اصول نشست‌های توفان فکری

- موضوع‌های مطرح‌شده در نشست‌های توفان فکری باید دقیق تعریف‌شده و مشخص باشند،
- شمار ایده‌ها و نظرهای ابرازشده واجد اهمیت است (شمار ایده‌ها هرچه بیشتر باشد مطلوب‌تر است)،
- اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل و ترکیب ایده‌های دیگران نیز بپردازند و ایده‌های خود را براساس نظرهای آنها بنا کنند،
- اجازه هیچ‌گونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرهای ابرازشده در جلسه داده نمی‌شود،
- ارزیابی و داوری نسبت به نظرهای ابرازشده به بعد موکول می‌شود.*

*۱۵.۱۸ عضوهای گروه توفان فکری

توفان فکری باید در گروه‌های کوچک انجام پذیرد. شمار ۱۲ نفر حد مطلوب برای عضوهای (پیشنهاددهندگان) یک جلسه است. در نشست‌ها، یک نفر به عنوان رهبر گروه و یک نفر به عنوان منشی (دبیر) حضور دارند.

وظیفه‌های رهبر

- اطلاع‌رسانی موضوع مورد بحث به اعضا،
 - ترغیب عضوهای گروه به ارائه نظرهای نو،
 - نظارت بر رعایت اصول نشست‌ها.
- وظیفه‌های دبیر نیز ثبت دیدگاه‌ها و نظرهای هر یک از اعضا روی سطح قابل مشاهده‌ای در برابر گروه است.*

*۱۶.۱۸ مراحل توفان فکری

۱. خلاقیت و تولید اندیشه
- آماده‌سازی اعضا (از لحاظ قوانین جلسه)؛

فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینانه ۲۳۳

- ارائه مسئله یا فعالیت (در صورت لزوم اطلاعات جانبی نیز داده می‌شود که اعضوها با موضوع، بیشتر درگیر شوند)؛
- ارائه پیشنهاد به صورت نوبتی؛
- ثبت همهٔ پیشنهادها و اندیشه‌ها؛

۲. قضاوت و ارزشیابی

- تعیین معیار برای امتیازدهی به ایده‌ها؛
- ادغام نظریات مشابه؛
- گزینش ایده‌های برتر با توجه به امتیازات کسب‌شده؛
- تعیین روش و زمان لازم برای اجرای ایده‌ها؛
- تلفیق ایده‌های همزمان، تعیین روش و زمان لازم برای اجرا؛
- تعیین برنامه‌های اجرایی ایده‌های منتخب.*

جدول ۴.۵ برنامه‌های ایده‌های منتخب

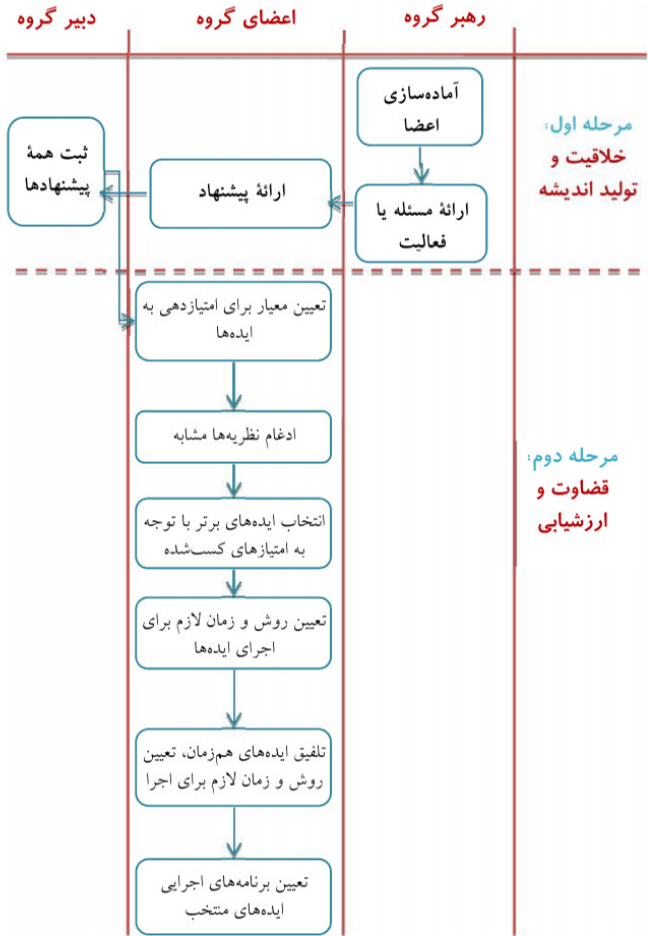
بدنام طوفانده جانور خیره

موضوع مورد بحث: _____

افراد گروه: ۱ _____ ۲ _____ ۳ _____ ۴ _____ ۵ _____ ۶ _____ ۷ _____ ۸ _____ ۹ _____

۱۰ _____ ۱۱ _____

ردیف	ایده‌های برتر	مشارکت	استاز	روش اجرای ایده	زمان لازم برای اجرای ایده	مستور نظر ایده‌های صورتان	روش اجرا	زمان لازم برای اجرا	فرمانده اجرایی
۱									
۲									
۳									
۴									
۵									
۶									
۷									
۸									
۹									
۱۰									
۱۱									
۱۲									



شکل ۸.۵ مراحل طوفان فکری.

*۱۹. فن چرا؟

فن چرا به گونه دقیق مانند چراهای پرتکرار کودکی است که کودکان برای گسترش فهم خود از جهان اطرافشان از پدر و مادر می‌پرسند. اما با این تفاوت که در بزرگسالی باید یادگرفته‌هایمان را زیر سؤال ببریم. سادگی این فن سبب شده است، بسیاری از مردم متوجه اهمیت و نقش آن نشوند. این فن برای ایده‌یابی و ایده‌پردازی به کار می‌رود. برای نمونه برای شناسایی و تعریف درست و کامل مسئله می‌توان از این فن استفاده کرد. استفاده از این فن به ما کمک می‌کند تا موقعیت و وضعیت را بهتر و روشن‌تر مشخص کنیم و در فرایند آن به ایده‌های تازه‌ای دست یابیم. با یک نمونه این روش را شرح می‌دهیم.

برای رفع مشکل از کارافتادگی یک ماشین تولیدی چراهای زیر مطرح می‌شود:

- چراى نخست: چرا ماشین از کار افتاده است؟
پاسخ: به علت اضافه باری که بر روی آن قرار داده شده است.
- چراى دوم: چرا این اضافه بار به وجود آمده است؟
پاسخ: به علت کافی نبودن میزان روغن کاری ماشین.
- چراى سوم: چرا میزان روغن کاری ماشین کافی نبوده است؟
پاسخ: زیرا پمپ روغن خوب کار نمی‌کند.
- چراى چهارم: چرا پمپ روغن کاری خوب کار نمی‌کند؟
پاسخ: زیرا محور پمپ روغن بیش از حد فرسوده شده است.
- چراى پنجم: چرا محور پمپ روغن بیش از حد فرسوده شده؟
پاسخ: زیرا به‌هنگام تعویض نشده است.*

*۲۰. فن DO IT

نام این فن از حروف اول ۴ کلمه Define به معنی تعریف کردن Open به معنی باز کردن Identify به معنی شناسایی Transform به معنی بدل کردن، تشکیل شده است. منظور از گزینش این واژگان این است که برای گشودن دشواری لازم است ابتدا موضوع و مسئله را دقیق تعریف و مشخص کرد و سپس ذهن را برای راه‌حلهای متفاوت باز نگه داشت تا بهترین راه حل، شناسایی و درنهایت به آن عمل شود.*

*۲۱. فن چه می‌شود اگر...؟

به گونه کلی برای خلاقیت باید اندیشه، از چارچوب‌های ذهنی، شرایط موجود، پیش‌فرض‌ها، عادات و استانداردها آزاد شود تا بتواند موضوع را از زاویه‌های متفاوت رویت و ایده‌های تازه‌ای را تداعی کند. بر همین اساس این فن کمک شایانی به آزادسازی اندیشه برای گردآوری ایده‌های نو می‌کند. در این روش سفارش می‌شود برای یافتن ایده‌های نو از پرسش‌های (چه می‌شود اگر...؟) استفاده کنید و آن را به قدری تکرار و تمرین کنید که برایتان عادت شود. از این فن می‌توان برای یافتن افزایش قدرت خلاقیت بدون داشتن موضوع به‌خصوصی استفاده کرد، ضمن اینکه به عنوان یک تفریح یا شوخی و سرگرمی در همه اوقات قابل استفاده است.*

*۲۲. فن اسکمپر (SCAMPER)

کاربرد اصلی این فن بر پایه ایده‌یابی فردی طراحی شده است که می‌تواند به شیوه بسیار اثربخشی برای گروه‌ها نیز سودمند باشد. هدف اصلی این فن توانایی تصور است تا آن را در سوها و بُعد متفاوت و ضروری به حرکت درآورد. این تحریک با یک مجموعه پرسش‌های تیب و ایده‌برانگیز صورت می‌گیرد که شخص در رابطه با مسئله مورد نظرش از خود سؤال می‌کند و در نهایت با افزایش ایده‌ها، کیفیت ایده‌ها تضمین و ارتقا می‌یابد. واژه اسکمپر (SCAMPER) از ابتدای حروف واژه‌های پرسش برانگیز گرفته شده که در دستیابی ایده‌های نو بسیار کاراست:

حرف S برگرفته از واژه Substitution به معنی جایگزین‌سازی است.

حرف C برگرفته از واژه Combine به معنی ترکیب کردن است.

حرف A برگرفته از واژه Adapt به معنی رفا، سازگاری و تعدیل کردن است.

حرف M برگرفته از واژه Maginfy به معنی بزرگ‌سازی است.

حرف P برگرفته از واژه Put to other uses به معنی استفاده در دیگر موردهاست.

حرف E برگرفته از واژه Elimination به معنی حذف کردن است.

حرف R برگرفته از واژه Reverse به معنی وارونه‌سازی است.*

*۲۳. فن دلفی

این فن را در ۱۹۶۴م، داکلی و هلمر معرفی کردند که بسیار شبیه به فن توفان فکری

است. با این تفاوت که افراد هیچ‌گاه به صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز جمع نمی‌شوند و در واقع رویارویی مستقیم رخ نمی‌دهد. اساس و فلسفه این فن این است که افراد در فن طوفان فکری به‌علت شرم و خجالت نمی‌توانستند برخی از ایده‌هایشان را مطرح کنند. بنابراین در این روش افراد به صورت کلامی و رو در رو درگیر بحث نمی‌شوند. بلکه رئیس گروه موضوع را به همه اعلام می‌کند و سپس هریک از افراد به گونه‌ی جداگانه ایده‌هایشان را به صورت کتبی (حتی می‌تواند بدون نام و نام خانوادگی باشد) برای رئیس گروه ارسال می‌کنند. سپس رئیس گروه همه ایده‌های پیشنهادی را برای تک‌تک اعضا ارسال می‌کند و از آنان می‌خواهد که نسبت به ایده‌های پیشنهادی دیگران اندیشه کنند و اگر ایده تازه‌ای به نظرشان می‌رسد به آنها اضافه کنند. این عمل چندین بار تکرار می‌شود تا درنهایت اتفاق آرا به دست آید. فن دلفی شامل دعوت به مشورت و مقایسه قضاوت‌های بی‌نام چندنوبتی عضوهای یک تیم درباره تصمیم یا مسئله می‌شود.*

*۲۴. چه موقع از فن دلفی استفاده می‌شود؟

- هنگامی که می‌خواهید نظر عضوهای یک تیم را در مورد شخصی به دست آورید بی‌آنکه روبه‌رو شدن آنان سبب احتمال خطا در قضاوت شود؛
- هنگامی که عضوهای یک تیم در یک جا مستقر نباشند؛
- هنگامی که لازم است عضوهای تیم نسبت به تصمیمی که می‌گیرند و عواقب آن به گونه کامل آگاه و مسئول باشند؛
- هنگامی که حضور چهره‌های بالادست و فشار همتایان بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد.*

*۲۵. فن گروه اسمی

فن گروه اسمی جنبه‌های رأی دادن بدون بحث را با بحث‌های محدود ترکیب می‌کند که توافق به‌دست آید و شما بتوانید به یک تصمیم گروهی برسید.
چه هنگام از فن گروه اسمی استفاده می‌شود؟
۱. با موضوعی بحث‌انگیز، حساس، دارای موافق و مخالف یا بسیار برجسته روبه‌رو هستید و تصور می‌کنید باورهای ضدونقیض و ده‌ها دلیل جزئی و تفصیلی ممکن است بحث را فلج سازد؛

۲. می‌خواهید مشارکت مساوی همهٔ اعضوها را تضمین کنید؛
۳. علت اساسی و ریشه‌ای یک مسئله را شناخته، اما شناخت شیوهٔ اقدام و گزینش یک گزینه از میان گزینه‌ها بسیار دشوار است.*

*۲۶. نمونه‌سازی و آزمون فرآورده

یکی از مهم‌ترین گام‌ها برای هر کارآفرین در طول فرایند تأسیس یک کسب‌وکار و در ادامه برای رشد و بقای کسب‌وکار، آشنایی با مدیریت فرایند توسعهٔ فرآوردهٔ نو است. فرایند توسعهٔ فرآوردهٔ نو به گونهٔ استاندارد، شامل ۱۵ مرحله است که عبارت‌اند از: خط مشی تولید کالای جدید، ایده‌یابی، غربال کردن ایده‌ها، پروراندن ایده و آزمایش آن، تهیهٔ خط مشی بازاریابی، بررسی‌های اقتصادی، تولید کالا، آزمون بازار، بهره‌برداری تجاری، تسریع تولید کالای جدید، خط مشی‌های دورهٔ عمر کالا، معرفی کالای جدید، رشد کالا، دورهٔ بلوغ کالا و درنهایت زوال کالا.

اما در طول فرایند توسعهٔ فرآوردهٔ جدید، یکی از مهم‌ترین مرحله‌ها، این است که یک کارآفرین براساس نیازهای بازار و خواسته‌های مشتریان و ایده‌هایی که برای آن بین بردن آنها دارد، بتواند آن ایده‌ها را به یک مفهوم عینی و ملموس که ویژگی‌های فرآورده را بیان می‌کند بدل کرده و در ادامه، این مفهوم را به یک نمونهٔ عملی از فرآوردهٔ مورد نظر بدل کرده و آن را در مرحلهٔ آزمون بازار و با شرایط واقعی تر به محک تجربه بگذارد.

با آزمون بازار، فرصت بسیار خوبی برای کسب تجربه در زمینهٔ عرضهٔ کالا به بازار در اختیار کارآفرین قرار می‌گیرد؛ چرا که تا پیش از صرف هزینهٔ گزاف برای تولید و عرضهٔ کالا در مقیاس گسترده، مسئله‌ها و دشواری‌های مربوط به کالا در همین مرحله کشف می‌شوند. مقدار آزمون بازار در مورد کالاهای گونه‌گون، متفاوت است. بیشترین آزمون‌ها برای کالاهایی که پیش از این هیچ نمونه‌ای نداشته‌اند، انجام می‌گیرد و کمترین آن هم در مورد کالاهایی که به تقلید از رقبا ساخته می‌شود، انجام می‌گیرد. برای آزمون بازار، به گونهٔ معمول افراد، یکی از سه شیوهٔ آزمون بازار زیر را به کار می‌برند:

۱. **آزمون بازار استاندارد:** در این روش، یک کالای نو در شرایطی همسان با شرایط واقعی و به گونهٔ کلی عرضهٔ کالا، مورد آزمایش قرار می‌گیرد. برای این کار، شمار محدودی شهر و فروشگاه، به عنوان نمایندهٔ فروش، گزینش شده و فرآوردهٔ مورد نظر با پشتیبانی و تبلیغات تولیدکننده، در این مکان‌ها به مردم عرضه می‌شود. از مزایای مهم این

روش، اطلاعات خوب به‌دست‌آمده از آن است و از معایب آن هم هزینه بالا، زمان‌بر بودن و درنهایت، احتمال دسترسی رقیب به اطلاعات فرآورده نو است.

