

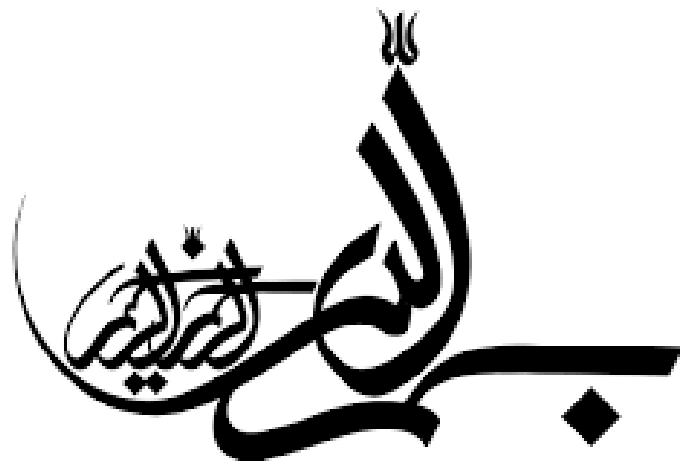
موسسه آموزش عالی آزاد
فن پردازان



کار آفرینی اشتغال زایی و کسب و کار بین الملل

ENTREPRENEURSHIP





دوره آموزشی

کارآفرینی ، اشتغال زایی و کسب و کار

بین الملل



موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

عنوان: دوره آموزشی کارآفرینی ، اشتغال زایی و کسب و کار بین الملل

مؤلف: شورای تحقیق و پژوهش موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

چاپ: پاییز ۱۳۹۵

آدرس وب سایت: www.fanpardazan.com

آدرس پست الکترونیکی: info@fanpardazan.com

آدرس و تلفن: اصفهان ، اصفهان ، خیابان فرایبورگ ، نبش کوچه چهاردهم ، موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

031-95020264-65

کلیه حقوق این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان است و متخلفین طبق قوانین مدنی تحت پیگرد قانونی قرار
میگیرند

فهرست مطالب

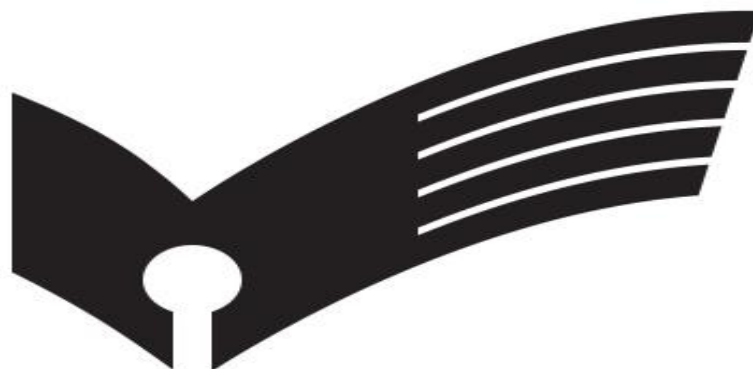
فصل اول.....	۱
عناصر و مفهوم کارآفرینی.....	۱
انواع بنگاه کسب و کار.....	۲
مفهوم و گستره کاربرد "جسارت در ایجاد بنگاه کسب و کار".....	۱۶
ویژگی های افراد جسور.....	۱۷
مهارت های خودمدیریتی.....	۲۰
گام های تصمیم گیری.....	۲۳
بارش فکری درتصمیم گیری.....	۲۳
فصل دوم.....	۲۷
توانایی خلق ایده های کسب و کار و سازماندهی کسب و کار.....	۲۷
خلاقیت.....	۲۸
خلاقیت در کسب و کار.....	۳۰
شناسایی ایده های کارآفرینی.....	۳۶
فرصت های کسب و کار.....	۳۹
شناخت اطلاعات بازار.....	۴۰
شناخت رقبا.....	۴۲
بررسی عوامل مربوط به محل کسب و کار.....	۴۴
انواع مالکیت تجاری به لحاظ قانونی.....	۴۸
تأمین سرمایه برای آغاز بنگاه کسب و کار.....	۵۰
راه دستیابی به ایده های کسب و کار ناب.....	۵۵
خرید کسب و کار مناسب.....	۶۰
نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود فضای کسب و کار.....	۶۲
مدیریت زمان در کسب و کار.....	۶۵
مدیریت فروش.....	۷۶
اصول بازاریابی و فروش در کسب و کارهای کوچک.....	۷۸
فناوری در کسب و کارهای کوچک.....	۸۰
مدیریت سرمایه در گردش.....	۸۵
صورت های مالی.....	۹۲
ساختار طرح کسب و کار.....	۹۴

تفسیر و توجیه طرح های کسب و کار.....	۹۶
طرح تجاری.....	۹۷
دلایل نوشتن طرح کسب و کار.....	۱۰۱
قالب های ارائه طرح کسب و کار.....	۱۰۴
اهداف کسب و کار.....	۱۰۵
مدیریت طرح کسب و کار.....	۱۰۶
فصل سوم.....	۱۱۷
توانایی برقراری ارتباطات اثربخش در جهت ارتقا ویژگیهای شخصی کارآفرینانه.....	۱۱۷
رهبری کارآفرینانه.....	۱۱۸
اصول مذاکره.....	۱۱۹
اهمیت ارتباطات.....	۱۲۴
مهارت گوش دادن.....	۱۲۷
فصل چهارم.....	۱۳۳
توانایی انتخاب مسیر شغلی کارآفرینانه.....	۱۳۳
چرخه عملکرد اقتصادی کارآفرینی.....	۱۳۴
نقش کارآفرینی در جامعه.....	۱۴۳
مزایا و معایب خود اشتغالی.....	۱۴۵
محدودیت های کار کردن برای خود.....	۱۴۷
نقاط قوت و ضعف بنگاه های کوچک.....	۱۴۹
عوامل اصلی موفقیت در راه اندازی یک کسب و کار کوچک.....	۱۵۲
تصمیم گیری برای کار آفرین شدن.....	۱۵۴
فصل پنجم.....	۱۵۷
کارآفرینی بین المللی.....	۱۵۷
مفهوم کارآفرینی بین الملل.....	۱۵۸
مزیت های کارآفرینی بین المللی.....	۱۵۹
اهمیت کارآفرینی بین المللی.....	۱۵۹
اهمیت کارآفرینی بین المللی برای سازمانها.....	۱۶۱
فرصت های کارآفرینی بین الملل.....	۱۶۲
مقایسه شاخصهای توسعه کارآفرینی در کشورهای منتخب (با تاکید بر ایتالیا و مالزی).....	۱۶۳
فصل ششم.....	۱۷۳

۱۷۳	مدیریت تجاری بین المللی
۱۷۴	مفهوم مدیریت تجاری بین المللی
۱۷۴	تبلیغات بین المللی
۱۸۱	صدور پر فرم اینویس
۱۸۴	اصطلاحات بازرگانی و گمرکی
۱۹۲	مسائل مرتبط با پرداخت های بانکی
۱۹۲	اعتبارات اسنادی
۱۹۵	پرداخت T/T
۱۹۷	فصل هفتم
۱۹۷	بازاریابی در عصر جهانی
۱۹۸	اهمیت بازاریابی در عصر جهانی شدن
۲۰۲	روش های نوین بازاریابی بین الملل
۲۰۳	استراتژی قیمت گذاری در بازاریابی بین الملل
۲۰۴	ملودی بازاریابی در دنیای تجارت
۲۰۶	تصمیم گیری برای انتخاب بازار خارجی
۲۰۸	ایدئولوژی در بازاریابی
۲۰۹	سیستم اطلاعات بازاریابی عملیاتی در صادرات
۲۱۱	عوامل فرهنگی مؤثر بر بازاریابی بین الملل
۲۱۳	فصل هشتم
۲۱۳	استراتژی در کسب و کارهای بین المللی
۲۱۴	نقش استراتژی در کسب و کارهای بین المللی
۲۱۷	استراتژیهای ناشی از چارچوب یکپارچگی - پاسخگویی
۲۱۷	استراتژی تکرار داخلی
۲۱۸	استراتژی جهانی
۲۱۹	استراتژی بین کشوری
۲۲۰	استراتژی ورود به بازاریابی بین الملل
۲۲۵	استراتژی های رشد و توسعه در بازاریابی بین الملل
۲۲۷	قوانین و مقررات اینکوترمز (INCOTerms)
۲۲۸	مفهوم و کاربرد فرانچایز
۲۳۴	منابع

فصل اول

عناصر و مفهوم کار آفرینی





انواع بنگاه کسب و کار

به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از امکانات و وسایل منزل راه اندازی شود کسب و کار خانگی میگویند .

اهمیت کسب و کار خانگی : امروزه کسب و کارهای خانگی از بخشهای حیاتی و ضروری فعالیتهای اقتصادی کشورهای پیشرفته محسوب میشوند. کسب و کار خانگی از نظر ایجاد شغل ، نوآوری در عرضه محصول یا خدمات ، موجب تنوع و دگرگونی زیادی در اجتماع و اقتصاد هر کشور میشوند. همچنین برای جوانان ، کسب و کارهای خانگی نقطه شروع مناسبی برای راه اندازی کسب و کار شخصی است، زیرا راه اندازی آن در مقایسه با دیگر انواع کسب و کار ساده و آسان است. به عنوان نمونه شما میتوانید با یک دستگاه رایانه و یک خط تلفن ، یک کسب و کار اینترنتی راه بیندازید و کارها و خدمات مختلفی را به مردم عرضه و از این راه برای خود درآمد کسب کنید .

سابقه کسب و کارهای خانگی : کسبو کارهای خانگی در ایران سابقه دیرینه دارند. بسیاری از صنایع دستی که امروزه هم وجود دارند، در منازل و محل سکونت افراد تولید میشده اند. بطور کلی کسب و کار خانگی پدیده جدیدی نیست ، بلکه در نتیجه تغییرات و تحولاتیکه در فعالیتهای اقتصادی ، اجتماعی امروز به وجود آمده به آن توجه بیشتری شده است و این نوع کسب و کارها روز به روز گسترش و توسعه می یابند.

بالا بردن کیفیت زندگی: امروزه اکثر صاحبان کسب و کارهای خانگی بر این باورند که کار کردن در خانه، کیفیت زندگی آنان را بهبود میبخشد. کار کردن در خانه باعث میشود که وقت بیشتری به خانواده و خانه اختصاص یابد و به دیگر مسائل و موضوعات خانواده، از قبیل تربیت و پرورش فرزندان توجه بیشتری شود. به طور کلی امروزه کار و زندگی بیش از پیش در همدیگر ادغام شده اند .



keyvan faraji sina



سینرژیک
بنگاه های کسب و کار



توسعه فن آوری: امروزه با پیشرفتهای زیادی که در زمینه علوم رایانه و دیگر وسایل ارتباطی به وجود آمده، محیط خانه محل مناسب و کاراتری برای کسب و کار شده است.

مزایای کسب و کار خانگی:

- (۱) آزادی و استقلال عمل بیشتر؛
- (۲) ساعات کاری انعطاف پذیر؛
- (۳) ایجاد تعادل و موازنه بیشتر بین کار و زندگی؛
- (۴) پایین بودن هزینه راه اندازی؛
- (۵) پایین بودن میزان ریسک؛
- (۶) امکان کارکردن پاره وقت؛
- (۷) راحت تر بودن تربیت بچه ها؛
- (۸) داشتن فرصت و زمان بیشتر؛
- (۹) تناسب با ویژگیهای جسمی افراد معلول و کم توان؛
- (۱۰) احتمال موفقیت بیشتر؛
- (۱۱) تناسب با اقشار مختلف؛
- (۱۲) احساس راحتی بیشتر؛
- (۱۳) عدم نیاز به مجوز .