۲. آزمون بازار با نظارت: در این روش، مؤسسه‌های پژوهشی‌ای هستند که شماری فروشگاه به عنوان فروشگاه‌های پانل در اختیار دارند. این فروشگاه‌ها در برابر دریافت دستمزد، کالای نو را در معرض فروش قرار می‌دهند.

البته شمار فروشگاه‌ها و پراکندگی آنها توسط مالکان معین می‌شود. این روش، اگرچه برخلاف روش قبلی، نیاز به زمان و هزینه کمتری دارد اما در قیاس با روش اول، اطلاعات غیرواقعی‌تری دارد.

۳. آزمون بازار شبیه‌سازی: کارآفرینان همچنین می‌توانند کالای نو تولیدی خود را در یک محیط خرید شبیه‌سازی، مورد آزمایش قرار دهند. در این نوع آزمون، شرکت تولیدکننده یا یک مؤسسه پژوهشی، شماری آگهی تبلیغاتی و ابزارهای تبلیغات پیشبردی را برای شماری کالا همراه کالاهای نو به مصرف‌کنندگان نمونه نشان می‌دهد. این مصرف‌کنندگان نیز در برابر دریافت دستمزد به یک فروشگاه یا جایی مشابه دعوت می‌شوند. آنها می‌توانند دستمزد دریافتی را نگهداری کنند یا اینکه برای خرید اقلام مورد نیاز از آن استفاده کنند.

البته افراد می‌توانند کالاهای خود را در نمایشگاه‌های تجاری نیز مورد آزمایش قرار دهند. همچنین در موردهایی، افراد می‌توانند از ترکیبی از روش‌های یادشده نیز استفاده کنند که اگر چه زمان و هزینه، بسیار بیشتر خواهد شد اما به همان نسبت، اعتبار اطلاعات نیز افزایش خواهد یافت.*

۲۷. نتیجه‌گیری

در یک اقتصاد پویا، ایده‌ها، فرآورده‌ها، و خدمات همواره در حال تغییر هستند و در این میان کارآفرین است که با شناسایی به‌هنگام فرصت‌های به‌دست‌آمده، الگویی برای مقابله و سازگاری با شرایط نو به ارمغان می‌آورد. برای مقابله با بحران بیکاری، شناخت درست فرصت‌ها و بهره‌گیری از نیروهای خلاق انسانی را به ضرورت بدل می‌کند، فرایند کارآفرینی را در جامعه رو به توسعه ایران شتاب می‌بخشد و بازنگری در سازماندهی و مدیریت منابع انسانی را لازم می‌سازد.

فرصت‌ها فرایندی برای عرضه کالاها و خدمات جدید هستند که کارآفرینان با دنبال

کردن و شناسایی آنها و در نتیجه با بهره‌برداری از فرصت‌ها سبب ایجاد ارزش افزوده در جامعه می‌شوند.

در هر حال، وجود انواع تغییرها و روندها در محیط، فرصت‌هایی را به سرانجام می‌رساند. برای اینکه فرصت‌ها بهره‌برداری شوند وجود عامل‌هایی لازم است که از جمله این موارد در ابتدا ویژگی‌های شخصیتی افراد و داشتن اطلاعات و دانش پیشین و تجربه در درک افراد برای شناخت فرصت‌ها ضروری است و هنگامی که ایده تازه‌ای در اندیشه‌های افراد شکل می‌گیرد، با توجه به شرایط و امکان به‌کارگیری آن ایده فرصت‌ها را شناسایی کرده و سپس به ارزیابی فرصت‌ها می‌پردازد تا از این راه بتوان کسب و کاری ایجاد کرد یا توسعه داد. برای بهره‌برداری از فرصت‌ها بایستی با استفاده از فن‌های خلاقیت، ایده‌های نو و بدیع ارائه شود و برای دستیابی به این منظور باید ایده‌های آغازین غربال و ایده مناسب، گزینش و نهایی شود.

تکالیف

۱. تفاوت ایده و فرصت چیست. برای هر یک ۳ نمونه بیاورید. مفهوم واژه‌ای این کسب‌وکار از کجا آمده است.
۲. ۳ نمونه برای کشف فرصت و ۳ نمونه برای خلق فرصت ارائه کنید.
۳. ۳ فرصت را شناسایی کرده و آنها را ارزیابی کنید و نتیجه را در یک گزارش ارائه دهید.
۴. با هدفمندی یارانه‌ها در کشور چه فرصت‌هایی خلق و چه فرصت‌هایی قابل کشف هستند. برای هر حالت ۵ نمونه ارائه دهید.
۵. چگونه ایده‌های آغازی غربال می‌شوند و ایده پایانی گزینش می‌شود؟
۶. فن‌های اصلی خلاقیت برای ایده‌پردازی کدامند؟

من تورط فی الامور بغير نظر فی العواقب فقد تعرض النواب
کسی که بدون توجه به آینده وارد کارها شود، در آینده با
پشیمانی و حسرت روبه‌رو خواهد شد.

حضرت علی (ع)



فصل ۶

طراحی و تدوین طرح کسب‌وکار

هدف‌های رفتاری

هدف کلی این فصل، این است که خوانندگان را با طراحی و تدوین طرح کسب‌وکار آشنا کند. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود بتواند موارد زیر را شرح دهد:

- تعریف طرح کسب‌وکار و دلایل اهمیت آن
- دلایل اهمیت طرح کسب‌وکار کدامند؟
- موارد کاربرد و مخاطبان طرح کسب‌وکار چیست؟
- تعریف امکان‌سنجی چیست؟
- تفاوت طرح کسب‌وکار با امکان‌سنجی چیست؟
- اجزای اصلی یک طرح کسب‌وکار جامع کدامند؟
- مدل کسب‌وکار چیست و چه کاربردی دارد؟

مقدمه

در مسیر ایجاد و توسعه کسب و کارها، در بسیاری مواقع، مدیریت کسب و کار بیشتر درگیر تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های اجرایی کسب و کار است، در حالی که در کنار اقدام‌های اجرایی، توجه به برنامه‌ریزی مسیر رشد و موفقیت بنگاه و به‌کارگیری نهایت تجربه و هوشمندی در طرح‌ریزی الگوی کسب و کار بسیار زیستی و ضروری است. موفقیت در یک کسب و کار در اثر عامل‌های متفاوتی به دست می‌آید که یکی از مهم‌ترین و محوری‌ترین آنها طراحی و اجرای یک طرح بهینه کسب و کار در ابتدای کار کسب و کار است که در واقع یک برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی و توسعه کسب و کار در آینده است.

آیا تاکنون به اهمیت برنامه‌ریزی اندیشیده‌اید؟ چگونه می‌توان با طرح کسب و کار خوب کسب و کار موفق را راه‌اندازی کرد؟ ساختار طرح کسب و کار خوب چگونه است؟ عامل‌های موفقیت و شکست طرح کسب و کار چیست؟ در طی این فصل، ابتدا با تعریف طرح کسب و کار آشنا می‌شویم و دلیل‌های اهمیت آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس به تعریف امکان‌سنجی پرداخته و تفاوت‌های آن با طرح کسب و کار^۱ مشخص می‌شود. در ادامه، به معرفی اجزای گونه‌گون طرح کسب و کار جامع پرداخته و هریک را تبیین می‌کنیم.

۱. طرح کسب و کار

با وجود اینکه کارآفرینی می‌تواند منجر به موفقیت‌های زیادی برای شما شود، اما باید زمانی را صرف سنجش آمادگی خود برای آغاز یک کسب و کار کنید. در کسب و کار هیچ ضمانتی وجود ندارد، اما شما می‌توانید با طرح یک نقشه مناسب و بررسی دقیق آن بخت موفقیت خود را افزایش دهید. ابزاری که به شما کمک می‌کند تا این برنامه‌ریزی را انجام دهید و شانس موفقیت خودتان را در راه‌اندازی یک کسب و کار موفق افزایش دهید، طرح کسب و کار است.

طرح کسب و کار، سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت فعلی، نیازها، انتظارات و نتیجه‌های

1. Business Plan

پیش‌بینی شده را شرح دهد.

طرح کسب‌وکار نوشته‌ای توصیفی (و البته گاهی دربردارنده گزاره‌های هنجاری) و جامع در مورد کسب‌وکار یک مؤسسه، گروه یا فرد کارآفرین است. این طرح دربردارنده بررسی‌های دقیقی در خصوص تولیدات یا خدمات یک شرکت، بازار و مشتریان، رقبا، منابع انسانی، منابع تأمین مالی، فناوری و بُعدهای فنی فرآورده یا خدمات و ... است.

۲. کارکردهای طرح کسب‌وکار

یکی از مهم‌ترین کارکردهای طرح کسب‌وکار این است که با تدوین آن، کارآفرین می‌تواند عامل‌های درونی و برونی درگیر در یک کسب‌وکار را شناسایی و اثر آنها را بر روی فعالیت خود بررسی کند. یکی دیگر از کارکردهای طرح کسب‌وکار این است که قضاوت در مورد سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری بر روی یک طرح را برای سرمایه‌گذاران یا وام‌دهندگان طرح تسهیل می‌کند. طرح کسب‌وکار ممکن است، طرحی باشد که یک کارآفرین طی آن کسب‌وکار خود را به منظور جلب مشارکت شرح می‌دهد. این طرح بیشتر برای جلب نظر سرمایه‌گذاران یا شریک‌های بالقوه آماده می‌شود اما یک کارآفرین با آماده کردن آن می‌تواند به نقاط ضعف و قوت طرح خود پی ببرد. در هر حال طرح کسب‌وکار، گزارشی از وضعیت گذشته یا حال به شیوه غیرخلاق نیست، بلکه یک طرح به‌نسبت مبتکرانه است که رو به آینده نزدیک و شاید دور دارد.

طرح کسب‌وکار به پرسش‌هایی مانند: «هم‌اکنون کجاییم؟»، «به کجا می‌رویم؟» و «چگونه به آنجا برویم؟» پاسخ می‌دهد.

درست این است که یک طرح کسب‌وکار، گویا، جامع و مانع (بدون اطلاعات حاشیه‌ای و زائد) و راهنما باشد و اصول زیر را رعایت و تأمین کند:

۱. به سرعت به اصل موضوع پردازد؛
۲. راهبرد کار، الگوی عملیات؛
۳. میزان ریسک و سود را تا اندازه اطمینان‌پذیری معین کند؛
۴. پویا باشد؛
۵. بتوان از ورای آن افق کار تجاری را دید.

۳. طرح کسب و کار در چه مواردی تهیه می‌شود

دریافت وام: برای گرفتن وام چه به صورت انتشار اوراق مشارکت یا اوراق قرضه و چه به صورت دریافت پول از بانک، لازم است که شرکت طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. در صورت انتشار اوراق قرضه نیز بانک یا مؤسسه منتشرکننده براساس طرح کسب و کار شرکت، ارزیابی مالی اعتباری به عمل می‌آورد و بر این مبنای نسبت به تعیین نرخ بهره و انتشار اوراق اقدام می‌کند.

جذب سرمایه‌گذار: یکی از مهم‌ترین کاربردهای طرح کسب و کار، به ویژه در مورد کارآفرینانی که در مرحله راه‌اندازی کسب و کار خود قرار دارند، جذب سرمایه‌آغازی از راه سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر است.

این سرمایه‌گذاران در ازای شریک شدن در یک کسب و کار بخشی یا همه سرمایه‌آغازی راه‌اندازی یا در برخی موارد طرح‌های توسعه یک شرکت را تأمین می‌کنند. شرکت در مسابقه‌های طرح کسب و کار: شرکت در مسابقه‌های طرح کسب و کار یکی دیگر از انگیزه‌های نوشتن طرح است. چنین مسابقه‌هایی که در سطح دانشگاهی و ملی کشورهای متفاوت جهان برگزار می‌شوند، هدف توسعه کارآفرینی را دنبال می‌کنند. افراد جوان به‌ویژه دانشجویان طرح تبدیل ایده‌های خود به کسب و کارهای انتفاعی و غیرانتفاعی را می‌نویسند و با شرکت در مسابقه‌ها از جوایز و کمک‌هایی برای راه‌اندازی کسب و کار خود بهره‌مند می‌شوند.

حضور در مراکز رشد و پارک‌های فناوری: چند سالی است که مراکز رشد و پارک‌های فناوری در کشور راه‌اندازی شده‌اند. این مراکز امکان برخورداری شرکت‌های مستقر از امکاناتی مانند دفتر کار، خدمات مشاوره، امکانات اداری، و برخی تسهیلات مالی را فراهم می‌آورند.

متقاضیان حضور در مراکز و پارک‌ها باید پیش از هر چیز طرح کسب و کار خود را آماده کنند و بتوانند توجیه‌پذیر و فناورانه بودن کسب و کار خود را نشان دهند.

ورود به بورس: شرکت‌هایی که قصد عرضه سهام خود به عموم را دارند، لازم است جزئیات کاملی از وضع موجود شرکت، برنامه‌های آینده، و پیش‌بینی‌های خود از آینده شرکت را به سازمان بورس و نیز خریداران اطلاع دهند. طرح کسب و کار این شرکت‌ها باید از بخش مالی منسجم و به گونه کاملاً دقیق، شامل تحلیل‌های مالی به‌ویژه ارزش‌گذاری سهام باشند.

مذاکره و دریافت امتیازهای تجاری: به دلیل‌های متفاوتی ممکن است دو شرکت با یکدیگر وارد مذاکره شوند. ممکن است شرکتی قصد داشته باشد نمایندگی یک شرکت دیگر را بگیرد، یا آنکه به صورت مشترک با شرکتی وارد مناقصه شود، یا تحت لیسانس شرکتی به تولید بپردازد. در همه این موارد لازم است شرکت پیشنهاددهنده پیش از آغاز مذاکره یا حین آن طرح کسب‌وکار خود را ارائه دهد. در چنین طرح‌هایی، عمده تمرکز بر وضع موجود شرکت و قابلیت‌ها و پتانسیل‌های موجود آن است.

۴. مخاطبان طرح کسب‌وکار

ممکن است طرح کسب‌وکار توسط افراد زیر خوانده شود:



۱. سرمایه‌گذاران^۱
۲. بانکداران^۲
۳. سرمایه‌گذاران مخاطره‌آمیز^۳
۴. تأمین‌کنندگان^۴
۵. مشتریان^۵
۶. مشاوران^۶
۷. کارفرمایان^۷
۸. ارائه‌دهندگان مجوز

۵. اهمیت طرح کسب‌وکار

یک طرح کسب‌وکار افزون بر آنکه به منظور جذب سرمایه، شرکای نو و نیز جلب اعتماد بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباردهنده به کار می‌رود، به عنوان ابزاری برای مدیریت

-
1. Investors
 2. Bankers
 3. Venture capitals
 4. Sponsors
 5. Customers
 6. Consultants
 7. Employers

بهرت کسب‌وکارهای موجود یا نو از راه توجه به الویت‌ها، نظارت و ارزیابی پیشرفت کار و کمک برای دستیابی به هدف‌های از پیش معین‌شده نیز به کار می‌رود. چنین طرحی کارآفرینان را توانا می‌سازد تا در مرحله‌های گونه‌گون توسعه، کسب‌وکار را راهنمایی کرده و آمادگی‌های لازم را برای گذار از این مرحله‌ها کسب کنند.

به طور کلی طرح کسب‌وکار می‌تواند:

۱. کارآفرین را در اداره کسب‌وکار راهنمایی کند؛
۲. از بروز اشتباه‌های زیان‌بار جلوگیری کند؛
۳. در پیشرفت و بهبود کار کمک کند؛
۴. انجام کارها را سرعت بخشیده و در نتیجه سبب صرفه‌جویی در زمان شود؛
۵. فرایندهای گونه‌گون تولید، بازاریابی و پخش را بهینه‌سازی کرده و از اتلاف مواد آغازی، کار و سرمایه جلوگیری کند؛
۶. با تعیین چشم‌انداز و رسالت شرکتی، مدیریت را در دستیابی به هدف‌های کوتاه و بلندمدت یاری دهد؛
۷. ابزار ایجاد انگیزه برای کارآفرینان باشد؛
۸. با بررسی واقع‌بینانه ابزار عملکردی برای کسب‌وکار کارآفرینان باشد؛
۹. ابزاری برای برقراری ارتباط میان کارآفرین و کسب‌وکار باشد؛
۱۰. ابزار ایجاد انگیزه برای کارآفرینان باشد؛
۱۱. کارآفرین را مجبور سازد که به طرح، هدفمندانه‌تر و دقیق‌تر نگاه کند؛
۱۲. سبب شود که کارآفرین به فرضیه‌های موفقیت طرح، موشکافانه‌تر نگاه کند.

از فواید طرح کسب‌وکار به گونه کلی می‌توان به موردهای زیر اشاره کرد:

۱. زمان برنامه‌ریزی‌شده، تلاش، پژوهش و نظم و انضباط را در مسیر کسب‌وکار ایجاد می‌کند؛
۲. آنالیز مالی، اقتصادی و رقابت‌پذیری در طرح کسب‌وکار را به همراه دارد؛
۳. کارآفرین به وسیله آن می‌تواند راهبردهای عملیاتی را گزینش و آزمون کند و نتیجه‌های آن را حدس بزند؛
۴. ایجاد هدف‌های کمی و مقایسه با نتیجه‌های واقعی را به همراه دارد؛
۵. ابزار ارتباطی خوب برای جذب منابع مالی است؛
۶. یک ابزار عملیاتی راهنما برای راهنمایی کسب‌وکار است.

هدف از تهیه برنامه کسب و کار، تعریف کسب و کار و تشریح جزئیات مربوط به چگونگی امکان‌پذیری فرایند کسب و کار کارآفرینانه در بازارهای موجود است.

۶. مقایسه طرح کسب و کار و طرح امکان‌سنجی

۱.۶ طرح امکان‌سنجی^۱

در یک بررسی امکان‌سنجی در پی آنیم تا با شناسایی و تحلیل گزینه‌های متنوع فنی، اجرایی و ارزیابی‌های اقتصادی و مالی گزینه‌ها و ملاحظه‌های اجتماعی سرمایه‌گذار، مناسب‌ترین گزینه برآورنده نیاز را گزینش کنیم. برنامه طرح که شامل تعیین محل اجرا، ظرفیت یا وسعت، محدوده کار، منابع لازم، فناوری مناسب، روش‌های انجام کار، بودجه و زمان‌بندی طرح و به‌ویژه شیوه تأمین منابع مالی باشد، فرآورده و نتیجه بررسی‌های امکان‌سنجی است. بررسی‌های امکان‌سنجی طرح را گاهی بررسی‌های توجیهی، برنامه‌ریزی، شناسایی یا پیش‌سرمایه‌گذار نیز می‌نامند. با توجه به اهمیت بررسی‌های امکان‌سنجی پیش از سرمایه‌گذار و زمان‌بر و هزینه‌بر بودن این بررسی‌ها، به گونه معمول این بررسی در چند مرحله انجام می‌شود تا سبب غربال کردن آلترناتیوهای برتر شده و درنهایت مطالعه مسووط و امکان‌سنجی پایانی پیش از اقدام قطعی به سرمایه‌گذاری تنها روی طرح پایانی انجام می‌گیرد.

به طور کلی امکان‌سنجی، سندی است که هر طرح را از دو جنبه اقتصادی و فنی بررسی و میزان سودآوری و قابل اجرا بودن طرح را اندازه‌گیری می‌کند. طرح امکان‌سنجی سناریوهای جایگزین طرح را نیز معرفی کرده و درنهایت به دو پرسش اساسی پاسخ می‌گوید:

۱. آیا طرح قابلیت اجرا را دارد؟
۲. آیا منجر به سود خواهد شد؟

۲.۶ تفاوت BP با FS

- در BP بخش‌هایی وجود دارد که در FS نیست مانند مشخصه‌های تیم مدیریتی و مکان اجرای طرح.

1. Feasibility Study

- در FS بخش‌هایی وجود دارد که در BP نیست مانند سناریوهای گونه‌گون جایگزین طرح.
- در مرحله‌های ابتدایی پیشرفت و توسعه طرح تهیه می‌شود اما BP همواره در طول طرح تغییر و به روز رسانی می‌شود.
- FS یک بار تهیه می‌شود اما BP چندین بار به روز و در طول طرح تغییر و به روزرسانی می‌شود.
- FS چندین سناریوی اجرای طرح را بررسی می‌کند و BP تنها یک سناریو را بررسی می‌کند.
- مرحله‌ها و شیوه تأمین مالی طرح در FS بررسی نمی‌شود و مفروض است اما در BP جزئیات تأمین مالی بررسی می‌شود.
- FS را هر تیم خارج از طرح می‌تواند تهیه کند اما BP خود تیم مجری طرح تهیه می‌کند.
- FS طرح را از دید کلی مورد ارزیابی قرار می‌دهد اما BP تمرکز زیادی بر جزئیات اجرای طرح دارد حتی ویژگی‌های افراد کلیدی و مکان.

۷. اجزای یک طرح کسب‌وکار

در ادامه اجزای گونه‌گون طرح کسب‌وکار تشریح می‌شود:

۱.۷ خلاصه مدیریتی^۱

این بخش که به عنوان چکیده طرح کسب‌وکار مطرح می‌شود در بخش‌های ابتدای طرح قرار می‌گیرد اما در انتهای طرح نگاشته می‌شود و دلیل آن گزینش بخش‌های مهم و کلیدی طرح به عنوان چکیده‌ای است که بیانگر کل طرح و تحریک‌کننده خواننده برای خواندن کل طرح باشد.

در اصل می‌توان گفت مهم‌ترین بخش در طرح کسب‌وکار است که پس از پایان نگارش بخش‌های دیگر نوشته می‌شود. باید توجه داشت طول این بخش نباید از ۲ تا ۳ صفحه بیشتر باشد و نکته‌های کلیدی باید به گونه‌ای ساخته و پرداخته شوند که سرمایه‌گذار را به موضوع علاقه‌مند کنند.

1. Executive Summary

برای نوشتن چکیده اجرایی ابتدا نکته‌های اصلی طرح را برگزینید، هماهنگی نسبی میان آنها برقرار سازید، سپس آغاز بعد نوشتن طرح کنید.

هدف از ارائه چکیده اجرایی تشویق و جلب توجه خواننده است. با استفاده از یک لحن مثبت و مطمئن نشان دهید که در یک موقعیت مناسب برای بهره‌برداری از یک فرصت بازار قرار دارید.

- از راه چکیده اجرایی خواننده باید به موردهای زیر دست یابد:
- مفهوم آغازی طرح شما معنا دار است؛
- کسب‌وکار شما به گونه کامل برنامه‌ریزی شده است؛
- مدیریت توانمند است؛
- یک بازار روشن و مشخص وجود دارد؛
- کسب‌وکار شامل مزایای رقابتی زیاد است؛
- برنامه‌ریزی‌های مالی واقع گرایانه است؛
- سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان دارای فرصت عالی برای به‌دست آوردن پول هستند.
- به طور کلی چکیده مدیریت بیان می‌کند که:
- شما چه کسی هستید؟
- راهبرد و چشم‌انداز شما چیست؟
- الگوی کسب‌وکار شما چیست؟
- بازار شما چیست؟
- چه قدر پول می‌خواهید و آن را چه خواهید کرد؟
- مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟
- پتانسیل تولید درآمد برنامه تجاری شما چقدر است؟
- هنگامی که خواننده آن را تمام کرد می‌تواند به کس دیگری بگوید شما قرار است چه کنید.

۲.۷ توصیف کسب‌وکار

هر شرکت داستانی برای خود دارد. در این بخش چرایی وجود کسب‌وکار و وجه تمایز کسب‌وکار با بقیه کسب‌وکارها گفته می‌شود.

بخش‌هایی که در این بخش آورده می‌شوند شامل:

- معرفی شرکت و نوع آن؛
- مأموریت کسب‌وکار؛
- شرکت در گذشته، حال و آینده؛
- معرفی گروه مدیریتی و سهامداران؛
- رابطه با تأمین‌کنندگان؛
- میزان نیازهای مالی / میزان سرمایه‌گذاری (میلیون ریال)؛
- پیش‌بینی میزان اشتغال‌زایی طرح؛
- اعلام محرمانه بودن طرح.

۱.۲.۷ بخش معرفی^۱

صفحه معرفی باید عناوین زیر را دربر داشته باشد.

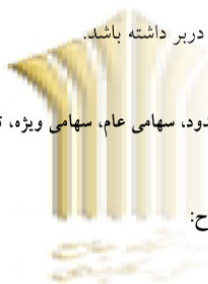
۱.۱.۲.۷ نام شرکت

۲.۱.۲.۷ نوع شرکت (با مسئولیت محدود، سهامی عام، سهامی ویژه، تعاونی یا دیگر انواع شرکت)

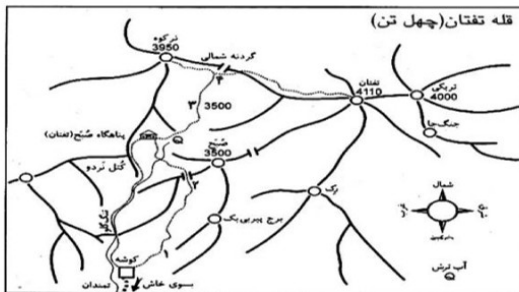
۳.۱.۲.۷ تاریخ تاسیس شرکت

۴.۱.۲.۷ ویژگی‌های محل اجرای طرح:

- استان
- شهرستان
- بخش
- ابعاد و مساحت محل اجرای طرح
- نزدیکترین شهر و فاصله آن تا محل کار
- فاصله محل استقرار کسب‌وکار تا جاده اصلی نوع راه و جاده مربوطه:
- ترسیم کروکی زمین محل استقرار کسب‌وکار



طراحی و تدوین طرح کسب و کار ۲۵۱



۵.۱.۲.۷ نشانی و شماره‌های تماس شرکت

.....

.....

۶.۱.۲.۷ نشانی وبسایت شرکت

.....

.....

۲.۲.۷ معرفی تیم مدیریتی و سهامداران

۱.۲.۲.۷ نام و نشانی متقاضیان

▪ حقیقی

ردیف	نام و نام خانوادگی	نوع پست / سمت	تحصیلات / مهارت	تجربه (سال)
۱				
۲				
۳				

▪ حقوقی

ردیف	نام شرکت	نوع شرکت	شمار و نوع سهام	شماره ثبت	محل ثبت	تاریخ ثبت
۱						
۲						
۳						

۲.۲.۲.۷ نام و ویژگی‌های سهامداران عمده

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	شمار سهام	درصد سهام	مبلغ سهام
۱					
۲					
۳					

۳.۲.۲.۷ گروه مدیریت

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	تحصیلات	تجربه
۱				
۲				
۳				

۳.۲.۷ عنوان فرآورده یا فرآورده‌ها (کالا/ خدمات)

ردیف	نام فرآورده	ظرفیت تولید سالانه	واحد	بهای فروش کنونی هر واحد در بازار
۱				
۲				
۳				

۴.۲.۷ مأموریت کسب‌وکار

در اینجا دید کلی از کسب‌وکار ارائه می‌شود و مدیر وضع مطلوبی برای کسب‌وکارش در آینده می‌بیند. در این بخش کارآفرین مأموریت و بیانیه خود را راجع به کسب‌وکار پیش رو می‌نویسد. برای نمونه:

- ارزان‌ترین فرآورده با کیفیت پذیرفتنی
- بزرگترین تولیدکننده....
- تنها عرضه کننده....

چالشی‌ترین جنبه در این بخش از طرح کسب‌وکار بیان مأموریت شرکت است. مأموریت شرکت در اصل هدف‌های کلان و عملیاتی و همچنین اصول و قواعد اساسی کسب‌وکار شما را وصف می‌کند.

مأموریت شرکت خوانندگان طرح کسب‌وکاران را توانا می‌سازد تا درک بهتری از ماهیت کسب‌وکار شما و اینکه قصد دارید به کجا برسید، داشته باشند.

در طرح کسب‌وکار شما باید بتوانید هدف‌ها و فلسفه وجودی کسب‌وکار خود را در چارچوب جمله‌هایی کوتاه به عنوان مأموریت کسب‌وکار خود بیان کنید. این جمله‌ها باید توصیف‌کننده موارد زیر باشند:

- ماهیت کسب‌وکار؛
- قواعد و اصول اساسی آن؛
- هدف‌های مالی؛
- فرهنگ کسب‌وکار؛
- جایگاه شما در بازار.

به طور کلی بیانیه مأموریت شرکت موردهای زیر را مشخص می‌کند:

- ما که هستیم ؟
- به چه نیازی پاسخ می‌دهیم؟
- به چه روشی به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهیم؟
- فلسفه و ارزش‌های ما چیست؟
- چه چیزی ما را از شرکتهای دیگر متمایز یا منحصر می‌کند؟

نمونه‌هایی از مأموریت شرکت‌ها:

موکو شرکتی جهانی است که در صنعت نفت و مواد آلی فعالیت می‌کند. ما درصدد

کشف منابع نفت هستیم و فرآورده‌ها و خدمات خود را با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می‌کنیم.

بل ساوت در زمینه تبادل اطلاعات ارائه خدمت می‌کند. این خدمت توسط ۹ مرکز ارائه می‌شود. خدمات شرکت شامل تبلیغات، نشر، تلفن همراه، ارتباطات راه دور و سامانه‌های رایانه‌ای است. این خدمات در ۹ منطقه ایالتی، بازارهای آمریکا و سطح کل جهان ارائه می‌شود.

فایزر در زمینه مراقبت‌های بهداشتی در سطح جهان پژوهش می‌کند. مأموریت اصلی ما این است که در سراسر جهان با استفاده از دانش و روش‌های علمی زندگی بهتر، طولانی‌تر، سالم‌تر، پربارتر و لذت‌بخش‌تری برای مردم فراهم آوریم. شرکت ما دارای ۴ بخش اصلی است: مراقبت‌های بهداشتی، لوازم پزشکی و دارویی، صنایع غذایی و درمانگاه‌های جانوران. ما در ۳۹ کشور واحد تولید داریم و فرآورده‌های ما در سراسر جهان در دسترس همگان قرار می‌گیرد.



چشم‌انداز کسب‌وکار

چشم‌انداز کسب‌وکار باید:

- روشن و قانع کننده باشد؛
- هیجان انگیز باشد؛
- قابل دستیابی باشد؛
- چالش برانگیز باشد.