دلایل انتخاب کسب و کار خانگی:

- برای راه اندازی کسب و کار خانگی موارد زیر را باید در نظر بگیرید
- (۱) درباره ایده کسب و کارتان تحقیق کنید.
 - (۲) درباره محصول یا خدماتتان نیز اطلاعات کسب کنید .
 - (۳) محل کار خود را تعیین کنید.
 - (۴) مشارکت دیگر اعضای خانواده را جلب کنید .
 - (۵) اسم مناسبی برای کسب و کارتان انتخاب کنید.
 - (۶) اسباب و تجهیزات مناسبی برای کسب و کارتان تهیه کنید .
 - (۷) پوشش مناسب و درخور برای کسب و کارتان فراهم کنید .
 - (۸) یک صندوق پستی به کسب و کارتان اختصاص دهید .
 - (۹) با دوستان و همسایگانتان رک و صادق باشید.



۱۰) حساب بانکی برای کسب و کارتان باز کنید.

۱۲) ارتباطات بیشتری با دیگران برقرار کنید.

۱۳) از داشتن کسب کار خانگی واهمه و خجالتی نداشته باشید، بلکه به آن افتخار کنید .

کسب و کار اینترنتی

این نوع کسب و کار جدید بوده و با پیدایش کامپیوتر، اینترنت، و توسعه ی جامعه ی خدماتی به عنوان یکی از سریع ترین کسب و کارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند .

تفاوت کسب و کار اینترنتی با تجارت الکترونیکی

بسیاری از افراد، کسب و کار اینترنتی (E-Business) را با تجارت الکترونیکی (E-Commerce) اشتباه می گیرند در حالیکه این دو مبحث بایکدیگر متفاوتند . به عبارتی 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 سرمایه گذاران و... که از طریق شبکه اینترنت انجام می گیرد اطلاق می شود در حالیکه E-Commerce تنها شامل مسائل مربوط به خرید و فروش از اینترنت می باشد و خود، زیرمجموعه ای از E-Business است.

انواع کسب و کارهای اینترنتی

امروزه، کسب و کارهای اینترنتی بسیار متنوعند. اما به طور کلی آنها را می توان آنها به ۱۰ گروه عمده تقسیم بندی کرد:

۱) ایجاد اجتماعات آنلاین؛

۲) خرید، فروش و حراج کالاهای مختلف؛

۳) تبلیغات اینترنتی؛

۴) ارائه خدمات تخصصی به دیگران؛

۵) ایجاد امپراطوری اطلاعات، اخبار و آموزش؛

۶) تهیه و ارائه نرم افزارهای مختلف؛

۷) چند رسانه ای یا مالتی مدیا؛

۸) پیوستن به شبکه های واسطه گری؛

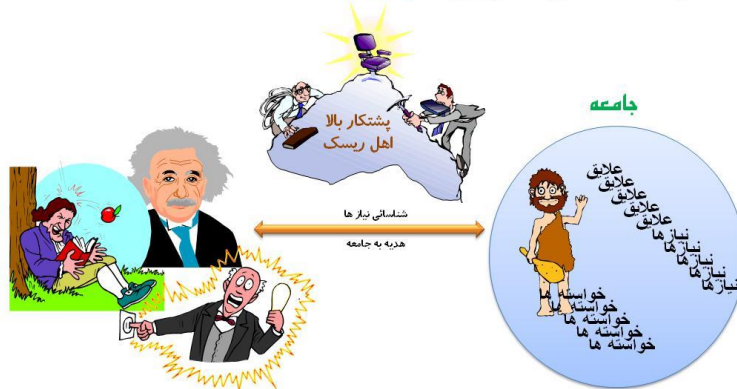
۹) خدمات مربوط به ایمیل؛

۱۰) سرمایه گذاری مشترک .

کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می شود. این نوع کسب و کار به سرعت در اقتصاد امروز رشد و پیشرفت کرده است. خرید و فروش اینترنتی به کوچکترین کسب و کارها نیز این امکان و



چرائی ایجاد بنگاههای کسب و کار





راه اندازی سایت اینترنتی

ثبت اسم اینترنتی

هر سایت اینترنتی اسم منحصر به خود را دارد. مانند Yahoo . com یا google . com . به اینها اسم دمین می گویند .

این اسم منحصر به فرد است که سایت شما را از دیگر سایت های اینترنتی متمایز میسازد. ثبت اسم اینترنتی و فرستادن آن، باعث می شود که دیگران بتوانند از طریق این اسم اینترنتی به شما دسترسی پیدا کنند. بنابراین، وقتی که شما سایت اینترنتی تان را راه اندازی کنید، کاربران اینترنت می توانند مثلاً با تایپ آدرس ((. com . اسم شرکت شما . www)) در جست و جوگر صفحه ی اینترنت، شما را بیابند. شرکتهای مختلفی هستند که در زمینه ی انتخاب نام و ثبت آن در اینترنت از شما حمایت و پشتیبانی کنند .

فناوری اطلاعات

تعریف فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات عبارتست از کاربرد رایانه ها و دیگر فناوری ها برای کار با اطلاعات. در اینجا هر گونه فناوری اعم از هر گونه وسیله یا تکنیک مد نظر است. عموماً در فناوری اطلاعات به اشتباه، کار با اطلاعات تنها از طریق فناوری های رایانه و ارتباطات و محصولات مرتبط مد نظر قرار گرفته است . باید توجه داشت که واژه فناوری عبارتست از مطالعه چگونگی استفاده از ساخته های بشری در دستیابی به اهداف و مقاصدی مانند ارائه محصولات و خدمات؛ اینواژه تنها به خود مصنوعات بشری اشاره نمی کند .

کاربردهای فناوری اطلاعات

- (۱) سیستم های اطلاعات؛
- (۲) کار با رایانه به صورت شخصی؛
- (۳) علم و پژوهش؛
- (۴) کنترل فرایند یا وسیله؛
- (۵) آموزش؛
- (۶) طراحی با کمک رایانه؛
- (۷) هوش مصنوعی .



سیستم اطلاعات و فناوری اطلاعات

یک سیستم اطلاعات سیستمی برای پردازش، ذخیره، تحلیل، و اشاعه اطلاعات در دستیابی به یک مقصود مشخص است. سیستم اطلاعات حتماً نباید رایانه‌ای باشد یا از دیگر فناوری‌ها استفاده کند اگر چه امروزه استفاده از رایانه در سیستم‌های اطلاعات گریز ناپذیر است. یک کابینت نگهداری پرونده‌ها یک سیستم اطلاعات در شکل ابتدایی است. سیستم‌های اطلاعات حوزه‌ای متفاوت از فناوری اطلاعات است اگر چه هر دو با اطلاعات سر و کار دارند.

اگر طبق تعریف سیستم‌های اطلاعات، فرایندهای جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره، بازیابی و اشاعه اطلاعات مد نظر باشد آنگاه سیستم‌های اطلاعات حوزه‌ای وسیع‌تر از فناوری اطلاعات است چرا که فناوری اطلاعات به نحوه استفاده از فناوری‌ها در انجام فرایندهای فوق معطوف می‌شود در حالیکه سیستم‌های اطلاعات به چستی و چگونگی، مسائل و ابعاد سیاسی، اقتصادی، فنی و ملاحظات امکان‌پذیری، طراحی و مدیریت سیستم مورد نیاز می‌پردازد. اگر خود را محدود به سیستم‌های اطلاعات نکنیم آنگاه سیستم‌های اطلاعات و فناوری اطلاعات دو حوزه جدا از هم هستند.

کسب و کارهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات

- (۱) نرم افزاری یا خدماتی
- (۲) رایانه ها و وسایل جانبی
- (۳) بسته های نرم افزاری
- (۴) تجارت کلی نرم افزار
- (۵) تجارت خرده فروشی نرم افزار
- (۶) طراحی رایانه های سیستم های یکپارچه
- (۷) پردازش رایانه ای، آماده سازی داده ها
- (۸) خدمات بازیابی اطلاعات
- (۹) مدیریت خدمات رایانه ای
- (۱۰) رهن و اجاره رایانه
- (۱۱) تعمیر و نگهداری رایانه
- (۱۲) خدمات مرتبط با رایانه



خدمات مخابرات

- (۱) مخابرات تلفن و تلگراف
- (۲) پخش رادیویی و تلویزیونی
- (۳) خدمات تلویزیون کابلی و انواع دیگر

سخت افزاری

- (۱) رایانه ها و وسایل جانبی
- (۲) تجارت کلی رایانه ها و وسایل جانبی
- (۳) تجارت خرده فروشی رایانه ها و وسایل جانبی
- (۴) ماشین های اداری و محاسباتی
- (۵) وسایل ضبط مغناطیسی و نوری
- (۶) لامپ های الکترونی
- (۷) قطعات الکترونیکی غیرفعال
- (۸) وسایل اندازه گیری الکتریسته

تجهیزات مخابرات

- (۱) وسایل صوتی و تصویری خانگی
- (۲) تجهیزات تلفن و تلگراف
- (۳) تجهیزات رادیو، تلویزیون و مخابرات

کسب و کار روستایی

اکنون توسعه روستایی بیش از گذشته با پدیده کارآفرینی سرو کار دارد . مؤسسات و شخصیت های رواج دهنده توسعه روستایی، کارآفرینی را به منزله ی یک مداخله ی راهبردی می دانند که می تواند فرایند توسعه روستایی را تسریع بخشد اما به نظر می رسد که همگی آنها بر نیاز به گسترش بنگاه های اقتصادی روستایی نیز توافق دارند. آژانس های توسعه، کارآفرینی روستا را به عنوان یک نیروی اشتغال زای بزرگ، سیاستمداران آن را همچون یک راهبرد کلیدی برای جلوگیری از ناآرامی در مناطق روستایی، و کشاورزان، آن را وسیله ای برای بهبود درآمد خویش می دانند. به این ترتیب، کارآفرینی از نقطه نظر تمام این گروه ها به عنوان



وسيله‌ای برای بهبود کیفیت زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی و ابزاری برای تثبیت اقتصاد و محیطی سالم تلقی می‌گردد.



در شرایط وجود یک سمت‌گیری کارآفرینانه در قبال توسعه‌ی روستایی، این موضوع پذیرفته می‌گردد که کارآفرینی، یک نیروی مرکزی برای نیل به رشد و توسعه اقتصادی است. بدون آن، دیگر عوامل توسعه به هدر رفته و تلف می‌شود؛ با این حال، پذیرش این نکته نمی‌تواند به تنهایی به توسعه‌ی روستایی و پیشبرد فعالیت‌های اقتصادی بیانجامد. کارآفرینی در نواحی روستایی در جستجوی ترکیب واحدی از منابع، هم در درون و هم در خارج از فعالیت‌های کشاورزی است.