هرچه چشم‌انداز شما در طرح کسب‌وکار دقیق‌تر و گیرا تر باشد، سرمایه‌گذاران را بیشتر قانع خواهد کرد.

نمونه چشم‌انداز شرکت

شرکت ... در ۳ سال آینده، مفهوم تازه‌ای را برای سفارش‌دهی تجهیزات پزشکی در کشور ارائه کرده و بیش از ۳۰٪ بیمارستان‌های شهرهای بزرگ کشور را پوشش خواهد داد. پس از رشد کسب‌وکار فروش الکترونیک تجهیزات پزشکی این شرکت نخستین بازار الکترونیک خدمات پزشکی در ایران را فعال خواهد کرد.

هدف‌های اصلی و اساسی

در چشم‌انداز ممکن است در مورد هدف‌هایی مانند مورد‌های زیر نیز صحبت کنید:

- بیشینه کردن ارزش سهامداران؛

- افزایش سودآوری؛
- افزایش سود قابل تقسیم میان سهامداران؛
- افزایش سهم بازار؛
- افزایش دارایی‌های شرکت؛
- کاهش ریسک‌های فعالیت؛
- افزایش احتمال خرید شرکت توسط رقبای؛
- برخی هدف‌های اجتماعی.

۵.۲.۷ شرکت در گذشته، حال و آینده

در اینجا تاریخچه‌ای از وضعیت شرکت ارائه می‌شود که در چه تاریخی و چرا این شرکت تأسیس شده، مسیر شرکت، موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت چه بوده است و... همچنین اکنون تولیدهای کنونی، وضعیت فروش و بازار چگونه است و در پایان این بخش باید به خواننده القا شود که شرکت در آینده به چه سمتی در حال حرکت است.

۶.۲.۷ رابطه با تأمین‌کنندگان

از آنجا که یک رابطه قوی با تأمین‌کنندگان مواد اولیه از کلیدهای موفقیت و عامل پاسخ‌گویی به‌موقع به مشتریان شرکت است، سرمایه‌گذاران مایل‌اند تا از وجود این رابطه محکم اطمینان به دست آورند.

۷.۲.۷ میزان نیازهای مالی / میزان سرمایه‌گذاری (میلیون ریال)

سرمایه کل	آورده کار افزین	آورده سهام داران	سهم تسهیلات دولت

۸.۲.۷ پیش‌بینی میزان اشتغال‌زایی طرح

۹.۲.۷ اعلام محرمانه بودن طرح (در صورت لزوم)

توصیف کسب‌وکار و راهبردها^۱

در این بخش نوع کسب‌وکار و وضعیت مالکیت آن مطرح می‌شود؛ در ضمن باید

تحلیلی بر محیط و صنعتی که کسب‌وکار یادشده در آن قرار دارد نیز داشت. ازجمله مواردی که باید در این بخش گنجانده شود به شرح زیر است:

۱. شرح جزئیات کسب و کار؛
۲. شرح رسالت شرکت که کسب و کار نوپا با آن آغاز می‌شود؛
۳. نام شرکت؛
۴. نوع شرکت (با مسئولیت محدود، سهامی ویژه، تعاونی و...)
۵. هدف‌های شرکت؛
۶. هیئت مدیره، مدیرعامل؛
۷. سهام داران به همراه درصد سهام هر کدام؛
۸. تاریخ تأسیس شرکت؛
۹. اطلاعات مهم در مورد منابع مالی شرکت؛
۱۰. صنعت و بازاری که کسب‌وکار در آن فعالیت می‌کند؛
۱۱. محل شرکت؛
۱۲. تسهیلات، امکانات و تجهیزات شرکت؛
۱۳. آدرس و شماره‌های تماس شرکت؛
۱۴. مشاوران حقوقی و مالی شرکت.

در ضمن در این بخش باید به موردهای دیگری نیز اشاره کرد که به برخی از آنها خواهیم پرداخت:

برنامه تولید^۱

۱. از چه فرایند تولیدی استفاده می‌شود؟
۲. حجم تولید در فواصل زمانی گونه‌گون چقدر است؟
۳. ظرفیت ماشین‌آلات، نو یا قدیمی بودن آنها.

۳.۷ تجزیه و تحلیل صنعت^۲

به منظور تجزیه و تحلیل صنعت در طرح کسب‌وکار در گام اول بایستی با تعریف خود

-
1. Production plan
 2. Industry analysis

صنعت آشنا شویم. به گونه کلی اگر همه فعالیت‌های اقتصادی را که با تولید کالا و خدمات با استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات ساخته دست بشر سر و کار دارد، به عنوان یک کل تصور کنیم، هر صنعت، زیرمجموعه‌ای از این کل است که شمار زیادی از فعالیت‌های مشابه را شامل می‌شود. به مجموعه همه واحدهایی که در تولید، بخش یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند صنعت گفته می‌شود. همچنین می‌توان به مجموع کسب‌وکارهایی که خدمات یا فرآورده‌های شبیه به هم تولید می‌کنند یک صنعت گفت و همچنین به کسب‌وکارهای مرتبط با آن فرآورده‌ها و سامانه‌های بخش‌کننده و پشتیبانی‌کننده.

میزان تقاضای مرتبط با صنعت را به گونه معمول می‌توان از منابع چاپ شده استخراج کرد. اطلاع از رشد یا پس‌روی بازار، شمار رقیبان جدید، و تغییرهای ممکن در نیازهای مصرف‌کنندگان از جمله موضوع‌های مهمی است که به منظور تحقق کسب‌وکار بالقوه که دستاورد فعالیت کارآفرینانه نوباست باید لحاظ شوند.

۱.۳.۷ پژوهش روی صنعت

- صنعتی را که در آن فعالیت می‌کنید تشریح کنید. هرچه آشنایی کمتری با صنعت داشته باشید نیاز به شرح‌های بیشتری دارید؛
 - وضعیت این صنعت را شرح دهید. آیا این صنعت جدید، در حال رشد، رقابتی، بالغ یا تثبیت شده است؛
 - روندهای موجود این صنعت در ابعاد جهانی و ملی را بیان کنید. همچنین وضعیت صنایع مرتبط با این صنعت را نیز شرح دهید؛
 - مشتریان کلیدی این صنعت چه کسانی یا چه گروه‌هایی هستند؛
 - برخی از شاخص‌های اقتصادی ملی / جهانی که سلامت صنعت شما را در وضعیت فعلی و آینده نشان می‌دهند را بررسی و ارائه کنید؛
 - ریسک‌های عمده موجود در این صنعت از جمله ریسک‌های ناشی از وضع قوانین جدید، تغییر فناوری یا هر تهدید برای کل صنعت را معرفی کنید.
- در تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار توجه به ۳ عامل می‌تواند بسیار مهم باشد که عبارت‌اند از:

۲.۳.۷ شرح در مورد اندازه و نرخ صنعت مورد نظر

در تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب‌وکار، اندازه و نرخ صنعت در موردهای

زیر بایستی مشخص شود:

- اندازه‌گیری نرخ رشد صنعت در طول چند سال گذشته؛
- بررسی فناوری و تغییرهای آن در طول چند سال گذشته و روند آینده آن؛
- میزان سهولت ورود رقبا به صنعت؛
- بررسی و تحلیل لایه‌های صنعت و انواع کسب‌وکارهای موجود در آن؛
- مقایسه نرخ رشد صنعت با GDP؛
- مقایسه رشد کسب‌وکار با رشد صنعت و بیان علل تفاوت آنها در طرح تجاری؛
- عامل‌های نشان‌دهنده رشد صنعت:
- درآمد (Total Revenue)

- میزان واحدهای فروخته شده (Total Units Sold)

- اشتغال (Total Employment)

- نرخ رشد صنعت (Industry Growth Rate)

- نرخ رشد تولید ناخالص درونی (GDP growth rate)

شرح در مورد روندهای تأثیرگذار بر صنعت مزبور

روند عبارت است از تغییر کلی برای متغیرهایی که در طول زمان با ما هستند. روند در کوتاه‌مدت ثابت است و در بلندمدت تغییر می‌کند. از روندهای مهم و تأثیرگذار بر صنعت می‌توان موارد زیر را برشمرد.

۱. جمعیت: ساختار، رشد، پخش
۲. بهداشت و سلامتی
۳. نقش زنان در جامعه
۴. سلیقه و خواست مصرف‌کنندگان
۵. مسئله‌های زیست‌محیطی
۶. بهبود فردی
۷. ساختار درآمد خانواده
۸. الگوهای سکونت و اقامت
۹. نیاز به نیروی کار
۱۰. فناوری‌های نو
۱۱. اوقات فراغت

۳.۳.۷. شناسایی و مشخص کردن فرصت‌های کارآفرینانه موجود در صنعت مدنظر

فرصت کارآفرینانه شامل مجموعه‌ای از ایده‌ها، باورها و اعمال است که توانایی خلق کالاها و خدمات آینده را در غیاب بازارهای کنونی برای آنها فراهم می‌کند. در تجزیه و تحلیل صنعت بایستی طرح کسب‌وکار به بهترین شکل ممکن بتواند فرصت‌های موجود را در یک صنعت ویژه نشان دهد.

به گونه کلی یک تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب‌وکار شامل ۳ بخش اساسی است:

- محیطی
- بازار
- فنی



محیطی

محیط کسب‌وکار! شما برای حرکت رو به جلو و تعیین هدف‌ها و مسیر درست، در ابتدا باید تحلیل درست و واقع‌بینانه‌ای از شرایط حال حاضر خود داشته باشید. بررسی بخش‌های گونه‌گون کسب‌وکار (تولید، مالی، بازاریابی، نیروی انسانی، فرایندهای مدیریتی و...) و شناسایی نقاط قوت و ضعف به عنوان نخستین گام است. البته به یاد داشته باشید که کسب‌وکار شما در یک محیط خلا فعالیت نمی‌کند. کسب‌وکار شما در یک محیط بزرگتر فعالیت می‌کند و از این محیط نیز تأثیر زیادی می‌پذیرد. پس بررسی و تحلیل محیط کسب‌وکار و شناسایی تهدیدها و فرصت‌های کارا بر کسب‌وکار نیز به عنوان مرحله بعدی بررسی و تحلیل وضعیت موجود است. شما باید در هرکدام از اجزای محیط تحلیل‌ها و بررسی‌های دقیقی انجام دهید.

۱. تعیین رویه‌های موجود در بازار؛

۲. تشخیص تغییرهای به وجودآمده در سطح ملی و جهانی که ممکن است بر کسب‌وکار نوپا تأثیر بگذارد؛

۳. ارزیابی تغییرهای فرهنگی که ممکن است از لحاظ جمعیت‌شناسختی بروز تغییرهایی را در جمعیت نشان دهد، برای نمونه تأثیر افزایش یکبارۀ زاد و ولد یا افزایش افراد پیر؛ بروز تغییرها در شیوۀ برخورد و نگرش، مانند «جنس ایرانی بخرید»؛ یا رویه‌هایی در زمینۀ ایمنی، بهداشت، تغذیه؛ و نیز اهمیت محیط‌زیست، ممکن است همگی بر طرح تجاری کارآفرین تأثیر بگذارند.

در این بخش باید بکشید تا به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

۱. آیا خدمات لازم به منظور پشتیبانی عملیات تولید در منطقه وجود دارد؟ (دفاتر حقوقی، عرضه‌کنندگان، مواد مصرفی و...)?
۲. آیا خدمات و زیربنای مناسب برای کارکنان و خانواده‌های آنها وجود دارد؟ (محل اسکان، فروشگاه، مدرسه و بیمارستان) چه روش‌های ترابری (حمل و نقلی) در دسترس است؟ آیا محل استقرار کسب‌وکار شما از نظر زیست‌محیطی مناسب است؟

۱.۳.۳.۷ فرهنگ^۱ (باورهای مذهبی، فرهنگ مصرف، آداب و رسوم)

آیا با فرهنگ (ارزش‌ها، باورها، باورهای مذهبی، فرهنگ مصرف) منطقه‌ای که کسب‌وکار شما در آن قرار داد آشنایی دارید؟ آیا فرهنگ منطقه، کالاهای تولیدشده / خدمات ارائه‌شده شما را می‌پذیرد؟ آیا فرهنگ منطقه مانع ایجاد توسعه و ترویج بخش‌هایی از کسب‌وکار شما می‌شود؟ بررسی کنید. آیا می‌توانید بدون در نظر گرفتن موانع فرهنگی موجود، کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کنید؟

۲.۳.۳.۷ اقتصاد^۲

در راه‌اندازی کسب‌وکار خود تا چه حد به عامل‌هایی مانند علاقه‌مندی مشتریان، سطح درآمد آنان و شیوۀ دسترسی‌شان به فرآورده‌های خود توجه کرده‌اید؟ آیا توان خرید مشتریان خود را در نظر گرفته‌اید؟ آیا فرآورده‌های شما با توان خرید مشتریان متناسب است؟ تأثیر تغییرهای اقتصادی مانند توان خرید، مالیات، نرخ ارز و... را در کسب‌وکار خود مشخص کنید.

1. Culture

2. Economy

۳.۳.۳.۷ تغییرهای جمعیتی^۱

تغییرهای جمعیتی مانند اندازه جمعیت، پخش، ترکیب، اشتغال، سطح تحصیلات و درآمد آحاد جمعیتی چه تأثیری بر کسب‌وکار شما دارد؟ آیا تأثیر چالش‌های جمعیتی ایران مانند تراکم زیاد جمعیت در سن جوانی، مهاجرت و اشتغال را بررسی کرده‌اید؟ تغییرهای جمعیتی چه فرصت‌ها و مخاطره‌هایی را برای کسب‌وکار شما به همراه خواهد داشت؟

۴.۳.۷ تجزیه و تحلیل بازار

در بخش تجزیه و تحلیل صنعت به منظور تحلیل موردهای مربوط به بازار باید موردهای زیر تحلیل شود:

- اندازه بازار و نرخ رشد؛
- بررسی روندهای بازار؛
- ساختار بازار؛
- بررسی رقبا؛
- تجزیه و تحلیل عرضه و تقاضا؛
- بررسی بها.



۵.۳.۷ تجزیه و تحلیل فنی

به منظور تجزیه و تحلیل فنی نیز در تحلیل صنعت باید به موردهای زیر پرداخته شود:

- رویه‌های تولید (وضع موجود)؛
- فناوری تولید.

۱.۵.۳.۷ در تجزیه و تحلیل صنعت افزون بر موردهای بالا باید به موارد زیر نیز پرداخته شود:

- نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت مورد نظر شما برای فعالیت، کدامند؟
- موانع ورود به این صنعت کدامند؟
- ویژگی‌ها و کاربردهای فرآورده/ خدمت شما چیست؟
- وجه متمایز فرآورده/ خدمت شما با دیگر فرآورده‌های بازار چیست؟
- شیوه تولید فرآورده/ خدمت شما به چه صورتی است؟

۸. تشریح فرآورده یا خدمت^۱

هدف از این بخش عبارت است از تفصیل و شرح دقیق آنچه کسب‌وکار شما برای مشتری انجام می‌دهد و آنچه این فرآورده‌ها و خدمات را مطلوب مشتری می‌سازد.

فرآورده‌های کلیدی (Key Products)

- فرآورده‌هایی که می‌فروشید را شرح دهید. در واقع ترکیب فرآورده‌های (Product Mix) خود را مشخص کنید؛
 - اگر نمی‌توانید به صورت فرآورده‌ای شرح دهید، کسب‌وکار خود را به دسته‌ها و گروه‌های منطقی تقسیم کنید؛
 - ویژگی‌های فرآورده کلیدی خود را وصف کرده و مشخص کنید وجه تمایز فرآورده‌های شما با رقبایتان از نظر عملکرد، دوام، سادگی استفاده و... در چیست؟
 - روش‌های حفاظت فرآورده مانند پتنت‌ها، کپی رایت‌ها، یا نشانه‌های تجاری را در صورت وجود شرح دهید.
- باید مشخص کرد خروجی کسب‌وکار که همان فرآورده یا خدمت است چه ویژگی‌هایی دارد مزایای رقابتی آن نسبت به فرآورده‌های دیگر چیست؟ از نوع تولید است یا خدمت؟

به طور کلی برای هر یک از فرآورده‌ها موردهای زیر باید بیان شود:

۱. مشخصه‌های فنی فرآورده.
۲. نیازهایی از مشتریان که توسط این فرآورده‌ها برآورده می‌شوند.
۳. بهای ارائه فرآورده‌ها به بازار.
۴. فناوری به کار گرفته شده در تولید فرآورده و در خود فرآورده.
۵. هزینه‌های تولید فرآورده.
۶. بسته‌بندی فرآورده.
۷. چه دسته از مشتریان این فرآورده را خریداری می‌کنند.
۸. علت خرید فرآورده‌ها توسط مشتریان.
۹. ویژگی‌های اصلی فرآورده.

1. Good/Service description

طراحی و تدوین طرح کسب و کار ۲۶۳

در برخی موردها عکس یا طرحی از نمونه فرآورده در این بخش گنجانده می‌شود.
در بخش تشریح فرآورده یا خدمت موردهای زیر می‌تواند بهترین اطلاعات را به خواننده طرح کسب و کار منتقل کند.

۱.۸ معرفی و ویژگی‌های فرآورده

الف. نام کامل / علمی / اختصاری / تجاری فرآورده:

ب. کد تجاری / گمرکی / صنعتی فرآورده:

SITC (Standard International Trade Classification) code:

HS (Harmonized System) code:

ISIC (International Standard Industrial Classification) code:

ج. کالاهای جایگزین و مکمل فرآورده:

۲.۸ موردهای کاربرد

الف. موردهای کاربرد فعلی فرآورده:

ب. کاربردهای پیش‌بینی شده برای فرآورده در آینده

۳.۸ وضعیت تولید فرآورده

الف. وضعیت تولید فرآورده در جهان

ب. وضعیت تولید فرآورده در کشور

۴.۸ گزینه‌های جایگزین

الف. فرآورده‌های جانبی که می‌توان در کنار فرآورده اصلی و به صورت همزمان تولید کرد

ب. فرآورده‌های جایگزینی که می‌توان جایگزین فرآورده اصلی کرد

ج. دلیل گزینش فرآورده در نظر گرفته شده از میان فرآورده‌های جایگزین (کشش بازار/

فناوری تولید/مقیاس تولید/سرعت بازدهی/ دیگر عامل‌ها)

د. تغییر فرآورده تولیدی از فرآورده اصلی به یکی از فرآورده‌های جایگزین مستلزم انجام

چه تغییرهایی خواهد بود؟ (تغییر مجوزها و کاربری‌ها، تغییر در سرمایه‌گذاری‌های ثابت،

تغییر در ترکیب نیروی انسانی و فرایندها/تغییر ناممکن یا غیر اقتصادی خواهد بود، دیگر

موردها)

ه. در خصوص گزینش فرآورده‌های اصلی و جانبی تولیدی و تطابق آن با شرایط بازار،

فناوری موجود و دیگر عامل‌های تأثیرگذار بر این گزینش، بررسی‌های کافی انجام گرفته یا نیاز به بررسی‌های بیشتر در مورد گزینه‌های جایگزین احساس می‌شود؟

۵.۸ وضعیت‌های رقابتی فرآورده

الف. وضعیت رقبا در داخل کشور

ب. وضعیت رقبا در خارج کشور

۶.۸ معرفی آمیخته بازاریابی فرآورده‌ها

۱.۶.۸ راهبرد (استراتژی) تولید: راهبرد تولید چیزی بیش از یک تصمیم برای تولید است و باید تولیدکننده به این عامل‌های مهم توجه کند:

- کیفیت تولید

- ویژگی‌های تولید

- انواع الگوها، اندازه‌ها، فرم‌ها و ...

- تثبیت نام تجاری

- بسته‌بندی

- برچسب زدن

- عامل‌های مهم برای تولید کالا یا خدمت مورد نظر کدامند؟

۲.۶.۸ راهبرد بها: مهم‌ترین بخش بهاگذاری، ارزیابی بهای بالا، پایین یا حدود بهاهای رقباست، البته یک شرکت باید دیگر عامل‌ها مانند بهای تمام‌شده یک کالا، تقاضای مشتری و نیاز به تخفیف‌های احتمالی را مد نظر قرار دهد.

عامل‌های اصلی به منظور تبیین راهبرد بها کدامند؟

۳.۶.۸ راهبرد پخش: در طراحی راهبرد پخش، یک تولیدکننده، توجه مقدماتی خود را روی گزینش میان عمده‌فروشان و خرده‌فروشان معطوف می‌کند. برای نمونه شرکت بلک‌اند دکر (Black & Decker) در امریکا از راه یک شبکه خرده‌فروشی اجناس خود را پخش و با بهای ارزان به مشتری می‌رساند. راهبرد اصلی پخش فرآورده چه خواهد بود؟

۴.۶.۸ راهبرد ترویج ارتقا: راهبرد ترویج بر انتقال اطلاعات به مشتریان بالقوه متمرکز

1. Branding
2. Packaging
3. labeling

طراحی و تدوین طرح کسب‌وکار ۲۶۵

است. روش‌های اصلی ترویج عبارت‌اند از: تبلیغات، فروش مستقیم شخصی، روش‌های ارتقای فروش و روابط عمومی. راهبردهای ترویج ارتقا کدامند؟

۹. برنامه عملیاتی و تولید

در یک طرح کسب‌وکار بخش برنامه عملیاتی و تولید شامل مورد‌های زیر می‌شود:

فناوری و روش تولید مناسب

فناوری مورد نیاز فرآورده خود را مشخص کنید.

مرحله‌ها و روش تولید

مرحله‌های تولید و ساخت فرآورده‌ها و جریان ورود مواد آغازی اصلی تا مرحله بسته‌بندی فرآورده‌ها را تشریح کنید.

مواد آغازی و مواد بسته‌بندی

مواد آغازی مورد استفاده در تولید چه مشخصات و ویژگی‌هایی دارند؟ میزان دسترسی به مواد آغازی به چه میزان است؟ شیوه انبار شدن مواد آغازی و مواد بسته‌بندی به چه صورتی است؟

برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

هریک از بخش‌های گونه‌گون شرکت به چند نفر نیروی کار نیاز دارد؟ مهارت و میزان دانش آنان باید در چه سطحی باشد؟ چه نوع رابطه‌های سازمانی باید میان آنها برقرار باشد؟ هزینه‌های کارکنان به تفکیک گروه‌های کاری چقدر است؟

برآورد فضای مورد نیاز طرح

به چه میزان فضا برای بخش‌های تولید و عملیات نیاز دارید؟ فضای مورد نیاز برای بخش‌های اداری، رفاهی و کارگری را مشخص کنید.

برآورد هزینه‌های راه‌اندازی و آغاز تولید

برای برآورد هزینه‌های راه‌اندازی و آغاز تولید، میزان سرمایه‌گذاری ثابت، سرمایه در گردش و هزینه‌های تولید پیش‌بینی می‌شود.

میزان سرمایه‌گذاری ثابت و امکانات و تأسیسات مورد نیاز یک طرح مطابق جداول زیر پیش‌بینی می‌شود.

جدول ۱.۶ روش و محل تأمین منابع تولید

منابع تولید	روش و محل تأمین		سایر اطلاعات
	داخل	خارج	
نیروی انسانی			خرید/ تملیک/ اجاره/ رهن/ قرارداد
مواد اولیه و بسته بندی			
انرژی			
ارتباطات			
خدمات فنی و تخصصی			
تجهیزات و ماشین آلات			
سایر منابع			

جدول ۲.۶ برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

ردیف	تاریخ	متراز	متراز خریداری شده	نحوه خرید یا واگذاری	بهای هر مترمربع	بهای کل	سایر هزینه ها	مبلغ کل (مهریال)	
								پرداخت شده	باقیمانده
۱									
۲									
۳	مجموع کل								

جدول ۳.۶ زمین

ردیف	عنوان پست سازمانی	تخصص یا تحصیلات	تعداد	متوسط حقوق و مزایای ماهیانه	متوسط حقوق و مزایای پرداختی سالانه
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					
۸	مجموع کل				

طراحی و تدوین طرح کسب و کار ۲۶۷

جدول ۴.۶ تسطیح و محوطه سازی

شرح عملیات	متر از مورد نیاز	قیمت هر متر یا متر مربع	قیمت کل (م.ریال)
تسطیح و خاکبرداری			
دیوار کشی			
خیابان کشی			
جدول بندی			
فضای سبز			
پارکینگ			
روشنایی محوطه			
مجموع کل			

جدول ۵.۶ ساختمان سازی ها

ردیف	شرح وسایل	تعداد	مشخصات فنی	قیمت واحد	قیمت کل	هزینه حمل و نصب	جمع کل (م.ریال)
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
مجموع کل							

جدول ۶.۶ ابزارآلات و وسیله های فنی و آزمایشگاهی

ردیف	نوع ساختمان	تعداد	مشخصات فنی	مصلح مورد نیاز	هزینه هر متر مربع	هزینه کل (م.ریال)
۱	ساختمان تولیدی					
۲	ساختمان اداری					
۳	ساختمان رفاهی					
۴	انبار مواد اولیه و قطعات پدکی					
۵	انبار کالای ساخته شده					
۶	ساختمان پست برق					
۷	ساختمان نگهبانی					
۸	ساختمان مسکونی					
۹	سایر					
مجموع کل						

جدول ۷.۶ تأسیسات، ماشین آلات و تجهیزات

ردیف	شرح تأسیسات	تعداد/ مقدار	هزینه واحد	هزینه کل	هزینه حمل و نصب	جمع کل (م.ریال)
۱	حق انشعاب برق					
۲	ترانسفورماتور					
۳	کابل کشی					
۴	تابلوها					
۵	سایر تجهیزات برق رسانی					
۶	سیستم تهویه					
۷	ژنراتور					
۸	حق انشعاب آب					
۹	حفرچاه و تجهیزات لازم					
۱۰	احداث منبع هوایی					
۱۱	دستگاه تصفیه و مخازن					
۱۲	تانکرها					
۱۳	کمپرسورها					
۱۴	دیگ های بخار					
۱۵	سیستم فاضلاب					
۱۶	سیستم اطفای حریق					
۱۸	مجموع کل					

جدول ۸.۶ وسیله‌های نقلیه

ردیف	نام وسایط نقلیه	مشخصات فنی	کشور سازنده	تعداد	هزینه های داخلی	قیمت کل (م.ریال)
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶	مجموع کل					

جدول ۹.۶ تجهیزات اداری و کارگاهی

ردیف	شرح تجهیزات	مشخصات	شرکت سازنده	تعداد	قیمت هر واحد	هزینه های داخلی	قیمت کل (م.ریال)
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
۹							
۱۰	مجموع کل						

طراحی و تدوین طرح کسب و کار ۲۶۹

جدول ۱۰.۶ هزینه‌های پیش‌بینی نشده و متفرقه

ردیف	اقدام مورد نیاز	تعداد	هزینه واحد	هزینه کل (میلیار)
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
۷				
۸				
۹	مجموع کل			

جدول ۱۱.۶ هزینه‌های پیش از بهره برداری و هزینه‌های تأسیس

ردیف	شرح	محاسبات	مبلغ کل
۱			
۲			
۳			
۴			
۵			
۶			
۷			
۸			
۹			
۱۰			

جدول ۱۲.۶ برآورد سرمایه در گردش در یک طرح مطابق جدول زیر انجام می‌گیرد

ردیف	شرح	محاسبات	مبلغ کل

جدول ۱۳.۶ هزینه‌های تولید برای بیشترین ظرفیت در یک طرح، مطابق جدول‌های زیر پیش‌بینی می‌شود.

ردیف	شرح مواد	تعداد	ظرفیت اسمی	میزان مصرف یک واحد	مصرف کل (واحد)	قیمت یک واحد	قیمت کل (م.ریال)
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶	مجموع کل						

جدول ۱۴.۶ حقوق و دستمزد

ردیف	محل خدمت	تعداد	حقوق و مزایای ماهانه	حقوق و مزایای سالانه (۱۴ ماه)	بیمه سهم کار فرما (۲۳٪)	دستمزد مستقیم تولید (م.ریال)	دستمزد غیر مستقیم تولید (م.ریال)
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷	مجموع کل						

جدول ۱۵.۶ آب و برق و سوخت

ردیف	شرح	واحد	ظرفیت مورد انتظار	مصرف سالانه	هزینه هر واحد	هزینه کل (م.ریال)
۱	برق مصرفی					
۲	آب مصرفی					
۳	گاز					
۴	گازوئیل					
۵	بنزین					
۶	نفت					
۷	مجموع کل					

جدول ۱۶.۶ تعمیر و نگهداری

ردیف	شرح	درصد	مبلغ کل هزینه (م.ریال)
۱	ساختمان ها		
۲	ماشین آلات و تجهیزات		
۳	تاسیسات		
۴	وسایل نقلیه		
۵	وسایل فنی و آزمایشگاهی		
۶	وسایل اداری و کارگاهی		
۷	مجموع کل		

جدول ۱۷.۶ هزینه استهلاک

ردیف	شرح	روش استهلاک	درصد	مبلغ کل در هزینه
۱	ساختمان			
۲۱	ماشین آلات و تجهیزات			
۳	تاسیسات			
۴	وسایل نقلیه			
۵	وسایل فنی و آزمایشگاهی			
۶	وسایل اداری و کارگاهی			
۷	هزینه های قبل از بهره برداری			
۸	هزینه های پیش بینی نشده			
	جمع			

جدول ۱۸.۶ هزینه های پیش بینی نشده و متفرقه

ردیف	شرح	محاسبات	مبلغ کل

جدول ۱۹.۶ جمع کل هزینه ها

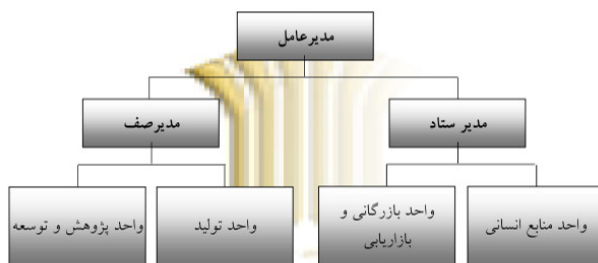
ردیف	شرح	مبلغ کل
	جمع	

۱.۰ ساختار سازمانی

ساختار سازمانی بخشی از طرح کسب و کار است که شکل مالکیت کسب و کار نوپا که مالکیت شخصی، مشارکتی، یا سهامی است را شرح می‌دهد.

ساختار سازمانی همان چیزی است که بارها به نام چارت سازمانی شنیده‌ایم. یک نمای گرافیکی از ساختار کارکنان کسب و کار را باید در این بخش وارد کرد. این نمودار مبین بخش‌های وظیفه‌ای کسب و کار، شمار کارکنان هر بخش و شیوه بخش مسئولیت‌ها را مشخص می‌کند. در این بخش باید شرح وظیفه‌های هر بخش و هرکدام از پرسنل را به صورت دقیق و مشخص بیان کرد.