مثال‌های متنوعی از کاربردهای غیرکشاورزی منابع موجود همچون: گردشگری، آهنگری، درودگری، ریسندگی و مثال‌هایی از تنوع بخشی به فعالیت‌های نه چندان وابسته به کشاورزی در زمینه‌های منابع آب، اراضی جنگلی، ساختمان، مهارت‌های موجود و توانمندی‌های محلی وجود دارد که همگی با کارآفرینی روستایی متناسب است. ترکیب کارآفرینانه‌ی این منابع در رشته فعالیت‌هایی همچون: تسهیلات گردشگری، ورزش و اوقات فراغت، آموزش فنی و حرفه‌ای، خرده فروشی و عمده فروشی، فعالیت‌های صنعتی (در سطح مهندسی و استاد کاری)، خدمات مشاوره‌ای، تولیدات با ارزش افزوده بالا (همچون گوشت، شیر، فرآورده‌های چوبی و سایر فعالیت‌های خارج از مزرعه تجلی می‌یابد .

کارآفرینی روستایی اساساً تفاوتی با کارآفرینی در شهر ندارد جز اینکه باید آن را در فضای روستا تصور نمود. پترین (۱۹۹۴) کارآفرینی روستایی را مجموع سه گزاره ذیل تعریف می‌نماید :

(۱) نیرویی که سایر منابع را برای پاسخگویی به یک تقاضای بازار بسیج می‌کند؛

(۲) توانایی خلق و ایجاد چیزی از هیچ؛

(۳) فرآیند خلق ارزش به وسیله امتزاج مجموعه واحدی از منابع در راستای بهره‌گیری از یک فرصت .



آنچه در مجموع می‌توان برای تعریف مقوله کارآفرینی روستایی بکار برد عبارتست از :
”بکارگیری نوآورانه منابع و امکانات روستا در راستای شکار فرصت‌های کسب و کار “

این نوع کسب و کارها با توجه به اندازه‌ی کوچک روستاها، در مقیاسی کوچک هستند و اغلب بین ۱۰-۲۰ نفر بوده و با توجه به غالب بودن فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی از کارایی خاصی برخوردارند. با توجه به تغییرات عصر کنونی و ورود به جامعه‌ی اطلاعاتی، کسب و کارهای روستایی نیز در نوع دچار تغییر و تحول شده‌اند و انواع کسب و کارهای خدماتی، تولیدی، صنعتی و فناوری اطلاعات در آن دیده می‌شود .

کسب و کار خانوادگی

کسب و کار خانوادگی یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. به عبارت دیگر به کسب و کارهایی گفته می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می‌نمایند. این نوع کسب و کارها را می‌توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود

اغلب میان دو واژه ”خانواده“ و ”کسب و کار“ نوعی تضاد و دوگانگی وجود دارد، درحالی که این مفاهیم به عنوان دو زیر سیستم از یک ابر سیستم به نام اجتماع و جامعه هستند که در اثر ارتباطات و تأثیرات متقابلی که بر روی یکدیگر می‌گذارند تشکیل یک نظام کلی تر را به نام ”کسب و کار خانوادگی“ (فامیلی) می‌دهند. برخی دیگر نیز برای تعریف این مفهوم به مباحثی چون بینش و هدف یک شرکت و یک کسب و کار خاص اتکا نموده‌اند و به موضوع از این منظر نگریسته‌اند. نهایتاً اینکه تئوری مشهور مبتنی بر منابع (RBV) بدین منظور یک شرکت و یا کسب و کار خاص را بر اساس دسته بندی منابع موجود آن (دانش، مواد ، سرمایه ، نیروی انسانی و ...) تعریف و تقسیم بندی می‌نماید.

به هر حال تعاریف و تقسیم بندی های زیادی برای کسب و کار خانوادگی ارائه شده است. برای تعریفی دقیق و روشن از این مفهوم می‌توان با دو دید و تقسیم بندی کلی و جزئی به موضوع نگاه کرد. از دید کلی می‌توان یک کسب و کار یا شرکت خانوادگی را بدین گونه تعریف نمود :

شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارهایی که بوسیله ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده تحت تأثیر قرار می‌گیرند.



و از دید جزئی تر تعاریف زیر را می توان برای یک کسب و کار خانوادگی برشمرد :

کسب و کاری که متعلق به افراد یک خانواده میباشد و توسط افراد فامیل و غیرفامیل اداره می شود . همانطور که مشخص است یک کسب و کار خانوادگی گاهی می تواند فراتر از یک شرکت خانوادگی باشد. و گاهی نیز فقط در قالب یک شرکت خانوادگی باشد. البته در تعریف این نوع کسب و کار سه عامل مهم مطرح می باشد: خانواده ، مالکیت و مدیریت. آنچه که از یافته های تمام تحقیقات بر می آید این است که همگرایی عامل خانواده و تنها یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب و کار ، یا خانواده و مدیریت یک کسب و کار) می تواند به تعریف یک کسب و کار خانوادگی بسنده کند .

به دلیل اهمیت بسیار زیاد شرکت ها و کسب و کارهای خانوادگی در رشد و توسعه اقتصادی و همچنین اشتغال زایی و رفع بیکاری ، بسیاری از کشورهای جهان نسبت به این مسئله و کارآفرینی از طریق ایجاد اینگونه شرکت ها روی آورده و برنامه ریزی های بسیار دقیق و هدف داری را در این زمینه انجام می دهند .

مطابق انتشارات آکادمی بین المللی تحقیقات شرکت های خانوادگی (IFERA) در دسامبر ۲۰۰۳ ، سهم شرکت های خانوادگی از کل شرکت های موجود ، در اروپا حدود ۶۰ - ۹۳ درصد ، در ایالات متحده حدود ۹۵ درصد و در آمریکای مرکزی و جنوبی حدود ۶۵ درصد می باشد . همچنین نزدیک به ۳۵ درصد از ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی از نوع شرکت های خانوادگی می باشد. شرکت های بزرگی نیز در سطح دنیا مانند شرکت های Hermés , Danone , Michelin , Peugeot , Henkel , BMW , Dr. Oetker , Beretta Barilla , Johnson & Johnson , Kelloggs , Mars , IKEA , Tetra Pak از نوع شرکتهای خانوادگی می باشند. همچنین شرکت بزرگ Hoshi که در قرن ششم در ژاپن تأسیس گردید نیز شرکتی خانوادگی می باشد. در زیر درصد شرکت های خانوادگی از کل شرکت های موجود در برخی از کشورهای جهان آمده است .

ایالات متحده ۹۵

ایتالیا ۹۳

فنلاند ۸۰



یونان ۸۰

قبرس ۸۰

سوئد ۷۹

اسپانیا ۷۵

هلند ۷۴

پرتغال ۷۰

بلژیک ۷۰

انگلستان ۷۰

آلمان ۶۰

فرانسه > ۶۰

استرالیا ۷۵

با توجه به آمار و اطلاعات فوق مشاهده می شود که کسب و کارهای خانوادگی از مهمترین اولویت های کشورهای مختلف برای اشتغال زایی و کارآفرینی محسوب میشوند. سیاستمداران و دولتمردان در کشورهای مختلف قوانین و مقرراتی وضع نموده اند که ضمن فراهم آوردن تسهیلات و امکاناتی در جهت راه اندازی ، رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی ، موانع و مشکلات پیش روی مؤسسان این گونه کسب و کارها را نیز حداقل نموده است. افزایش سرمایه گذاری و تشویق سرمایه گذاران برای انتقال سرمایه ها به سمت این گونه شرکت ها نیز از دیگر برنامه های اقتصادی دولت ها می باشد .

رشد و بقای کسب و کارهای خانوادگی

برای اینکه یک کسب و کار خانوادگی رشد نماید و برای نسل های بعدی نیز بقا داشته باشد بایستی یک برنامه ریزی دقیق و اصولی برای کسب و کار از سوی مالکان و مدیران کسب و کار انجام گیرد. علاوه براین به دلیل اهمیت روزافزون این نوع کسب و کار هم برای جوامع و برای اقتصاد ملت ها حمایت هایی نیز بایست از سوی دولت ها در این راستا انجام شود. ترکیب چندین عامل برای توضیح و تشریح موفقیت، رشد و بقای کسب و کارهای خانوادگی لازم است از آن جمله می توان به مواردی مانند فرهنگ خانواده ، شخصیت و خصوصیات هرکدام از اعضای خانواده، عوامل محیطی و اجتماعی ، نوع کسب و کار ، خصوصیات کارآفرین (بنیانگذار) کسب و کار و بسیاری موارد دیگر اشاره نمود. در شکل زیر ترکیبی از عوامل فوق مشاهده می شود .



کسب و کار کوچک

تعریف کسب و کار کوچک:

به منظور تحلیل آماری و با قاعده در خصوص کسب و کار کوچک ، باید گفت که این مقوله دارای قوانین اجرایی تجاری است. هر صنعتی بر اساس درآمد و میزان استخدام سالانه ، اندازه استاندارد را برای خود تعریف می کند. در بیشتر موارد این تعریف به واسطه نمایندگی های دولتی تعریف می شود تا تحت قوانین تغییرپذیر دولتی تحلیل هایی را صورت دهند. به علاوه ، این استانداردها برای برنامه هایی که در خصوص کمک بهبود به امور مالی است کارا می باشد . کسب و کار کوچک بصورت مستقل است و هر شرکتی با کمتر از ۵۰۰ پرسنل در این حیطه قرار می گیرد. این اندازه مرسومترین استاندارد تعریف شده است. در آمریکا حدود ۲۲/۵ میلیون کسب و کار مستقل از کشاورزی و زراعت وجود دارد که ۹۹ درصد آن کسب و کار کوچک (Small Business) به حساب می آیند.

راهنمای شروع یک کسب و کار کوچک:

این راهنما به منظور آن تدوین شده است که بتواند با بیان تمامی نکات و در عین حال حفظ سادگی و قابل فهم بودن، به شما در راه ایجاد یک کسب و کار موفق کمک کند .

گام اول: ارزیابی اولیه

۱) آیا کارآفرینی برای شما ساخته شده است ؟

بدیهی است که شروعی ک کسب و کار جدید ریسکهای زیادی را به همراه دارد که البته با برنامه ریزی می توان شانس موفقیت را بالا برد. بنابراین بهترین نقطه شروع آن است که نقاط قوت و ضعف خود را بعنوان دارنده یک کسب و کار بشناسید.

۲) آیا شخصیتی مستقل و خودجوش دارید؟

این را همیشه در نظر داشته باشید که در صورت شروع یک کسب و کار کوچک ، این خود شما هستید و نه شخص دیگر که باید تصمیم بگیرید که چگونه پروژه ها ، برنامه ها و زمان خود را مدیریت کنید .