نمونه‌ای از یک چارت سازمانی به شکل زیر ارائه می‌شود:



نمودار ۱۶ نمونه چارت سازمانی

۱.۱۰ نیروی انسانی و هزینه‌های مورد نیاز

عضوهای مهم گروه مدیریتی به همراه پیشینه علمی و تجربی آنها و نیز وظیفه هرکدام از عضوهای تیم مدیریتی در برابر شرکت در این بخش وارد می‌شود.

پس از تهیه ساختار سازمانی و تیم مدیریتی، باید نواقص موجود ساختاری و نیروی انسانی خود را بیان و راهکارهای مورد نظر برای از بین بردن این کمبودها را ارائه کنید. به نمونه‌ای از جدول نیروی انسانی که در شکل زیر آمده است دقت کنید:

جدول ۲۰.۶ نمونه جدول نیروی انسانی

ردیف	عنوان پست سازمانی	تخصص یا مدرک علمی	شمار نفر	متوسط حقوق و مزایای ماهانه	متوسط حقوق و مزایای پرداختی سالانه
۱					
۲					
۳					
جمع کل:					

۲.۱۰ آموزش کارکنان

در صورت نیاز باید برنامه‌های آموزشی و مهارت‌آموزی به کارکنان در این بخش بیان شود از جمله مهارت‌های مورد نیاز و هزینه آموزش هر یک از آنها.

به طور خلاصه مشخصات افرادی که حاکمیت و کنترل سازمان را در اختیار دارند (نام، فعالیت، مدرک علمی، اشتغال) را ذکر کنید. افراد مهم و کلیدی شرکت (مدیر عامل، مدیر مالی، مدیر بازاریابی، مدیر تولید) و مشاوران را معرفی کنید.

جدول ۲۱.۶ تیم مدیریتی

ردیف	نام	سمت	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	دانشگاه محل تحصیل	کار مرتبط
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
۸						

جدول ۲۲.۶ مشاوران

ردیف	نام	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	دانشگاه محل تحصیل	کار مرتبط
۱					
۲					
۳					
۴					

۳.۱.۰ تحلیل بازار و رقبا^۱

باید مشخص کرد بازار هدف کجاست؟ کدام بخش از بازار برای ارائه فرآورده‌ها و خدمات گزینش شده است. به گونه کلی در چارچوب تحلیل بازار به بررسی بازاری می‌پردازیم که اطلاعات زیر را می‌توان در آن یافت: مشتریان چه کسانی هستند، فضای کسب‌وکار در بخش بازار مورد نظر و محدوده جغرافیایی مربوط که کسب‌وکار در آنجا به رقابت می‌پردازد چگونه است؟

بیشتر کارآفرینان همگی با تهدید نهفته شرکت‌های سهامی بزرگتر روبه‌رو می‌شوند. کارآفرین باید برای این تهدیدها آمادگی داشته باشد و بداند رقیبانش چه کسانی هستند و ضعف و قوت آنان در چیست، تا بتواند برنامه بازاریابی کارآمدی را به کار ببندد.

در این بخش بکوشید تا به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

۱. اندازه بازار و نرخ رشد: اندازه بازار و نرخ رشد بازار را مشخص کنید. برآوردهای رشد را با استفاده از عامل‌هایی همچون روند صنعت، تأثیر فناوری‌های جدید، روندهای اقتصادی، اجتماعی، سیاست‌های دولت و نیازهای مشتریان انجام دهید.
۲. بررسی روندهای بازار: بازار فرآورده‌های خود را بررسی کنید. آیا بازار در حال رشد است؟ آیا رو به تغییر می‌رود؟ آیا بازار شما پتانسیل رشد و توسعه را دارد؟ شاخص‌های فناوری کارا در بازار کدامند؟ قوانین و مقررات کارا بر بازار کدامند؟
۳. ساختار بازار: نوع بازار فرآورده‌های خود را (انحصاری، رقابتی، جهانی و...) مشخص کنید.

1. Market and competitors analysis

۴. **شناسایی فعالان بازار:** فعالان موجود در بازار (واحد‌های صنعتی، واردکنندگان، تولیدکنندگان) را شناسایی کنید. عامل‌های کلیدی موفقیت در بازار کدامند؟ آیا تجزیه و تحلیل SWOT را برای ورود به بازار انجام داده‌اید؟
۵. **بررسی رقبا:** رقبای مستقیم و غیرمستقیم شما چه کسانی هستند؟ تهدیدهای احتمالی که ممکن است از جانب آنان به شما برسد، کدامند؟ برتری‌ها و کاستی‌های رقبای شما در زمینه‌هایی مانند مدیریت، شبکه پخش، منابع مالی، مزایای بها و موردهایی از این قبیل چیست؟ وضعیت رقبای خود را در آینده مشخص کنید. آیا می‌توانید بازار رقبای خود را تصاحب کنید؟ در مورد شیوه انجام این کار شرح دهید.

۴.۱۰ برنامه بازاریابی و فروش^۱

موردهای زیر در این بخش باید لحاظ شود:

۱. تعیین رویه مناسب برای تنظیم برنامه بازاریابی با توجه به چگونگی پخش، بهاگذاری، و بازاریابی کالا یا خدمات؛
۲. تعیین راهبردهای تصمیم‌گیری برای بازاریابی در مواقع بحرانی؛
۳. شرح بودجه و کنترل‌های مورد نیاز؛
۴. اندازه و روندهای رشد بازار؛
۵. درجه بلوغ بازار؛
۶. عامل‌های فصلی کارا در بازار؛
۷. عامل‌های فناورانه؛
۸. درجه بلوغ صنعت؛
۹. آسیب‌پذیری بازار در برابر عامل‌های محیطی؛
۱۰. قوانین و مقررات کارا در بازار (انحصارها، بهاگذاری و...).

در اصل در این بخش باید به این پرسش پاسخ دهیم که چگونه فرآورده مورد نظر خود را تبلیغ و به فروش خواهیم رساند.

به طور کلی یک برنامه بازاریابی شامل موردهای زیر است:

۱. راهکار بازار، پخش، فروش
۲. بهاگذاری
۳. تبلیغات

در کل می‌توان برنامه بازاریابی را به ۲ بخش کلی تقسیم کرد:

۱. پژوهش و تحلیل بازار؛
۲. راهبردهای بازاریابی.

که چگونگی انجام هر یک و مراحل آن در پی می‌آید.

۱.۱. پژوهش و تحلیل بازار

۱.۱.۱ مشتریان

مشتریان شما چه کسانی هستند؟
چرا بازار به فرآورده‌های شما نیاز دارد؟
این بازار تا چه مدت به این فرآورده‌ها نیاز دارد؟
رابطه میان مصرف‌کننده و خریدار اصلی به چه صورتی است؟
مشتریان شما چه ویژگی‌هایی (سن، جنس، سبک زندگی جداگانه) دارند؟

۲.۱.۱ اندازه بازار

اندازه بازار را مشخص کنید و نشان دهید در برآورد اندازه بازار تا چه حد به عامل‌هایی مانند علاقه‌مندی مشتریان به فرآورده‌ها، سطح درآمد آنان و شیوه دسترسی‌شان به فرآورده‌های خود توجه کرده‌اید؟

۳.۱.۱ تخمین سهم بازار و فروش

برای فرآورده شما در بازار چه مقدار تقاضا وجود دارد؟ از کدام‌یک از روش‌های برآورد بازار استفاده کرده‌اید؟ از چه منابعی برای تعیین تقاضای بازار استفاده کرده‌اید؟ روند تغییر تقاضا به چه صورتی است؟ عامل‌هایی را که ممکن است بر میزان تقاضای بازار تأثیرگذار باشند، مشخص کنید. میزان فروش خود را چقدر برآورد می‌کنید؟

۴.۱.۱ ارزیابی آینده بازار

در آینده چه سهمی از بازار را به دست خواهید آورد؟ بنگاه شما، با توجه به شمار مشتریان بالقوه، واکنش رقبای موجود، امکان ورود رقبای جدید، الگوی هزینه‌ها و بهایها و روندهای گذشته و روندهای مورد انتظار آینده فناوری‌های در حال شکل‌گیری، میزان نوآوری بنگاه در عرصه‌های فناوری، مدیریت، بازاریابی و... چه حجمی از فرآورده‌ها را خواهد توانست در سال‌های آتی بفروشد یا ارائه کند؟

۵.۱۱. رقابت، حساسیت‌ها و تهدیدها

رقبای بنگاه و کسب‌وکار شما چه کسانی هستند؟ نقاط قوت و ضعف رقبای شما کدامند؟ آنان در چه سطحی هستند؟ اگر می‌اندیشید رقبایی وجود دارند که شما می‌توانید بخشی از بازار آنان را تصاحب کنید، در مورد شیوه انجام این کار شرح دهید.

۱.۲. راهبردهای بازاریابی

۱.۱۲. بهاگذاری

چگونه برای فرآورده‌های تولیدشده خود، بها تعیین خواهید کرد؟ هنگام تعیین بها برای فرآورده خود چه مسئله‌هایی را در نظر می‌گیرید؟ کدامیک از روش‌های مدیریت بها را به کار خواهید گرفت؟ در برابر تغییر بها به چه صورتی واکنش نشان می‌دهید؟ عمده‌ترین عاملی که در بهاگذاری فرآورده‌های شما تأثیر دارد، چیست؟

۲.۱۲. تبلیغات

رسانه‌هایی را که برای آگهی و تبلیغات فرآورده‌های خود به کار می‌گیرید، کدامند؟ کانال‌هایی را که به منظور جذب مشتری به کار گرفته‌اید، کدامند؟ آیا برای تبلیغات فرآورده‌های خود از متخصصان خارج از شرکت استفاده کرده‌اید؟ در مورد توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان شرح دهید؟

۳.۱۲. شیوه فروش

چه کسانی فرآورده‌های شما را خواهند فروخت؟ چه روش‌هایی را برای فروش فرآورده‌های خود به کار خواهید گرفت؟ آموزش فروشندگان را چگونه برنامه‌ریزی می‌کنید؟ چه روش‌هایی را برای پرداخت به مشتریان پیشنهاد می‌کنید؟ چگونه به شکایت مشتریان رسیدگی می‌کنید؟

۴.۱۲. پخش

آیا زنجیره کامل پخش متعلق به شماست یا عامل‌های واسطه‌ای دیگر، عامل‌های پخش را به کار می‌گیرند؟

آیا مجراهای پخش با تصویری که از شرکت و فرآورده‌های شما در جامعه وجود دارد سازگار است؟ آیا بسته‌بندی فرآورده‌های شما برای کانال‌های پخش که در نظر گرفتید مناسب است؟ آیا مجراهای پخش گزینشی شما از نظر هزینه مقرون به صرفه هستند؟

۵.۱۲ خدمات پس از فروش و گارانتی

چه خدماتی را پس از فروش فرآورده‌های خود به مشتری ارائه خواهید کرد؟ مهم‌ترین ویژگی خدمات پس از فروش شما چیست؟ شیوه اطلاع‌رسانی در مورد این خدمات چگونه است؟ آیا ارائه این خدمات برای شما مقرون به صرفه است؟

۱۳. برنامه مالی^۱

این بخش در اصل صورت‌حساب طرح کسب‌وکار و به طور کامل بخش کمی آن است. برنامه مالی شما باید دربرگیرنده ترازنامه، حساب عملکرد سود و زیان، پیش‌بینی حساب گردش وجوه نقد، محاسبه نقطه سر به سر، محاسبه دوره بازگشت سرمایه و صورت‌های مالی باشد.

۱۴. هزینه‌های شرکت

از جمله موردهایی که در این بخش باید لحاظ شود هزینه‌های کلی شرکت است که شامل هزینه‌های همگانی، اجرایی و فروش، بازار و... است که در ادامه انواع هزینه‌های مختلف در طرح کسب‌وکار به صورت زیر مطرح می‌شوند.

جدول ۲۳.۶ هزینه‌های سرمایه‌ای

مبلغ (میلیار)	شرح
	زمین
	محوطه سازی
	ساختمان سازی
	ماشین آلات و تجهیزات
	ابزارآلات و وسایل آزمایشگاهی
	تأسیسات
	وسایل حمل و نقل
	تجهیزات اداری و کارگاهی
	اقلام پیش‌بینی نشده (۱۰ درصد مجموع اقلام بالا)
	جمع کل

1. Financial plan

جدول ۲۴.۶ هزینه‌های قبل از بهره‌برداری

شرح	مبلغ (میلیال)
هزینه‌های تهیه طرح، مشاوره، اخذ مجوز، حق ثبت‌ها، قراردادهای بانکی و...	
هزینه آموزش پرسنل (۲٪ حقوق و دستمزد سالانه)	
هزینه راه‌اندازی تولید آزمایشی (۱۵ روز هزینه آب، برق سوخت و مواد اولیه)	
جمع کل	

جدول ۲۵.۶ سرمایه در گردش

شرح	مبلغ (میلیال)
مواد اولیه بسته‌بندی	
تنخواه‌گردان (۳ ماه هزینه حقوق و دستمزد، انرژی)	
موجودی کالا	
جمع کل	

جدول ۲۶.۶ هزینه تولید/ ارائه خدمات سالانه

شرح	مبلغ (میلیال)
هزینه مواد اولیه و بسته‌بندی	
هزینه حقوق و دستمزد	
هزینه انرژی (آب برق و سوخت)	
هزینه تعمیرات و نگهداری	
هزینه پیش‌بینی نشده (۵٪ مجموع اقلام بالا)	
هزینه اداری و فروش (۱٪ مجموع اقلام بالا)	
هزینه تسهیلات مالی (سود یک سال تسهیلات بانکی)	
هزینه بیمه کارخانه (۰.۰۰۲ سرمایه ثابت)	
هزینه استهلاک سالانه	
هزینه استهلاک قبل از بهره‌برداری (۲۰٪ هزینه‌های قبل از بهره‌برداری)	
جمع کل	

جدول ۲۷.۶ شیوه سرمایه‌گذاری

شرح	سهام متقاضی		تسهیلات بانکی	
	مبلغ (میلیال)	درصد	مبلغ (میلیال)	درصد
سرمایه ثابت		۳۰		۷۰
سرمایه در گردش		۳۰		۷۰
کل سرمایه‌گذاری		۳۰		۷۰

جدول ۲۸.۶ برآورد هزینه استهلاک

شرح	ارزش دارایی (میرال)	درصد	هزینه استهلاک سالیانه (میرال)
محوطه سازی			
ساختمان			
ماشین آلات و تجهیزات			
ابزار آلات و سایل آزمایشگاهی			
تأسیسات			
وسایل حمل و نقل			
تجهیزات اداری و کارگاهی			
اقلام پیش بینی نشده			
جمع کل			

جدول ۲۹.۶ محاسبه هزینه های ثابت و متغیر

شرح هزینه	هزینه متغیر		هزینه ثابت	
	مقدار	درصد	مقدار	درصد
مواد اولیه بسته بندی		۱۰۰		۰
حقوق و دستمزد		۳۵		۶۵
هزینه انرژی (آب برق سوخت)		۸۰		۲۰
تعمیرات و نگهداری		۸۰		۲۰
پیش بینی نشده		۸۵		۱۵
اداری و فروش		۱۰۰		۰
هزینه تسهیلات مالی		۰		۱۰۰
بیمه کارخانه		۰		۱۰۰
هزینه استهلاک		۰		۱۰۰
استهلاک قبل از بهره برداری		۰		۱۰۰
جمع کل				

جدول ۳۰.۶ تحلیل مالی - فروش کل یا درآمد سالیانه

ردیف	نام محصول	ظرفیت تولید سالانه	واحد	قیمت فروش واحد	ارزش کل (میرال)
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶	مجموع کل				

تعیین نقطه سر به سر

= تعداد یا حجم فروش در نقطه سر به سر
(هزینه های متغیر هر واحد کالا - قیمت فروش هر واحد کالا) + کل هزینه های ثابت طرح

= درصد فروش در نقطه فروش سر به سر
 $100 \times (\text{جمع هزینه متغیر} - \text{فروش کل}) + \text{جمع هزینه های ثابت}$

تعیین درصد فروش در نقطه سر به سر

سود و زیان ویژه

جمع هزینه های خدمات - فروش کل

ارزش افزوده ناخالص

(هزینه تعمیرات و نگهداری + انرژی + مواد اولیه) - فروش کل

ارزش افزوده خالص

(استهلاک قبل از بهره برداری + استهلاک) - ارزش افزوده ناخالص

بازده فروش

فروش کل + سود ویژه

بازده کل دارایی

کل دارایی ها + سود ویژه

= سرمایه ثابت سرانه

تعداد پرسنل + سرمایه ثابت

سرمایه ثابت سرانه

= سرانه کل سرمایه گذاری

تعداد پرسنل + کل سرمایه گذاری

سرانه کل سرمایه گذاری

= نرخ بازدهی سرمایه

کل سرمایه گذاری + (سود و زیان ویژه + هزینه تسهیلات مالی)

نرخ بازدهی سرمایه

= دوره برگشت سرمایه

جریان نقدی ورودی سالانه + کل سرمایه گذاری

دوره برگشت سرمایه

جدول ۳۱.۶ جریان نقدی سالانه

ردیف	شرح مبالغ	نوع وجوه	قبل از بهره برداری	سال اول
۱	الف: منابع وجوه	آورده متقاضی		
		تسهیلات مالی بانکی		
		درآمدهای فروش		
مجموع منابع وجوه				
۲	ب: مصارف وجوه	هزینه های سرمایه ای ثابت		
		هزینه های تولید		
		هزینه های تبلیغات و پیش راه اندازی		
		اقساط وام		
	مالیات			
جمع مصارف وجوه				
خالص جریان نقدی ورودی سالانه				

۱۵. ترازنامه^۱

جدولی است به شکل T انگلیسی که به ۲ بخش تقسیم می شود که هر یک از این ۲ بخش شامل موارد زیر است:

- سمت راست:
 ۱. بدهی های جاری؛
 ۲. بدهی های بلندمدت؛
 ۳. حقوق صاحبان سهام.
- سمت چپ:

1. Balance-sheet

۱. دارایی‌های جاری؛

۲. دارایی‌های ثابت؛

۳. دیگر دارایی‌ها.

پس از محاسبه، ستون چپ و راست باید با هم برابر باشند. با کسر کل دارایی‌ها از کل بدهی‌ها حقوق صاحبان سهام به دست می‌آید.

ترازنامه

شرکت.....

۸۶/۱۲/۲۹

بدهی‌ها:	دارایی‌ها:
بدهی‌های جاری:	دارایی‌های جاری :
استناد پرداختی	صندوق
حساب‌های پرداختی	بانک
پیش دریافت‌ها	موجودی مواد و کالا
بدهی‌های بلندمدت:	استناد دریافتی
وام‌های بانکی	حساب‌های دریافتی
سرمایه:	پیش پرداخت‌ها
	دارایی‌های ثابت:
	زمین
	ساختمان
	ماشین‌آلات و تجهیزات
	وسایط نقلیه
	اثاثه اداری
	دارایی‌های نامشهود:
	سرقفلی
	حق امتیازها
جمع بدهی‌ها و سرمایه	جمع کل دارایی‌ها

۱۶. صورت جریان نقدی^۱

نشان‌دهنده میزان جریان نقدی واردشونده به کسب‌وکار از نوع درآمد و... و خارج‌شونده از کسب‌وکار به صورت هزینه و... است.

• منابع جریان نقدی

۱. درآمدهای ناشی از فروش؛
۲. وام‌های بانکی؛
۳. آورده سهام‌داران.

• مصارف جریان نقدی

۱. هزینه‌های راه‌اندازی؛
۲. هزینه‌های جاری؛
۳. دیگر دارایی‌ها.

جدول ۳۲.۶ نمونه صورت جریان وجوه نقدی

عنوان / ماه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
درآمد												
هزینه‌ها												
اجاره												
حقوق و دستمزد												
هزینه مجوزها و...												
آب، برق، تلفن، گاز و...												
خرید مواد آغازی و بسته‌بندی												
آموزش												
دیگر هزینه‌ها												
هزینه‌های پیش‌بینی نشده (۱۰٪ ارقام بالا)												

1. Cash-flow statement

جدول ۳۳.۶ نمونه صورت حساب سود و زیان

صورت حساب سود و زیان			
..... شرکت.....			
سال مالی منتهی به ۱۳۸۸ / ۱۲/۲۹			
			درآمد به دست آمده از فروش
			کسر می شود: بهای تمام شده کالای فروش رفته
			سود (زیان ناویژه) عملیاتی
			هزینه های اداری و فروش
			هزینه های بازاریابی و فروش
			استهلاک
			دیگر هزینه های غیر عملیاتی
			اضافه می شود: دیگر درآمدهای غیر عملیاتی
			هزینه های مالی
			سود پیش از کسر مالیات
			مالیات
			سود پس از کسر مالیات (خالص) (ویژه)

چگونه برخورد می کنید؟ با مشکلات مربوط به تولید، کیفیت و خسارات احتمالی که تولید را متوقف می سازد و مشکلات ناشی از طولانی شدن زمان طراحی و توسعه محصول چگونه برخورد می کنید؟

۱۹. پیوسته ها، اسناد و مکتوبات تکمیلی^۱

این بخش جزء بخش های اصلی طرح نیست و می تواند شامل مورد های زیر باشد:

1. Appendix

۱. مطالب پشتیبانی که در متن سند ذکر نشده باشد؛
۲. نامه‌های خریداران، پخش‌کنندگان یا مقاطعه‌کاران و ...؛
۳. اجاره‌نامه، قرارداد یا توافق‌نامه‌ها؛
۴. فهرست قیمت‌گذاری تهیه‌کنندگان و رقیبان.

۲۰. دلایل شکست برخی از طرح‌ها^۱

به طور کلی در طرح‌های تجاری ضعیف می‌توان یک یا چند عامل زیر را یافت:

۱. کارآفرین هدف‌های غیرمنطقی دارد؛
۲. هدف‌ها، سنجش‌پذیر نیستند؛
۳. کارآفرین در برابر کسب‌وکار نوپای خود تعهد کامل ندارد؛
۴. کارآفرین در کسب‌وکار مورد نظر هیچ تجربه‌ای ندارد؛
۵. کارآفرین از خطرها و ضعف‌های نهفته در بازار آگاه نیست؛
۶. بازاری وجود ندارد که در آن مشتریان به کالا یا خدمات عرضه‌شده نیاز داشته باشند.

۲۱. نکته‌هایی درباره چگونگی ارائه طرح

هنگام ارائه طرح به نکته‌های زیر نیز توجه کنید:

۱. با حرارت و احساس، طرح خود را به مخاطب ارائه دهید اما در ابزار احساس زیاده‌روی نکنید؛
۲. مخاطبان خود را بشناسید و مطابق با خواسته آنان طرح را ارائه کنید؛
۳. نخست سرفصل مطلب‌های عمده را عنوان کنید و ذکر جزئیات را زمانی دیگر موکول کنید؛
۴. ارائه شما باید ساده و قابل فهم باشد. روی ۲ تا ۳ موضوع اصلی تمرکز کنید و از یادآوری جزئیات فنی بپرهیزید.
۵. از وسیله‌های شنیداری و دیداری بهره بگیرید.
۶. ارائه را با یادآوری نقاط قوت پایان دهید.
۷. خود را برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های احتمالی سرمایه‌گذاران آماده کنید.

1. Failure reasons

۲۲. نتیجه گیری

همان‌گونه که اشاره شد، طرح کسب‌وکار مهم‌ترین سند نوشته‌شده‌ای است که جنبه‌های گوناگون کسب‌وکار را بررسی می‌کند. این سند، ابزاری یک‌بارمصرف نبوده و باید با تغییر رویه در کسب‌وکار یا تغییرهای محیطی کارا، به‌روزرسانی شود. در حقیقت، طرح کسب‌وکار نقشه راه کسب‌وکار است. نقشه‌ای که هرچه جزئیات بیشتری داشته باشد، کامل‌تر بوده و بیشتر استفاده می‌شود. باید توجه داشت که مهم‌ترین عامل در طرح کسب‌وکار، نوآوری است. همان‌گونه که گفته شد، طرح کسب‌وکار مخاطبان گوناگونی دارد و شامل اجزای متفاوتی است. درنهایت، لازم به یادآوری است که شیوه ارائه طرح نیز اهمیت بالایی دارد و بسیار تعیین‌کننده است.

تکالیف

۱. تفاوت طرح کسب‌وکار و امکان‌سنجی در چیست؟
۲. ۲۰ اسلاید آموزشی تهیه کنید که بتوانید مفاهیم طرح کسب‌وکار را با آن شرح بدهید؟
۳. یک خلاصه اجرایی تأثیرگذار چه ویژگی‌هایی دارد؟
۴. ۵ سایت درباره طرح کسب‌وکار نام ببرید؟
۵. طرح کسب‌وکار با موضوع‌های متفاوت جست‌وجو و چکیده‌نویسی کنید؟
۶. یک موضوع کسب‌وکار گزینش و برای آن طرح کسب‌وکار تهیه کنید؟
۷. برای تهیه طرح کسب‌وکار و امکان‌سنجی نرم‌افزارهای مناسب را نام ببرید؟
۸. برای کسب‌وکار فرضی خود الگوی کسب‌وکار طراحی کنید.

من طلب التجارة استغنى عن الناس
کسی که وارد کسب و کار شود، از مردم بی‌نیاز
می‌شود

(امام حسین (ع))



*فصل ۷

روش‌های تأمین مالی و گردآوری منابع

هدف‌های رفتاری

هدف کلی فصل حاضر این است که برای خوانندگان در رابطه با روش‌های تأمین مالی اطلاعات لازم را فراهم کند. بنابراین پس از خواندن این فصل، از خواننده انتظار می‌رود موردهای زیر را شرح دهد:

- تأمین مالی چیست و چگونه انجام می‌شود؟
- روش‌های درونی تأمین مالی کدامند؟
- روش‌های خارجی تأمین مالی کارآفرینان کدامند؟

مقدمه

در راه‌اندازی انواع کسب و کارها برای کارآفرینان به گفته کارشناسان امر، مهم‌ترین مرحله در کنار شناسایی فرصت‌های مناسب توانایی، تأمین منابع مناسب برای آغاز کسب و کار

است که البته مهم‌ترین مرحله است.

مجموعه نهادهایی که در یک کشور، نقش تأمین مالی بنگاه‌ها را به عهده دارند و عرضه و تقاضای اعتبار را تنظیم می‌کنند، بازار مالی آن کشور را تشکیل می‌دهند. بازارهای مالی، جزء بسیار مهمی از نهادهای یک اقتصاد مولد کارآمد است و کارایی بازار مالی، سبب دستیابی به موقع بنگاه‌ها به منابع اعتباری، در شرایط رقابتی و با بهای مناسب می‌شود.

لازم به یادآوری است که مسئله تأمین مالی بنگاه‌ها، در دو مقطع از حیات بنگاه مطرح می‌شود. مقطع اول، دوره سرمایه‌گذاری یعنی زمان ایجاد توان بالقوه تولید بنگاه و مقطع دوم، مرحله بهره‌برداری است. این دو مقطع، به طور معمول نیازها و در نتیجه بازارهای مالی ویژه خود را طلب می‌کنند. در مقطع سرمایه‌گذاری، نیاز یک بنگاه، بیشتر دستیابی به منابع سرمایه‌ای و استفاده از امکانات ذاتاً بلندمدت است. در مقطع بهره‌برداری، نیازهای مالی و اعتباری، مربوط به تنظیم گردش نقدینگی و تأمین منابع کوتاه‌مدت است. برای نمونه برای پرداخت دستمزد، خرید مواد آغازی و قطعه‌ها، تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات و دیگر هزینه‌های کوتاه‌مدت، نیاز به نقدینگی مطرح می‌شود.

همه فعالیت‌های کارآفرینانه یک کسب و کار، نیاز به سرمایه دارد. در کشورهای صنعتی، به طور معمول بانک‌ها یا شرکت‌های سرمایه‌گذاری برای شرکت در اجرای طرح‌ها اعلام آمادگی می‌کنند.

در کشور ما افراد برای تأمین سرمایه، به منظور راه‌اندازی یک بنگاه اقتصادی می‌توانند از چندین روش استفاده کنند:

روش اول: آهسته و پیوسته: یعنی آغاز کار از یک شرکت بسیار کوچک که به طور معمول تنها در طراحی مهندسی و اجرای طرح‌ها، فعال است و سپس به مرور زمان با تهیه سرمایه مورد نیاز، برای کارهای بزرگتر اقدام کنند.

روش دوم: آغاز به فعالیت تجاری: کسب درآمد و ایجاد سرمایه برای فعالیت صنعتی و تولیدی در همان رشته تجاری است.

روش سوم: جذب شریک و سرمایه‌گذار: این روش شاید نزدیک‌ترین روش به الگوهای جهانی باشد، یعنی سرمایه‌گذار در کنار مجری قرار می‌گیرد تا فعالیت صنعتی را پایه‌گذاری کرده و توسعه دهند.

به طور کلی، کارآفرینان برای تأمین منابع سرمایه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، به طور معمول از دو منبع زیر استفاده می‌کنند.

۱. وجوه درونی،

۲. وجوه بیرونی.

در سال‌های نخستین راه‌اندازی هر فعالیت نوپا، کارآفرینان بیشتر نیازهای مالی خود را از راه وجوه درونی تأمین می‌کنند، از جمله سود فروش دارایی‌ها، کاهش سرمایه در گردش، تمدید مدت زمان پرداخت و حساب‌های دریافتی.

منبع دیگر برای تأمین سرمایه، وجوه بیرونی (وام و فروش سهام) است. این وجوه، خود به دو بخش منابع داخلی و خارجی تقسیم می‌شود.

۱. روش‌های تأمین مالی داخلی



منابع داخلی عبارت‌اند از:

۱. دوستان و اقوام؛

۲. فرشتگان نجات کسب‌وکار؛

۳. تهیه‌کنندگان و مشتریان؛

۴. مؤسسه‌های وام‌دهنده؛

۵. سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر؛

۶. بانک‌های تجاری؛

۷. مؤسسه‌های مالی تخصصی؛

۸. عرضه سهام؛

۹. کمک‌های دولتی.

دوستان و اقوام: پس از کارآفرین، خانواده و دوستان، متداول‌ترین منبع سرمایه برای فعالیت‌های کارآفرینانه نوپا هستند. احتمال سرمایه‌گذاری این افراد به دلیل روابطشان با کارآفرین، بسیار زیاد است. این گروه، بخشی از وجوه دارایی خود را به فعالیت کارآفرینانه نوپا که توسط آشنایان آنان راه‌اندازی می‌شود و از نزدیک به توانایی و نوع کسب‌وکار آشنایی دارند، اختصاص می‌دهند.