- ۳) تا چه حد با شخصیتهای متفاوت و افراد گوناگون می‌توانید ارتباط برقرار کنید؟
- صاحبان کسب و کار ناگزیرند که با افراد و اقشار مختلفی سرو کار داشته باشند. آیا شما می‌توانید با مشتریان، تامین‌کنندگان، کارکنان و ... در جهت منافع کسب و کار خود ارتباط برقرار کنید .
- ۴) تا چه حد قدرت تصمیم‌گیری دارید؟
- صاحبان کسب و کار کوچک بایستی بطور متداوم ، به سرعت و در شرایط بحرانی بتوانند مستقلاً " تصمیم‌گیری کنند.
- ۵) آیا شما استقامت فیزیکی و احساسی لازم برای اداره یک کسب و کار را دارید؟
- ۶) مالکیت یک کسب و کار علاوه بر چالش و هیجان ، مستلزم فشار کاری زیاد ، ساعتهای کاری زیادی می‌باشد. آیا شما می‌توانید ۱۲ ساعت در روز و هفت روز در هفته راکار کنید؟
- ۷) تا چه حد می‌توانید برنامه‌ریزی و سازماندهی کنید؟
- ۸) تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از شکستها در صورت برنامه‌ریزی صحیح ، به وجود نمی‌آید .
- ۹) آیا انگیزه لازم را برای تحمل مشقات رادارید؟
- ۱۰) ممکن است شما درحین اداره یک کسب و کار احساس کنید که در برخی مواقع توانایی تحمل تمامی مشقات و زحمات را به تنهایی ندارید و فقط داشتن انگیزه قوی است که می‌تواند در این مواقع سختی ، دلگرم و امیدوار سازد .
- ۱۱) این کسب و کار چگونه خانواده شما رامتاثر می‌سازد؟
- ۱۲) سالهای اولیه شروع یک کسب و کار می‌تواند سختی‌هایی را برای خانواده و زندگی شخصی شما ایجاد کند. در عین حال ممکن است خانواده شما تا به سوددهی رسیدن کسب و کار، دچار مشکلات و فشارهای مالی شوند. بنابراین حمایت و یا عدم حمایت خانواده نقش مهمی در شروع و ایجاد یک کسب و کار دارد .



۱۳) این حقیقت دارد که دلایل زیادی برای عدم شروع یک کسب و کار کوچک و مستقل وجود دارد، اما برای افرادی که واجد شرایط فوق هستند، مزایای زیادی وجود دارد که قطعاً از ریسکهای آن بیشتر است.

۱۴) اینکه شما خادم و مخدوم خود می‌شوید!

۱۵) زحمت و تلاش و ساعتهای کاری زیادمستقیماً به نفع شماست و نه شخص دیگر!

۱۶) امکان کسب درآمد و رشد، محدودیت کمتری دارد.

۱۷) چالش و هیجان کار برای شما افزایش می‌یابد.

۱۸) اداره یک کسب و کار مستقل امکان فراگیری زیادی را برای شما فراهم می‌آورد.

گام دوم: برنامه ریزی کسب و کار

شروع یک کسب و کار نیاز به انگیزه، علاقه و استعداد دارد. همچنین نیاز به تحقیقات وسیع و برنامه‌ریزی صحیح

دارد. اطلاعات زیر برای تهیه طرح کسب و کار (Business Plan) می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود:

قبل از شروع به کار لیستی از تمامی دلایلی که می‌خواهید بخاطر آنها وارد دنیای تجارت شوید، تهیه کنید. مثلاً

۱) شما می‌خواهید رئیس خود باشید.

۲) شما می‌خواهید استقلال مالی داشته باشید.

۳) شما می‌خواهید آزاد باشید.

۴) شما می‌خواهید آزادانه تمامی تواناییها و دانسته‌های خود را به کار ببرید.

سپس بایستی تعیین کنید که اصولاً چه کسب و کاری برای شما مناسب است. لذا این سؤالات را از خود

بپرسید

۱) من دوست دارم با وقت خود چه کاری انجام دهم؟

۲) چه مهارتهای تکنیکی من تا به حال آموخته‌ام؟

۳) به نظر دیگران من در چه کارهایی مهارت دارم؟

۴) من چقدر وقت آزاد برای اداره یک کسب و کار موفق دارم؟

۵) آیا من هیچ سرگرمی یا علاقه‌ای که قابل تبدیل شدن به کسب و کار شدن را داشته باشم، دارم؟

پس از تعیین کسب و کار مناسب تحقیقات لازم را جهت پاسخ به سؤالات زیر به عمل آورید:

۱) آیا ایده من کاربردی است و آیا نیازی را برآورده خواهد کرد؟

۲) رقبای من چه کسانی خواهند بود؟

۳) مزیت رقابتی شرکت من نسبت به شرکت‌های موجود چیست؟

۴) آیا من می‌توانم خدمت بهتری ارائه دهم؟





- (۵) آیا من می‌توانم برای کسب و کار جدید خود تقاضا ایجاد کنم؟
- آخرین مرحله قبل از تهیه طرح کسب و کار ایناست که چک لیست زیر را تهیه کنید و پاسخ دهید :
- (۱) من علاقه به شروع چه کسب و کاری دارم؟
- (۲) چه خدمتی یا کالایی قرار است ارائه دهم؟ در کجا قرار است این کار را انجام دهم؟
- (۳) چه مهارت و تجربه‌ای برای این کار دارم؟
- (۴) ساختار قانونی شرکت من چگونه خواهد بود؟ (سهامی عام، خاص و...)
- (۵) اسم کسب و کار چه چیزی باشد؟
- (۶) چه امکانات و تجهیزاتی نیاز خواهم داشت؟
- (۷) به چه تسهیلات و امکانات بیمه‌ای نیازخواهم داشت؟
- (۸) پاسخ شما به تمامی سؤالات بالا شما را در طراحی یک کسب و کار کامل جامع یاری می‌کند .
- گام سوم: تامین منابع مالی
- یکی از کلیدهای اساسی موفقیت و پیشرفت در شروع کار ، جذب و تامین منابع مالی کافی برای راه‌اندازی یک کسب و کار کوچک است. اطلاعات زیر تکیه بر روشهای جمع‌آوری پول برای شرکتهای کوچک دارد. همچنین شما را در تهیه درخواست وام (Loan Proposal) یاری می‌دهد. منابع زیادی برای جمع‌آوری سرمایه وجود دارد. باید توجه داشته باشیم که قبل از تصمیم‌گیری ، تمامی منابع ممکن را جستجو کنیم :
- (۱) پس‌اندازهای شخصی
- (۲) دوستان و افراد خانواده
- (۳) بانکها و مؤسسات اعتباری
- (۴) شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره آمیز

مفهوم و گستره کاربرد "جسارت در ایجاد بنگاه کسب و کار"

- الف- عملیاتی کردن یک اقدام از دیدگاه تجاری
- ب- در عمل همه اقدامات از جمله شناسایی ایده برنامه ریزی و طراحی تکمیل موفقیت آمیز یک فعالیت و به نتیجه رسیدن و دریافت اجر و پاداش را جسارت گویند.
- ج- همه افراد قابلیت کارآفرینی جسورانه را دارند.



ویژگی های افراد جسور

سخت کوشی (کلید جسارت)

سخت کوشی ، نیاز به انرژی فکری و جسمی ، تحریک و آماده سازی کلیه حواس برای شناسائی فرصت در همه موقعیت ها ، از نظر جسمانی سالم و مناسب

پیگیری کارها

وَلَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ وَ قَفَّيْنَا مِنْ بَعْدِهِ بِالرُّسُلِ ... (بقره، ۸۷)

خداوند به موسی، کتاب تورات عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سرهم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند.

یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت، پیگیری و تداوم برنامه ها برای حصول نتیجه نهایی است •

همچنانکه خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است •

۲- نیازمند موفقیت (انگیزه)

داشتن انگیزه : داشتن نگرش و درک مثبت و ایمان به هدف

فَلَا تَكُ فِي مِرْيَةٍ مِمَّا يَبْدُؤُا هَؤُلَاءِ ... (هود، ۱۰۹)

ای پیامبر! به خاطر کفر مردم، در شک و تردید قرار نگیر.

مدیران و رهبران باید چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و مطمئن باشند که انحراف افراد، نتواند

ایشان را دچار تزلزل و سستی کند.

نظریه MCCLAND طبق این نظریه افراد به سه دسته تقسیم می شوند:

نیاز به قدرت NEED FOR POWER

این افراد دوست دارند دیگران را هدایت کنند. و در پی کسب شهرت و اعتبار و تشخص هستند.





نیاز به وابستگی NEED FOR DEPENDENCE

تمایل به انجام کارها در جمع و تمایل به برخورداری از حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آنها و اغلب به عضویت در باشگاهها وموسسات اجتماعی وفعالیت های گروهی در می آیند و تعامل با افراد ایجاد میکنند.



نیاز به موفقیت NEED FOR ACHIEVEMENT

تلاش برای کسب هدف باتوجه به برنامه ها و استاندارد هائی که موفقیت را تضمین می نمایند. از نظر مک کللند ، این نیاز سبب می شود که افراد به تعریف و تکذیب دیگران درانجام کار توجه نداشته و تنها پاداش موثر برای آن ها تحقق اهداف و آرزوهایشان در خصوص انجام کار است .





۳- وظیفه گرا

(اجراوبه موقع انجام دادن کارها)

با کارائی، اثربخشی و مدیریت زمان وظایف را برای رسیدن به پاداش رضایت مندانه به نحو احسن انجام دهید.

۴- همدلی

خودتان را جای دیگری فرض کنید.

تجسم کنید احساس یک مشتری خوب چگونه است؟

۵- کاردان و باتدبیر (رهبری و راهنمایی و مدیریت بنگاه)

با این ویژگی می توانید یک بنگاه تجاری را رهبری راهنمایی و مدیریت کنید.

۶- دارای طرح و برنامه

نوشتن طرحی که سود و زیان را مشخص کند.

۷- ریسک پذیر

موفقیت با تصمیمی آغاز می شود که در مسیر مورد نظر به پیش رود.

ریسک پذیری هم نیازمند برنامه ریزی، تأمین منابع و ابزار است.

۸- نواوری

(توانایی عملی کردن ایده های جدیدی که به شما امکان میدهد فعالیت های منحصر به فردی انجام دهید)

۹- مهارت

(اقدام به فعالیت) استفاده از مهارت در کسب و کار

۱۰- مستقل

رهائی از وابستگی به دیگران

۱۱- شبکه ساز

تبادل اطلاعات باعث شکل گیری ایده ها و اعتقادات

۱۲- هدف گرا

تغییرات در موقعیت زندگی شامل زیر است:

۱- فعالیتها و موقعیتها در زندگی بسیار زیاد و متنوعند.

۲- هر فردی که تمایل تحرک و انگیزه داشته باشد پتانسیل آغاز اقدام هر موقعیتی را دارد.

۳- مردم در رویارویی با موقعیت های نا آشنا با انجام اقدام مشخص سود میکنند.

۴- در هر موقعیت مشکلدار چیزی هست که بتوان با آن از مشکل کاست.





- ۵- اقدام به عمل ممکن است موقعی نیاز باشد که فرد در وضعیت ناآشنا باشد
- ۶- آینده با موقعیتهای جدید فرصتهای پیش میآورد که میتوان به کسب و کار تبدیل کرد.

مهارتهای خودمدیریتی

- خودمدیریتی کارایندی باید وظایف و کارهای هرروز خود را به طور موثر سازماندهی و برنامه ریزی کنید و مهم ترین کارها را اول انجام دهید
- الف- مهمترین کارها که باید انجام شود
- ب- کارهای اولویت بعدی
- ج- کم اهمیت
- در خودمدیریت کارآفرینانه چه باید کرد؟
- ۱- کارهای با اولویت بالا را اول انجام بدهید.
- بیشتر کارآفرینان در آغاز کار یعنی زمانی که دارای بالاترین انرژی هستند کارهای مهم را انجام می دهند حال اگر در انتهای روز زمانی باقی ماند کارهای با اولویت پایین را تکمیل می کنند.
- ۲- از زمان استفاده مفید بکنید.