فرشتگان نجات کسب‌وکار: همه سرمایه‌گذاران جزو منابع رسمی مانند شرکت‌های

خصوصی و دولتی نیستند. بسیاری از افراد پولدار به دنبال موقعیت‌های مناسب هستند. آنان به فرشته‌های سرمایه‌گذاری یا سرمایه‌گذاران غیررسمی معروف‌اند. این افراد، بخش مهمی از سرمایه در دسترس را دارا هستند.

تهیه کنندگان و مشتریان: گاهی اوقات، کارآفرینان از راه پیش‌فروش فرآورده‌های تولیدی یا خدمات خود، منابع مالی راه‌اندازی کسب‌وکار را تهیه می‌کنند و با خرید امانی مواد اولیه، دشواری سرمایه‌گذاری جاری فعالیت اقتصادی را برطرف می‌کنند. چک مدت‌دار نیز به عنوان ابزار ایجاد اعتبار موقتی در اقتصاد ایران کاربرد پیدا کرده است: به ویژه در سال‌های اخیر. برخلاف نظر بانک مرکزی و نص قانون چک، اشخاص حقیقی و حقوقی در داد و ستدهای میان خود از چک به عنوان وسیله پرداخت مدت‌دار استفاده کرده و در واقع چک، نقش وسیله‌ای برای خلق اعتبار میان دو طرف معامله را به عهده گرفته است. این ابزار با در نظر گرفتن کاستی‌ها و انجام ملاحظه‌ها، به‌ویژه برای بنگاه‌های کوچک می‌تواند سودمند باشد.

مؤسسه‌های وام‌دهنده: در کشور ما مؤسسه‌های وام‌دهنده، مؤسسه‌هایی غیر از بانک‌ها هستند که حاضرند در برابر پذیرفتن شرایط آسان‌تر به مشتریان خود وام دهند، مانند مؤسسه‌های مالی و اعتباری و

- صندوق‌های دولتی (مهر رضا، صندوق اعتباری نویسندگان و...)
- صندوق‌های قرض الحسنه؛
- مؤسسه‌های مالی و اعتباری؛
- بانک‌ها؛
- شرکت‌های سرمایه‌گذاری؛
- صندوق‌های محلی.

مؤسسه‌های مالی و اعتباری عبارت‌اند از:

- مؤسسه اعتباری توسعه؛
- مؤسسه مالی و اعتباری سینا؛
- مؤسسه مالی و اعتباری مهر؛
- مؤسسه مالی و اعتباری انصار؛
- مؤسسه مالی و اعتباری قوامین؛
- تعاونی اعتباری شهر؛

- مؤسسه مالی و اعتباری مولی الموحدین؛
- تعاونی اعتباری ثامن‌الائمه.

سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر: سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، سرمایه‌ای است که برای تأمین مالی یک شرکت نو پا به کار می‌رود. این صنعت (صنعت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر) تنها به تأسیس شرکت‌های نوآور کمک می‌کند و در کشورهای توسعه‌یافته، سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر به عنوان منبعی برای توسعه کارآفرینی، نهادینه شده است. خوشبختانه در کشور ما نیز در سال‌های اخیر، این گونه مؤسسه‌ها، تأسیس شده است که اکثراً وابسته به نهادهای دولتی هستند. که برخی از آنها عبارت‌اند از:

مؤسسه توسعه فناوری نخبگان: این مؤسسه وابسته به دفتر فناوری‌های ریاست جمهوری است و در شهرک علم و فناوری پردیس در جتده رودهن قرار دارد. مؤسسه توسعه فناوری نخبگان به صورت یک مؤسسه غیرانتفاعی عام‌المنفعه در سال ۱۳۸۱ به عنوان یک مرکز VC تأسیس شد که تاکنون به همت مدیران و کاوشناسان خویش توانسته است تجربه نوسرمایه‌گذاری خطرپذیر را در نظریه و عمل بیازماید که به همین منظور ساختار مؤسسه ایجاد کرده که همانند یک صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر به تشکیل پرتفوی (سبد سهام) از سهام شرکت‌های تازه تأسیس بپردازد. هدف‌های این مؤسسه عبارت‌اند از:

۱. پرکردن بخشی از خلأ تأمین مالی فناوری؛
۲. ارائه یک مصداق موفق از سرمایه‌گذاری خطرپذیر در کشور؛
۳. تشکیل یک سبد سرمایه‌گذاری موفق از شرکت‌های دانش بنیان؛
۴. ترویج فرهنگ سرمایه‌گذاری خطرپذیر؛
۵. ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای کوچک؛
۶. توسعه فناوری‌های متوسط و پیشرفته؛
۷. ایجاد فرصت‌های شغلی برای دانش‌آموختگان مؤسسه توسعه فناوری نخبگان با پژوهش و بررسی الگوهای متفاوت صندوقهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر کشورهای متفاوت، الگوی علمی و کارآمدی را مطابق با شرایط کشور طراحی کرده است. این الگو پس از تغییر و اصلاح چندین الگوی آغازی به دست آمده است که هم‌اکنون در قراردادهای سرمایه‌گذاری مؤسسه با تیم‌های کارآفرینان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این

مؤسسه یکی از نخستین نهادهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۱ در کشور است که در ۱۳۸۱ هـ.خ با کمک دفتر همکاری‌های فناوری ریاست جمهوری به منظور رسیدن به هدف‌های عالی خود تأسیس شد. مؤسسه دارای شخصیت حقوقی جداگانه است که افزون بر استقرار در دفتر تهران، در ۱۳۸۶ هـ.خ با توسعه فعالیت‌ها، دفتر مرکزی خود را به پارک فناوری پردیس، در ۲۰ کیلومتری شرق تهران، منتقل کرد. با حضور مؤسسه در پارک فناوری پردیس به عنوان قطب فناوری منطقه، فصل تازه‌ای در فعالیت‌های مؤسسه آغاز شد. هم‌اکنون مؤسسه، همکاری‌های تنگاتنگی با پارک فناوری پردیس در زمینه‌های زیر برقرار کرده است:

ایجاد «صندوق توسعه فناوری‌های نو» به منظور ارائه مجموعه‌ای از خدمات مورد نیاز به کارآفرینان در حوزه تأمین مالی و سرمایه‌گذاری در طرح‌های دانش‌بنیان و تجاری‌سازی؛ بررسی نتایج پژوهش‌های پشتیبانی از توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط فناوری و نوآور با هدف توسعه صنایع نو و کارآفرینی؛ کمک و همیاری در تأمین سرمایه ریالی طرح‌ها از راه دیگر منابع اعتباری ممکن؛ انجام بررسی‌های امکان‌سنجی فنی-اقتصادی طرح‌های منتخب با استفاده از توان فنی شرکت‌های مهندسی و مراکز پژوهش‌های داخلی و خارجی و معرفی طرح‌های اقتصادی به متقاضیان اجرای طرح‌ها؛ بهره‌گیری مطلوب و استفاده از همه پتانسیل‌های موجود در دستگاه‌های دولتی، همگانی و خصوصی کشور برای کمک به شرکت‌های فناوری به منظور توسعه و دستیابی به بازارهای جهانی؛ فراهم کردن زمینه رشد شرکت‌های نوپا متکی بر نوآوری از راه مراکز رشد و فرایندهای زایشی؛ کمک به ایجاد شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نو از راه مراکز رشد واحدهای فناوری (انکوباتورها)؛ ایجاد ارتباط میان ارائه‌دهندگان فناوری، صاحبان صنایع، متقاضیان فناوری و سرمایه‌گذاران؛ مؤسسه مذکور طی ۵ سال فعالیت خود توانسته است در زمینه‌هایی که مرتبط با موضوع سرمایه‌گذاری و تأمین مالی است، قابلیت‌هایی را کسب کند.

شرکت گسترش کارآفرینی ایران: شرکت گسترش کارآفرینی ایران تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با نام پیشین «مرتب نو» در اسفند ۱۳۸۲ هـ.خ دوره نو فعالیت‌های خود را با اخذ مسئولیت اجرای برنامه پشتیبانی سازمان

1. Venture Capital

گسترش و نوسازی صنایع ایران از کارآفرینان آغاز کرد؛ اکنون همه سهام این شرکت متعلق به «سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران» است. در این فرایند طرح‌هایی مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند که:

- با استفاده از توان متخصصان و کارآفرینان درونی به نتیجه برسد؛
- دارای توجیه فنی-اقتصادی باشند؛
- در زمان کوتاه قابل اجرا باشند؛
- از دانش و فناوری‌های نو استفاده یا چنین ارزش‌هایی را خلق کنند؛
- آمادگی ورود به عرصه تجارت را داشته باشند.

صندوق پژوهش و توسعه صنایع و معادن: هدف اصلی از تأسیس این صندوق براساس مفاد اساسنامه، پشتیبانی از فعالیت‌های پژوهشی، علمی و فناوری و توسعه سرمایه‌گذاری با استفاده از نتایج پژوهش‌هاست که بخش غیردولتی اجرای آن را برعهده دارد.

موضوع فعالیت‌های این صندوق مطابق اساسنامه عبارت است از:

۱. اعطای وام و تسهیلات به:

الف. اشخاص حقیقی و حقوقی برای اجرای طرح‌های پژوهشی پژوهش‌های کاربردی، فرهنگی، هنری و فناوری.

ب. اشخاص حقیقی و حقوقی برای تدوین دانش فنی به دست‌آمده از پژوهش‌ها و انتقال نتایج پژوهش‌ها به مرحله تولید تأمین سرمایه ریسک‌پذیر و مشارکت و سرمایه‌گذاری در طرح‌های پژوهشی و فناوری.

۲. تضمین پرداخت به‌موقع تعهدات و اقساط طرح‌های پژوهشی و فناوری در مقاطع معین‌شده در قرارداد، در ازای درصد مشخصی از کل رقم قرارداد و وصول مطالبات طرح از کارفرما به انضمام خسارت ناشی از دیرکرد، به منظور جلوگیری از وقفه در اجرای طرح‌ها.

۳. صدور ضمانت‌نامه‌های مورد نیاز مؤسسه‌های پژوهشی و فناوری بخش غیردولتی به سود مؤسسه‌های مالی و اعتباری طرف قرارداد متقاضیان مربوط برای اجرای طرح‌های پژوهشی و فناوری در برابر اخذ ضمانت‌های لازم از پژوهشگر یا شرکت‌های صنعتی و معدنی.

ستاد ویژه توسعه فناوری نانو: این ستاد برای ارتقای سطح علمی کشور در زمینه فناوری

نانو در عرصه‌های جهانی، تقویت انگیزه فعالیت در این عرصه و اجرای برنامه ۵۰ سند راهبرد آینده، فعالیت‌های علمی و پژوهش‌هایی در این زمینه را پشتیبانی تشویقی و بعضاً مالی می‌کند.

بانک‌های تجاری: هنگامی که وثیقه موجود باشد، بانک‌های تجاری، پرکاربردترین منبع وجوه کوتاه‌مدت هستند. وجوه از راه وام فراهم می‌شود و در نتیجه به نوعی ضمانت مشهود یا وثیقه (یعنی دارایی ارزشمند) نیاز دارند.

بانک‌های تجاری، شامل بانک‌های دولتی و خصوصی هستند که همگی زیر نظر بانک مرکزی هستند.

بانک‌های تجاری دولتی عبارت‌اند از: بانک ملی، تجارت، ملت، صادرات، رفاه، و سپه.

بانک‌های خصوصی نیز عبارت‌اند از: بانک پارسیان، اقتصاد نوین، سامان، کارآفرین، پاسارگاد، و سرمایه.

مؤسسه‌های مالی تخصصی: برخی از مؤسسه‌ها در زمینه فعالیت‌های تخصصی خود آماده دادن وام به کارآفرینان هستند. مانند صندوق توسعه صادرات زعفران که به صادرکنندگان زعفران، وام می‌دهد (<http://www.saffronpromotion.com>)؛ شرکت سرمایه‌گذاری شیمی نفت (پتروشیمی) که تنها به طرح‌هایی که در زمینه پتروشیمی هستند وام می‌دهد یا سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که به صورت یک شرکت مادر تخصصی در بخش صنایع عمل می‌کند.

- سازمان صنایع کوچک؛

- سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران؛

- شرکت شهرک‌های صنعتی ایران؛

- سازمان ملی جوانان؛

- وزارت صنایع؛

- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

بانک‌های تخصصی کشور نیز در حوزه‌های تخصصی خود اقدام به تأمین مالی می‌کنند که عبارت‌اند از:

- **بانک کشاورزی:** در همه زمینه‌های کشاورزی، دام‌پروری، جنگل‌داری، شیلات و منابع طبیعی، وام اعطا می‌کند.

- بانک صنعت و معدن: در همه طرح‌های صنعتی و معدنی کشور، اعطای وام می‌کند. این بانک، دارای سامانه ارزیابی جامعی از طرح‌های پیشنهادی و شرکت‌های مشاوره‌ای همکار، به منظور کمک به طرح‌های درخواست‌کنندگان تسهیلات است.
- بانک مسکن: در زمینه تأمین مالی طرح‌های ساختمانی چه به صورت انبوه‌سازی و چه به صورت فردی اقدام می‌کند.
- بانک توسعه صادرات: تسهیلاتی را در زمینه بازرگانی به‌ویژه صادرات کالا و خدمات ارائه می‌کند.

عرضه سهام: فروش سهام، یکی از راه‌های تأمین سرمایه است، به شیوه‌ای که مالک اصلی شرکت، هیچ التزام قانونی برای بازپرداخت وجه یا بهره به آن ندارد. بنابراین استفاده از وجوه به دست‌آمده از فروش سهام، نیاز به بازپرداخت مانند آنچه در وام گرفتن است، ندارد، بلکه ملزم به تقسیم مالکیت و سودهای به دست‌آمده با منبع تأمین وجه است.

این ابزار در مرحله سرمایه‌گذاری نو و توسعه ظرفیت بنگاه‌ها، ابزاری کارساز و با سابقه کارکرد طولانی در بسیاری از کشورها به شمار می‌رود؛ اما در کشور ما بازار بورس از عمق کافی برخوردار نیست و علاوه بر کوچک بودن آن در مقایسه با حجم اقتصاد ملی، به دلیل دولتی بودن ساختار آن، در عمل امکان تأمین مالی شرکت‌ها در آن فراهم نیست. همچنین مسئله نبود تقارن اطلاعات و آشنا نبودن عموم سرمایه‌گذاران و صاحبان کسب‌وکارها را نیز به عنوان یک مانع مهم باید در نظر داشت.

انتشار اوراق مشارکت نیز یکی دیگر از روش‌های تأمین مالی است که برای شرکت‌هایی که بیشتر در بازار بورس فعال هستند یا از نظر اندازه و مقیاس عملکرد حائز شرایط تشخیص داده می‌شوند، قابل استفاده است. انتشار این اوراق، توسط شرکت‌های خصوصی در کشور ما پایگاه قانونی و تجربی چندانی ندارد.

کمک‌های دولتی: گاهی اوقات، کارآفرین از کمک مالی دولت برای توسعه و عملی کردن ایده نوآورانه خود استفاده می‌کند. برای نمونه تکفا که برنامه کمک‌هایی است که دولت برای شرکت‌های کوچک در حوزه IT طراحی کرده است یا مراکزی که با عنوان مراکز رشد، مسئولیت پشتیبانی از کارآفرینان را بر عهده دارند. در ایران، کمک‌های دولتی از راه سازمان‌های زیر صورت می‌پذیرد:

۱. صندوق پشتیبانی از فرصت‌های شغلی؛
۲. صندوق تعاون کشور؛