مهمترین و بهترین کارها در مدت زمان کم

- ۳- وظایف را به زیردستان محول کنید.
- روشی مناسب برای روحیه دادن به کارگران
- امکان تمرکز بر دیگر امور مهم توسط خود کارآفرین
- ۴- گروهی کار کنید.
- از میزان وقفه و تعلل در کارها می کاهد. و به صرفه جوئی در استفاده از منابع کمک می کند.
- ۵- محل کار را تمییز نگه دارید.
- کارآفرینان اثربخش با انضباطند و از پشت میزهای تمیز به مدیریت می پردازند.
- ۶- برای نه گفتن آماده باشید
- چون بیشتر استرس و فشار کاری موقعی حادث میشود که کارآفرینان برای ترس و ناراحتی جرات نه گفتن ندارند.
- ۷- برای هرروز خود هدفی داشته باشید.
- ۸- بیش از حد کار نکنید.
- ۹- کاغذبازی را کنترل کنید.



۱۰- برنامه ای اثربخش طراحی کنید.

با صرف زمان برای برنامه ریزی در اصل از اتلاف وقت جلوگیری کرده اید.

۱۱- عمل گرا باشید و در تصمیم گیری وقت تلف نکنید تا زمان بیشتری در اجرا بایستد.

اگر باور داشتید که در هیچ کاری شکست نمی خورید چه می کردید؟

در مورد توماس ادیسون داستان مشهوری است . می گویند پس از اینکه ۹۹۹۹ بار سعی کرد که لامپ را اختراع کند ، و نتوانست ، کسی از او پرسید : خیال داری برای ده هزارمین بار شکست بخوری؟ وی جواب داد : من شکست نخورده ام . بلکه یک راه دیگر را کشف کرده ام که به اختراع لامپ برق منتهی نمی شود.

وی کشف کرده بود که بعضی راهها ، به نتایجی دیگر منجر می گردند.

مهارت های مورد نیاز مدیران را می توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرد. مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

تعریف مهارت های سه گانه مدیریت به شرح زیر است:

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مدیران معمولاً این مهارت ها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت های فنی کافی برخوردار باشد.

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش ها و





احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند.

امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید.

اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد.

ارزش نسبی مهارت‌ها

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح



مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است.

گام‌های تصمیم‌گیری

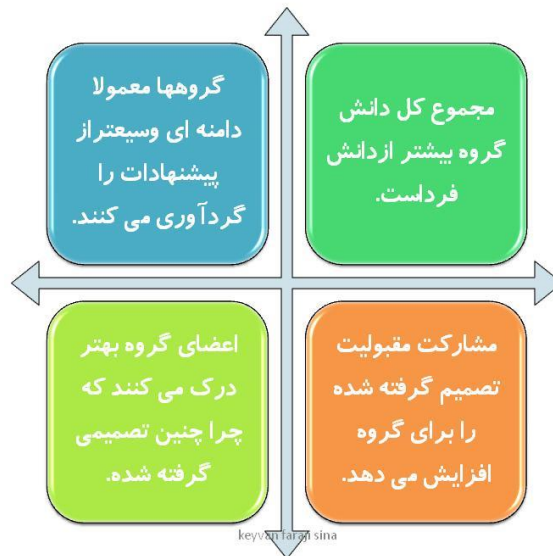
- ۱- شناسایی مسایل و مشکلات مهم
- ۲- تعیین علت‌های اصلی مسئله
- ۳- مشخص کردن راه حل‌های احتمالی مسئله
- ۴- ارزیابی راه حل‌های پیشنهادی
- ۵- انتخاب بهترین راه حل
- ۶- اجرایی کردن و بکارگیری راه حل
- ۷- بررسی درستی و نادرستی راه حل

بارش فکری در تصمیم‌گیری

نوعی تصمیم‌گیری گروهی که مسئله‌ای مطرح می‌شود و به گروه فرصت داده می‌شود تا برای راه حل آن ایده‌های عنوان‌کنند و انتقاد اولیه به راه حل‌ها ممنوع است در پایان ارزیابی می‌شوند و هر ایده‌ای به ذهنشان بیاد می‌گویند و این جلسه ۳۰-۴۵ دقیقه طول میکشد و این شیوه بیشتر برای حل مسایلی که به ایده‌های خلاقانه نیاز دارند کاربرد دارد.



جنبه های مثبت تصمیم گیری گروهی



جنبه های منفی تصمیم گیری گروهی





.....

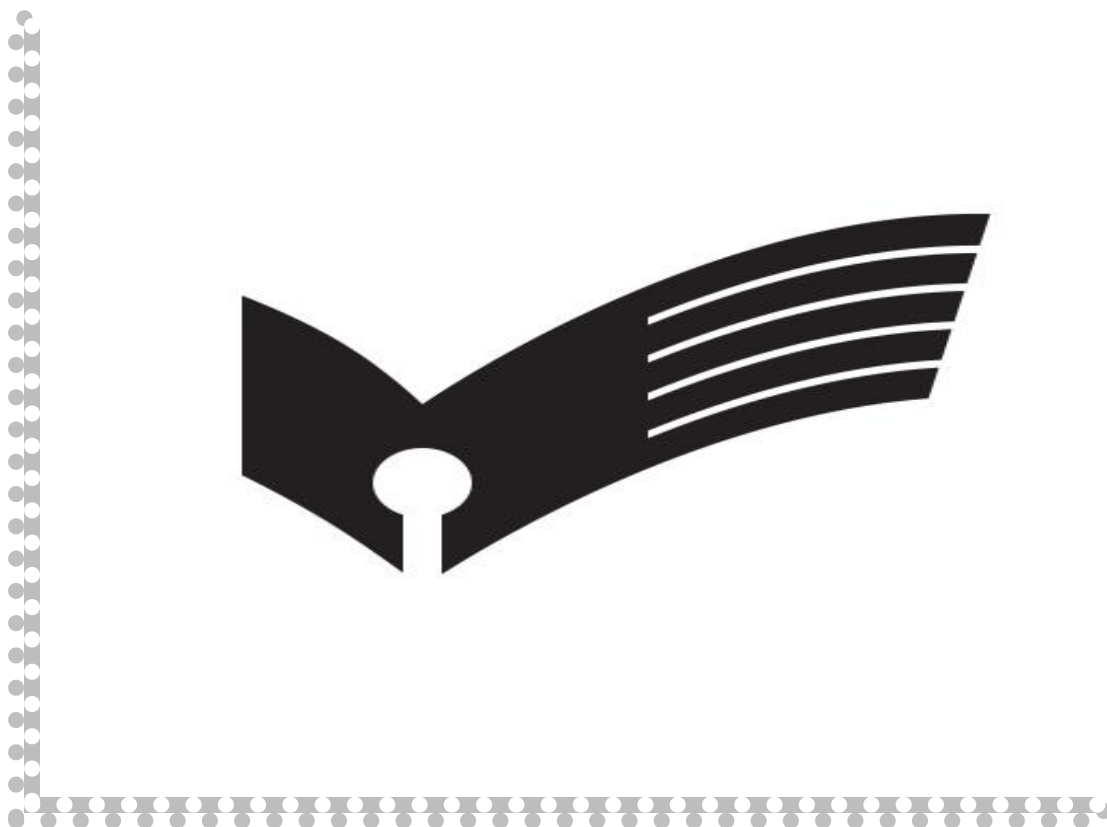
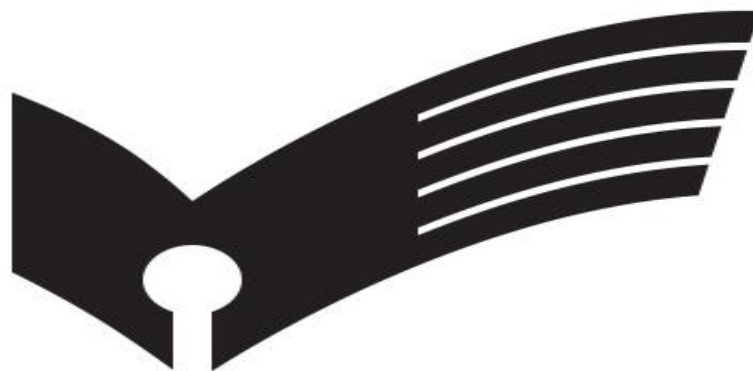


.....

فصل دوم

توانایی خلق ایده های کسب و کار و سازماندهی

کسب و کار





خلاقیت

«خلاقیت» یا «آفرینشگری برگردانی از واژه «Creativity» و به معنای «خلق کردن» است. از دیدگاه روان شناختی، «خلاقیت» به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه ای منحصر به فرد است. به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل دادن و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده ها، اشیاء یا چیزها است

برخی از نظریه پردازان، همچون گیلفورد، معتقدند که خلاقیت را باید نوعی از تفکر به شمار آورد، زیرا ایده خلاق خود نوعی فکر و تصور است گیلفورد در ابداعی دیگر می گوید خلاقیت نوعی تازه از تفکر است که فارغ از قالب و روش از پیش تعیین شده و بنابراین حالتی «واگرا (divergent)» دارد.

با وجود این، تعریف خلاقیت فراتر از این بحث می باشد. در برخی دیگر از تعاریف، خلاقیت معادل با «حل مسأله (problem solving)» (مسأله گشائی) تلقی شده که در اشکال مختلف هنری، علمی و اجتماعی ظاهر می شود. بدین ترتیب، خلاقیت چیزی جز حل کردن مسایل، مشکلات، تعارضات یا بن بست ها نیست. اما آیا هر حل کردن یا خلق کردنی را می توان یک «پدیده خلاقه» نامید؟ در این باره، صاحب نظران معتقدند که هر پدیده خلاقه ای حتماً باید واجد عنصر «تازگی و نو بودن» باشد تا امتیاز خلاقیت را پیدا کند. در کنار این ویژگی، باید به عنصر «مناسب و مفید بودن» خلاقیت نیز توجه کرد؛ زیرا تازگی و جدید بودن یک پدیده، بی آن که دارای منافع و فوایدی باشد، ارزش چندانی نخواهد داشت.





بنابراین، از مجموع این نظرها می توان نتیجه گرفت که:

«خلاقیت به معنای خلق کردن چیزی تازه و منحصر به فرد است که به گونه ای مناسب و مفید، موجب حل یک مسأله، سؤال یا نیاز علمی، صنعتی و یا اجتماعی شود.»

همان طور که در تعریف خلاقیت اشاره گردید، خلق کردن به معنای تلفیق یا ترکیبی جدید از چیزهاست. به نظر می رسد این تعریف قادر نیست پوشش کاملی برای مفهوم خلاقیت پدید آورد. پس در این حالت، ناگزیریم از مفهوم دیگری تحت عنوان «ابداع» صحبت کنیم که به معنای پدید آوردن چیزی نو و یگانه، از هیچ است. در این تعریف، خلاقیت به چیزی تشبیه می شود که از قبل نبوده و از هیچ پدید آمده است. از این رو ابداع را باید شکل عالی تری از خلاقیت دانست. با توجه به این ویژگی باید اذعان نمود که انسان بیشتر موجودی خلاق است تا مبدع؛ زیرا خلاقیت انسان عمدتاً برگرفته از یک الگو یا طرح تغییر یافته از چیزهای قبلی است.

با این حال، متخصصان مدیریت، «نوآوری» را مترادف با «ابداع» می دانند و معتقدند «نوآوری» فرایند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن می باشد که به صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می شود. در حقیقت، به زعم آنان، آن چه موجب نوآوری می شود، توان خلاقه فرد است که او را به سوی نوآوری در کار و تولید می کشاند

▪ ویژگی های خلاقیت

برای ورود به بحث خلاقیت و مدیریت، لازم است که با ویژگی های خلاقیت آشنا شویم. بنابراین، به شرح کوتاهی از این ویژگی ها می پردازیم.

خلاقیت، بنیانی انگیزشی دارد و به همین دلیل، حفظ خلاقیت در گرو حفظ انگیزه افراد است. فرد خلاق در انجام یک وظیفه، زمانی مبادرت به خلق افکار ابتکاری خواهد کرد که برای این کار محرک کافی داشته باشد. این محرک، چیزی جز تحریک درونی فرد نیست؛ یعنی جوششی از سر میل، شوق و رغبت. این نکته ای است که در بحث خلاقیت و مدیریت باید مورد توجه قرار گیرد. به سخن دیگر، آدمی تا زمانی که احساس مؤثر و مفید بودن ننماید، رغبتی به انجام کار نخواهد داشت

خلاقیت مبتنی بر اراده آدمی است. در حقیقت، خلاقیت حق انتخاب و قدرت تصمیم گیری برای انتخاب است. به اعتقاد صاحب نظران، آدمی این حق را دارد که در زندگی به انتخاب دست بزند و الگوی انتخاب خود را تعیین کند. آدمی این توان را دارد که رفتارهایی فارغ از تکرار انجام دهد و خود را از قید الگوهای تحمیلی از ناحیه طبیعت و محیط اجتماعی، آزاد نماید

خلاقیت، برنامه پذیر است. مطالعات متعدد نشان می دهد که افراد خلاق در کار بر روی یک اندیشه یا اثر، نظم و تعهد (کار متمرکز و هدف دار) را دنبال می کنند. افراد خلاق به واسطه ذهن ترکیبی خود، عناصر مفقود و بی



ارتباط را به هم پیوند می زنند. چنین عملی مستلزم یک برنامه و طراحی ذهنی است. به عبارت دیگر، تفکر خلاق از لحظه شکل گیری تا به ثمر رسیدن، برنامه و نقشه ای خاص را دنبال می کند

خلاقیت وابسته به محیط اجتماعی است و بدون اغراق، در بستر های مناسب اجتماعی پدید می آید. خانواده، مدرسه، سازمان ها و آداب و فرهنگ هر جامعه، بسترهای اجتماعی خلاقیت را تشکیل می دهند. این بسترها می توانند تأثیر مثبت و منفی بر خلاقیت اعمال کنند. در بستر منفی اجتماعی، خلاقیت در یک محدودیت مخرب قرار می گیرد. در این موقعیت، خلاقیت همواره با یک مقاومت در پذیرش مواجه است. در بستر مثبت اجتماعی، یک نوع آزادی و استقلال برای دست یابی به پاسخ های صحیح وجود دارد. افراد در این محیط، احساسی از مفید و مؤثر بودن به دست می آورند

خلاقیت دارای الگوی توزیع طبیعی است. امروزه صاحب نظران معتقدند که خلاقیت مهارتی عام است و در بین تمام افراد وجود دارد. این که گاهی این ویژگی در برخی افراد مشاهده نمی شود دلیل بر عدم وجود آن نیست؛ بلکه بدان علت است که خلاقیت آنان فرصت مناسب برای بروز پیدا نکرده و بنابراین به سکون گرائیده است

مطالعه «ریچارد وکینی» نشان داده که اگرچه بروز خلاقیت، تابع تفاوت های فردی انسان هاست، حتی در افراد عادی نیز میزان قابل توجهی از خلاقیت (در سطح متوسط) وجود دارد خلاقیت، خود پدیده ای منحصر به فرد است؛ اما منحصر به افراد خاصی نیست. بنابراین، صحیح تر است که بگوئیم این توانایی و مهارت در همه وجود دارد.



خلاقیت در کسب و کار

مهارت های تفکر خلاق برای موفقیت حیاتی است. یک مدیر معمولی ۵۰ درصد یا مقدار بیشتری از زمان خود را صرف حل مسئله به تنهایی یا به کمک دیگران می کند. توانایی مقابله با دشواری ها و حل مشکلات بیش از هر چیز تعیین کننده رویدادهای کسب و کار است. در حقیقت می توان گفت فردی که مهارت های ضعیفی در تفکر خلاق دارد مجبور است برای افرادی کار کند که از مهارت های پیشرفته تر تفکر خلاق بهره می برند.



.....

خلاقیت مانند راندن دوچرخه یا کار با کامپیوتر یک مهارت است که می‌توان آن را با تمرین یاد گرفت و بهبود بخشید. به علاوه، به نظر می‌رسد ارتباط مستقیمی بین کمیت ایده‌های جدیدی که در کار مطرح می‌کنید و میزان موفقیت وجود دارد. یک ایده یا بینش جدید می‌تواند برای تغییر مسیر کاری یا تحول کل شرکت کافی باشد. سودآوری، درآمد و مشتریان آینده شرکت به میزان خلاقیت شما بستگی دارند. به یاد داشته باشید هر آنچه هستید و خواهید بود نتیجه روش استفاده از ذهنتان است. اگر کیفیت تفکر خود را بهبود بخشید، کیفیت زندگی‌تان نیز بهبود می‌یابد.



متأسفانه، اکثریت افراد اصلاً تفکر خلاق ندارند یا بهره کمی از آن برده‌اند. آن‌ها در گوشه امن خود محبوس هستند و سعی می‌کنند با تکرار رفتار و گفتار گذشته، شرایط فعلی‌شان را حفظ کنند. به همین دلیل امرسون معتقد است که «ثبات ابلهانه محصول ذهن‌های کوچک است». فرصت‌های بزرگی برای پیشرفت و موفقیت در دسترس همگان است که نادیده گرفته می‌شود. بیایید با روشی کاملاً جدید به دنیا نگاه کنیم.

منابع اصلی خلاقیت

همه افراد خلاق هستند. خلاقیت ویژگی طبیعی و ذاتی افراد مثبت‌اندیشی است که عزت‌نفس بالایی دارند. شرکت‌هایی که محیط کاری مثبتی ایجاد می‌کنند، جریانی دائمی از ایده‌ها را از سوی همه کارمندان دریافت می‌کنند.



خلاقیت در کسب و کار

در دهه ۱۹۹۰، ایست‌من گُداک یک شرکت ۶۰ میلیارد دلاری با ۱۴۰,۰۰۰ کارمند بود. این شرکت در طول دهه‌های متعددی بر دنیای فیلم دوربین مسلط بود. در آن وقت بود که دانشمندان و محققان ایست‌من گُداک پس از سال‌ها تلاش فرایند جدیدی به نام «عکاسی دیجیتال» را کشف کردند که دیگر برای عکاسی و چاپ عکس نیازی به فیلم دوربین نداشت. وقتی این کشف را با مدیران ارشد در میان گذاشتند، به شدت مورد انتقاد قرار گرفتند و روسا به آن‌ها گفتند «این ایده اصلاً جالب نیست. کُداک یک شرکت فیلم‌سازی است، درحالی‌که این تکنولوژی نیازی به فیلم ندارد».

آن‌ها را به دفترها و آزمایشگاه‌هایشان برگرداندند و گفتند که این تکنولوژی پیروزمندانه را فراموش کنند. بقیه ماجرا طولانی است. پس از چند سال دوربین‌سازان ژاپنی ایده عکاسی دیجیتال را مطرح کرده و دوربین‌های دیجیتال را یکی پس از دیگری به بازار ارائه کردند و کُداک به سرعت از بازار محو شد.

۳. شخصی که شما می‌بینید

سومین عامل تعیین‌کننده میزان خلاقیت، تصویری است که از خود دارید. آیا خود را شخصی خلاق می‌دانید؟ آیا فکر می‌کنید از خلاقیت زیادی برخوردارید یا نه؟ تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که ۹۵ درصد افراد استعداد کار با درجه بالایی از خلاقیت را دارند. تحقیقی که توسط هاوارد گاردنر در دانشگاه هاروارد انجام شد نشان داد که روش‌های تفکر متعددی وجود دارد و هر فرد حداقل در یک حوزه نابغه است. به این ترتیب، کلید آزادسازی خلاقیت این است که خود را فردی بسیار خلاق بدانید.

بازی درونی

تیموتی گالوی در کتاب خود با عنوان «بازی درونی گلف» به ما می‌آموزد که راه تبدیل شدن به گلف‌بازی بهتر این است که تصور کنید گلف‌بازی حرفه‌ای هستید و طوری بازی کنید انگار پیش‌تر در مسابقات قهرمانی شرکت کرده‌اید. تفکر درباره خودتان به عنوان یک گلف‌باز عالی، بازی شما را به سرعت بهبود می‌بخشد. به همین ترتیب، یکی از روش‌های افزایش خلاقیت این است که خود را شخص بسیار خلاق بدانید. بارها و بارها با خودتان تکرار کنید، «من یک نابغه هستم! من یک نابغه هستم! من یک نابغه هستم!» خود را شخص بسیار خلاق تصور کنید. تصور کنید از خلاقیت فراوانی برخوردارید و هیچ مشکلی در دنیا وجود ندارد که با استفاده از ذهن خلاق خود از عهده حل آن برنیايید. تصور کنید هیچ هدفی وجود ندارد که با ایده‌پردازی برای تحقق آن قابل‌دستیابی نباشد. تصور کنید هیچ مانعی وجود ندارد که با استفاده از ذهن خلاق خود نتوانید بر آن غلبه کنید و درست مانند پرتو لیزری که فلز را می‌برد آن مانع را از میان بردارید.



خبر خوب اینکه همه افراد ذاتا خلاق هستند. خلاقیت ابزاری است که در طبیعت بشر نهاده شده تا ضامن بقای او باشد و کمک کند تا از عهده مشکلات غیرقابل اجتناب و چالش‌های زندگی روزمره برآید. تنها تفاوت در این است که بعضی افراد از حداکثر خلاقیت ذاتی خود استفاده می‌کنند، درحالی‌که دیگران بهره کمی از آن می‌برند.

سه محرک خلاقیت

تصور کنید یک فنجان قهوه برای خود می‌ریزید و کمی شکر به آن اضافه می‌کنید. سپس کمی می‌نوشید و می‌بینید هنوز تلخ است. چه اتفاقی افتاده است؟ پاسخ این است که شکر را هم نزده‌اید تا با قهوه مخلوط شود. خلاقیت نیز مانند شکر در ته فنجان قهوه است. باید آن را هم بزنید تا حل شده و با همه نوشیدنی آمیخته شود. سه عامل خلاقیت نیز مانند هم زدن شکر در فنجان قهوه توسط سه عامل مخلوط می‌شود که همه آن‌ها تحت کنترل شما است.

۱. اهداف جذاب

هرچه خواسته خود را شفاف‌تر بدانید و فکر مثبت و هیجان بیشتری برای دستیابی به آن داشته باشید، خلاق‌تر خواهید بود و ایده‌های بیشتری به ذهنتان می‌رسد. هرچه چیزی را بیشتر بخواهید، احتمال بیشتری وجود دارد که روش‌هایی خلاقانه برای دستیابی به آن پیدا کنید. به همین دلیل می‌گویند «هیچ فرد غیر خلاق وجود ندارد، مگر افرادی که هیچ هدفی ندارند که به شدت مشتاق آن باشند».

یک هدف را مشخص کنید که اگر به آن دست یابید، بیشترین اثر مثبت را بر زندگیتان خواهد داشت. آن را با شفافیتی روی کاغذ بنویسید که حتی یک کودک هم بفهمد. درک اینکه چه چیزی را بیشتر از همه می‌خواهید، محرک ایده‌هایی کاربردی برای رسیدن به هدف است.

۲. مشکلات دشوار

این مشکلات بزرگترین محرک‌ها برای رسیدن به خلاقیت بیشتر هستند. اگر مشکل یا مانعی وجود دارد که شما را از دستیابی به چیزی که برایتان مهم است بازمی‌دارد، بدانید که توانایی و خلاقیت شگفت‌انگیزی برای از میان برداشتن آن دارید.



شفافیت برای تفکر خلاقانه حیاتی است. روش دستیابی به شفافیت بیشتر این است: نخست، هدف کلی یا جزئی خود را مشخص کنید. چه چیزی را در حوزه خاصی از زندگی می‌خواهید؟ سپس از خود بپرسید «چرا قبلاً به این هدف فکر نکرده‌ام؟ چرا قبلاً به این هدف نرسیده‌ام؟» سپس بپرسید «از میان همه عواملی که مانع دستیابی من به هدف شده است، بزرگترین و مهم‌ترین عامل کدام است؟»

وقتی بزرگترین مانع یا مشکلی که شما را از دستیابی به مهم‌ترین هدف‌تان بازمی‌دارد را مشخص کردید، ذهنتان یکی پس از دیگری شروع به خلق ایده‌ها می‌کند تا آن مشکل را حل کرده و مانع را از میان بردارد.

۳. سوالات متمرکز

پرسیدن سوالاتی از خود و دیگران که شما را مجبور به تفکر عمیق درباره شرایط موجود کند، یکی از محرک‌های اصلی خلاقیت است. جیم کالینز در کتاب خود «از خوب به عالی» اشاره می‌کند که یکی از نشانه‌های شرکت‌های برتر این است که مدیران اجرایی «سوالات بی‌رحمانه‌ای» از خود می‌پرسند که آن‌ها را مجبور می‌کند عمیقاً به شرایط موجود فکر کنند.

پیترو دراکر در جمله معروف خود می‌گوید «من مشاور نیستم. رُک‌کو هستم. پاسخ نمی‌دهم؛ فقط سوالات دشواری از افراد می‌پرسم که باید تلاش کنند پاسخ‌های مخصوص به خود را بیابند».

در این کتاب، مجموعه سوالاتی را می‌آموزید که می‌توانید برای آزادسازی خلاقیت خود بپرسید و به آن‌ها پاسخ دهید و به شما امکان می‌دهند که به عمق موضوع نفوذ کنید. هرچه سوالاتتان دقیق‌تر و متمرکزتر باشد، بازتاب‌های خلاقانه ذهنتان با سرعت بیشتری پاسخ‌هایی کاربردی ارائه خواهند کرد.



آزمایش فرضیه‌ها

یکی از قدرتمندترین راه‌ها برای برانگیختن خلاقیت این است که مدام فرضیات خود را آزمایش کنید. اطمینان حاصل کنید که اهداف، مشکلات و سوالاتی که مطرح می‌کنید، واقعیت‌های زندگی و شرایط فعلی‌تان هستند. تمرکز بر اهداف اشتباه یا مشکلات اشتباه بی‌ثمر است.

مدام از خود بپرسید «فرضیات من چیست؟» بدانید که بسیاری از فرضیات شما درباره زندگی، کار، مشتریان، پول، بازار و افراد دیگر اشتباه، نسبتاً اشتباه یا گاهی کاملاً اشتباه است.

فرضیات واضح شما چیست؟ فرضیات پنهان یا ناخودآگاه شما چیست؟ و مهم‌تر از همه اینکه اگر محبوب‌ترین فرضیاتتان غلط از آب درآید، چه می‌شود؟

فرضیات اشتباه منشا هر شکستی است. هرگاه با مشکلات، مقاومت یا دشواری‌هایی مواجه شدید، از خود بپرسید «فرضیات من چیست؟ اگر فرضیاتم اشتباه باشد، چه می‌شود؟»

شناسایی ایده‌های کارآفرینی

در یک فرایند ساده می‌توان گفت کارآفرینی از سه بخش تشکیل شده است. یک کارآفرین موفق اگر این سه بخش را به خوبی انجام دهد می‌تواند انتظار موفقیت را در کسب و کار داشته باشد. همانگونه که در شکل زیر می‌بینید تشخیص فرصت و شناسایی ایده‌های کارآفرینی نخستین و شالوده بحث کارآفرینی است.



.....



همان‌گونه که در شکل ملاحظه می‌کنید شالوده یک کسب‌وکار بر تشخیص فرصت بنا شده است. بسیاری از کسب‌وکارها که درنهایت با شکست مواجه می‌شوند در گام اول اشتباهاتی داشته‌اند. آن‌ها نتوانسته‌اند تشخیص مناسبی از شرایط کسب‌وکار و پنجره فرصت در بازار داشته باشند. برخی دیگر ممکن است در شناسایی فرصت‌ها در محیط توانایی خوبی داشته باشند ولی هنگام ارزیابی این فرصت‌ها نتوانند تحلیل مناسبی از امکان‌پذیری تحقق این فرصت ارائه کنند. آنچه مسلم است یک کارآفرین بایستی توانایی لازم برای شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها در محیط پیرامون خود داشته باشد.

چگونه تشخیص دهیم یک فرصت برای ما مناسب است؟

در ادامه این مقاله چهار معیار اصلی برای تشخیص یک فرصت تشریح شده‌اند. هنگام انتخاب فرصتی برای راه‌اندازی کسب‌وکار آن‌ها را مدنظر داشته باشید.

علاقه

یکی از مواردی که هنگام انتخاب یک حوزه کسب‌وکار بایستی موردتوجه جدی قرار گیرد علائق کارآفرین است. کارآفرین بایستی همواره به خاطر داشته باشد که یک کار را بر اساس علاقه و عشق انجام دهد نه برحسب وظیفه. عشق و علاقه نیرومندترین سپاه است و در لحظات سخت و نفس‌گیر مسیر کارآفرینی انگیزه و روحیه لازم را به شما خواهد داد تا همچنان ادامه دهید. هرگز کاری را شروع نکنید که به آن علاقه ندارید زیرا با اولین ناملایمات در کسب‌وکار ممکن است آن را متوقف کنید. به خاطر داشته باشید در مسیر کارآفرینی پشتکار حرف اول را می‌زند.

استیو جابز معتقد است پنجاه درصد دلیل موفقیت و عدم موفقیت افراد، پشتکار آن‌ها است. شرط لازم برای پشتکار داشتن علاقه است. پس همواره هنگام انتخاب یک فرصت آن را در ترازوی علاقه خود بسنجید.

شایستگی

بدون تردید استفاده از هر فرصت نیازمند توانمندی‌ها و دانش لازم مربوط به آن فرصت است. هنگامی که می‌خواهید فرصتی را انتخاب کنید بایستی به این موضوع بیندیشید که آیا شما شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای بهره‌برداری از این فرصت را دارید؟





همیشه کارآفرین در شروع فرآیند کارآفرینی همه شایستگی‌های لازم را ندارد. ممکن است گاهی در نزد فرد یا سازمانی که این شایستگی‌ها را دارد آموزش ببیند و مهارت‌های لازم را کسب کند. برخی دیگر ممکن است در طول فرآیند کارآفرینی از مربی استفاده کنند تا در این مسیر آن‌ها را همراهی کرده و راهنمایی‌های لازم را به آن‌ها ارائه کند. در هر صورت بایستی شایستگی‌های لازم برای بهره‌برداری از فرصت را داشته باشید یا در خود ایجاد کنید.

پتانسیل بازار

داشتن پشتکار و شایستگی برای انتخاب یک فرصت لازم است ولی هرگز کافی نیست. بایستی کارآفرین وضعیت بازار و پتانسیل استفاده از این فرصت را نیز بررسی کرده و شناخت دقیقی از آن داشته باشد. یکی از اهداف اصلی بیشتر کارآفرینان از راه‌اندازی کسب‌وکار دستیابی به منافع مالی است. عدم توجیه اقتصادی و درآمدزایی از فرصت کارآفرین را نسبت به ادامه مسیر دلسرد می‌کند. هرگز فرصتی را انتخاب نکنید که چشم‌انداز بازار آن روشن و امیدبخش نیست.

امکان‌پذیری

فرصت‌هایی وجود دارند که تقاضا برای آن‌ها زیاد است و چشم‌انداز بازار آن‌ها خیلی روشن است ولی یک مشکل وجود دارد.

از نظر فنی برای ما امکان تولید محصول وجود ندارد یا منابع به ما این اجازه را نمی‌دهد تا از این فرصت بهره‌برداری کنیم.

انتخاب این‌گونه فرصت‌ها کارآفرین را دچار چالش‌های درون‌سازمانی می‌کند. و باعث می‌شود نتواند از منابع و ظرفیت‌های خود به نحو مناسبی استفاده کند یا حتی آن‌ها را به هدر دهد. در آغاز کار بایستی فرصت‌هایی انتخاب شوند که از نظر امکان‌پذیری با ریسک کمتری همراه هستند.

هر کارآفرینی هنگام انتخاب یک فرصت یا یک حوزه کسب‌وکار برای شروع فعالیت بایستی بررسی‌های لازم را انجام دهد و فرصت را با چهار معیار گفته‌شده محک بزند. همان‌گونه که گفتیم شالوده کارآفرینی بحث تشخیص فرصت است. اگر این شالوده به‌اندازه کافی محکم و استوار نباشد ممکن است بنای کسب‌وکار ما فروبریزد.

اگر قصد ایجاد کسب‌وکار برای خودتان دارید و می‌خواهید وارد دنیای پر چالش کارآفرینی شوید بایستی مهارت تشخیص و ارزیابی فرصت را فراگیرید. دوره تشخیص فرصت برای همین منظور طراحی شده است و به شما کمک می‌کند تا بتوانید این گام‌های اولیه را محکم بردارید.



فرصت های کسب و کار

یکی از ویژگی های سازمان های موفق، آینده پژوهی و آینده نگری آنها می باشد. زیرا آینده سرشار از وجود فرصت های بکر و جذاب می باشد. برخی از این فرصت ها که بر اساس مطالعات آینده پژوهی و روندهای موجود در آینده شناسایی شده :

- ۱- استراتژی نان، علوم زیستی و اطلاعاتی و محور رقابت پذیری پایدار
در این مورد علوم جدید فوق الذکر، تاثیر زیادی در ایجاد ارزش افزوده برای سازمان ها ایفا می کنند که بی شک سازمان های موفق توجه خاصی به آنها داشته و از آنها بهره می برند.
- ۲- الگوهای جدید برای علم و فناوری، اقتصاد و جامعه
سازمان های موفق هم در طراحی و اجرای الگوهای جدید، موفق و سرآمد بوده و هر وقت که ضرورت داشته در به وجود آوردن این الگوها پیش قدم بوده اند.
- ۳- تقویت توانایی های بهره وری با یادگیری فردی و جمعی
سازمان های موفق ایرانی به یادگیری و نه لزوما آموزش توجه و عنایت ویژه ای داشته و یادگیری های فردی و سازمانی را به عنوان اولویت کاری خود در نظر دارند.
- ۴- برنامه شناخت انسان و تکامل شناخت
سازمان های موفق و سرآمد به کارکنان خود کمک می کنند تا در زندگی و کار موفق باشند. برای این منظور سازمان های موفق برنامه ریزی موفقیت در زندگی و کار را سرلوحه کار خود قرار داده اند.
- ۵- تعامل مغز به مغز و ارتباطات جمعی
تعامل و ارتباطات فردی و گروهی و تولید و انتقال دانش از این طریق، یکی از نکاتی است که در آینده اهمیت بسیار زیادی پیدا خواهد کرد و سازمان های موفق از هم اکنون برای آن برنامه ریزی کرده اند.
- ۶- شناخت مکان و زبان تصویری به وسیله فناوری های همگرا
رشد و توسعه فن آوری های نوین امکان استفاده از انواع واسطه های انتقال اطلاعات و تبادل آنها را فراهم کرده است. مکان و زبان تصویری یکی از یافته های جدید از فن آوری های نوظهور امروزی است، فن آوری هایی که به شدت با یکدیگر همگرا هستند.
- ۷- ابزارهای ارتقا یافته برای یادگیری و خلاقیت
سازمان های پیشرو و موفق جهت کاهش زمان یادگیری و خلاقیت و افزایش اثربخشی آن، از ابزارهای نوین برای این منظور استفاده می کنند.
- ۸- علوم پیش بینی کننده رفتار اجتماعی



پیش‌بینی و تحلیل رفتار مشتریان و ذی‌نفعان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است. از این رو سازمان‌های موفق نسبت به این موضوع توجه ویژه‌ای دارند.

۹- بهداشت و درمان بر جایگزینی اعضای بدن، خودتنظیمی فیزیولوژیک یکی از حوزه‌های جدید کسب و کار که همه منابع موجود آن را به عنوان کسب و کار آینده برمی‌شمرد، موضوع جایگزینی اعضای بدن و خودتنظیمی فیزیولوژیک می‌باشد. سازمان‌های پیشرو برنامه‌ریزی دقیقی در این زمینه انجام داده‌اند.

۱۰- ارتقا ظرفیت‌های حسی و توسعه کارکردها هوشمندسازی سازمانی و استفاده از آن در مدیریت فرایندها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی موضوع مهم بعدی است که خود سرمنشاء تحولات عظیم در ایجاد فرصت‌های نوین کسب و کار می‌باشد.

۱۱- رابطه‌های مغز با ماشین و مهندسی نورومورفی کسب و کارهای آینده به شدت به دنبال ایجاد رابطه بین مغز افراد و ماشین می‌باشد. به طوری که فقط بتوان با تجسم کارکرد مورد نظر ماشین در ذهن، آن را به حرکت درآورد.

شناخت اطلاعات بازار

(۱) درک مشکلاتی که شما حل خواهید کرد.

نقطه‌ی شروع در تعریف بازار هدف برای محصولات خود، درک مشکلاتی است که شما حل خواهید کرد. زمانی که شما ایده‌ی خوبی داشتید و مطمئن بودید که با این ایده می‌توانید آن مشکل را حل کنید شروع به کار کنید. لیستی از کارهایی که می‌توانید به صورت خوبی انجام دهید و مهارت‌هایی که دارید، تهیه کنید. الگوهایی را دنبال کنید که تیپ شما را در حل مشکلات آشکار می‌کنند یا شما را به حل آن نزدیک‌تر می‌کنند. (۲) مشتریان‌تان را بشناسید.

شروع کنید به لیست کردن انواع مختلفی از مشتریان که از مشکلی که شما می‌توانید حل کنید، رنج می‌برند. پس از آن، شما می‌توانید یک تصویر از مشتریان‌تان بسازید. آن‌ها را با توجه به محل‌شان و بخش‌بندی‌های بازار دسته‌بندی کنید. سپس در مورد این مشتریان به دنبال سوالات دیگری باشید؛ این‌که آیا مرد هستند یا زن؟ ازدواج کرده‌اند؟ آیا آن‌ها گلف بازی می‌کنند؟ آن‌ها را از جهات مختلفی که ممکن است کمک کننده باشد بررسی کنید. اگر شما نمی‌دانید با چه کسی کار خواهید کرد مطمئناً هیچ پیشرفتی نخواهید داشت.

(۳) چه کسانی از پیشنهاد شما ارزش به‌دست خواهند آورد.



از خود بپرسید:

این مشکلات برای چه کسانی سخت‌ترین موقعیت‌ها را به وجود آورده است؟

با نپرداختن به این مسائل بیشترین ضرر را چه کسانی می‌بینند؟

به دنبال پاسخ سوال‌های بالا باشید، فرض این که اغلب افراد به محصول یا خدمت ما نیاز دارند، ساده است. اما به جای فکر کردن در مورد این فرضیات، به گروه‌هایی از مشتریان بالقوه برای دریافت تصویر واقعی‌تری از مخاطب خود دسترسی پیدا کنید و جنبه‌های مختلفی مانند تحولات عاطفی، استرس، شهرت و هزینه‌ها هنگام اجرای راه‌حل خود را در نظر داشته باشید.



۴) در مورد بازار خود فکر کنید.

امروزه ما به پیشرفت‌های بسیاری در تکنولوژی دست یافته‌ایم. به عنوان مثال ما با برنامه‌های تلویزیونی می‌توانیم هر چیزی را از هر نقطه‌ی جهان تماشا کنیم. همچنین اینترنت در ارائه‌ی خدمات و محصولات شخصی بسیاری از چالش‌های توزیع که قبلاً وجود داشت را حذف کرده است. این عوامل به این معنی است که استراتژی ماهی بزرگ در یک حوض کوچک یک استراتژی موثر برای ساخت شهرت و به‌دست آوردن زیرمجموعه‌ها است.

بنابراین با دانش قبلی شروع به بخش‌بندی بازارتان بکنید. آیا شما می‌خواهید کار کنید:

با انواع خاصی از مردم، مردان، زنان، گلف‌بازان و غیره؟

با مکان‌های خاص جغرافیایی، شمال، غرب و غیره؟

بخش‌های خاصی از بازار، تولیدکنندگان، حسابداران و غیره؟

۵) به کسب‌وکار خود توجه کنید.

یکی از راه‌های تصمیم‌گیری در مورد بازار این است که به کسب‌وکار و شرکت خود فکر کنید.

آیا شما تجربه و تخصص خاصی دارید؟ به عنوان مثال آیا شما تجربه‌ی کار در بازارهای خاصی را دارید، مثل کار با وکلا؟



آیا شما از یک منطقه‌ی جغرافیایی خاص دانش منحصربه‌فردی دارید؟

آیا با انواع خاصی از مردم رابطه‌ی بهتری دارید؟

همه‌ی این عوامل به شما کمک خواهند کرد تا یک پیشنهاد خاص و جذاب ارائه کنید. به عنوان مثال یک حسابدار را در نظر بگیرید که در شهر منچستر در شمال غربی بریتانیا زندگی می‌کند. اگر برای شروع، کار در سراسر بریتانیا را در نظر بگیرد احتمالاً عملی نخواهد بود بنابراین منچستر را انتخاب می‌کند. ممکن است که قبلاً برای یک زن‌وشوهر کارآفرین کار کرده باشد لذا حسابدار تصمیم به ایجاد بازار برای کارآفرینان شمال غرب می‌گیرد. بدون محدود کردن خود در این انتخاب‌ها تقریباً دانستن این‌که از کجا باید شروع کرد، غیرممکن می‌شود.

(۶) به سایر عوامل در دسترس فکر کنید.

زمانی‌که به دنبال پاسخ برخی از سوالات هستید، به بازار نگاه کنید تا ببینید چه چیز دیگری در دسترس هست؟ به دنبال پاسخ این سوال باشید که:

چگونه شما می‌توانید در حل مشکل منحصر به فرد باشید؟

ممکن است برای برخی از بازارها هیچ پاسخی وجود نداشته باشد. با این حال در بخش‌های خاص و یا مکان‌های جغرافیایی خاصی شاید پاسخ‌های قانع‌کننده‌ای برای این سوال وجود داشته باشد.

اگر شما قادر به پاسخ به این سوال نباشید، احتمالاً یا بازار هدف‌تان را اشتباه در نظر گرفته‌اید و یا پیشنهاد نادرستی ارائه می‌دهید. قبل از این‌که شروع کنید به هدف قرار دادن مشتریان بالقوه کارهای بسیاری باید انجام دهید.

شناخت رقبا

رقبای می‌توانند شرکت‌هایی در درون یک صنعت باشند، همانند شرکت‌های تولیدکننده موتورسیکلت؛ و یا درون صنایع رقیب باشند و محصولات یا خدماتی تولید کنند که در طبقه‌بندی صنعتی دیگر قرار می‌گیرند، اما نیاز مشابه مشتری در صنعتی دیگر را برآورده می‌سازند. به عنوان مثال اگر بتوان مساله را با پیدا کردن یک جایگزین ارزان قیمت برای خرید یک ماشین، مثلاً یک موتورسیکلت، و جابه‌جایی با آن، و یا حتی استفاده از سیستم حمل و نقل عمومی حل نمود، آن‌گاه همه راه‌حل‌های موجود، رقیب محسوب خواهند شد. مخاطب طرح کسب و کار شما می‌خواهد بداند رقبای اصلی و احتمالی کسب و کارتان چه کسانی هستند، چرا که آن‌ها بیانگر تهدیدی برای فعالیت شما می‌باشند. درک و شناخت رقبا می‌تواند خطر شکست کسب و کار را کاهش دهد.



تشخیص رقبا

رقبای شما چه کسانی هستند؟ کدام یک از رقبایتان همان مشکلی را برای مشتری حل می‌نمایند که شما قصد برآوردن آن را دارید؟ رقبای اصلی‌تان را بر مبنای محصولات، خدمات و نقاط قوت و ضعفشان شناسایی نمایید. هر کدام از رقبایتان چه سهمی از بازار را به خود اختصاص داده‌اند؟ استراتژی‌های بازاریابی‌شان چیست؟ عوامل کلیدی موفقیت‌شان چه می‌باشد؟ تمام پاسخ‌ها را در این بخش از طرح کسب و کارتان مستند نمایید.



تمایز کسب و کار شما با رقبا

چه چیز محصولات و خدمات شما را از محصولات و خدمات رقبا متمایز می‌سازد؟ برای پاسخ به این سوال، تعیین کنید که جدید، مفید و منحصر به فرد بودن محصولاتتان تا چه حد پاسخگوی نیاز مشتری است. به عنوان مثال اگر شما قصد فروش محصولی را به مشتری داشته باشید، باید به این سوال پاسخ دهید که آیا استفاده از محصول شما به نسبت استفاده از محصولات رقبا در بازار، بهتر است یا خیر؟ یا فرض نمایید قصد انجام خدماتی را برای شرکت‌های بزرگ دارید؛ در این صورت، آیا خدمات شما به آن‌ها موجب می‌شود که آن‌ها پول بیش‌تری پس‌انداز نموده یا کارایی بیش‌تری نسبت به خدمات رقبا به‌دست آورند؟

تخمین تهدیدهای رقابت

رقبا تا چه میزان برای کسب و کارتان تهدید محسوب می‌شوند؟ آیا از نام تجاری بسیار قوی برخوردارند؟ آیا از ورود یک رقیب جدید در بازار ممانعت به عمل می‌آورند؟ آیا از تفاوت ویژگی‌های خاص شما مطلع‌اند و آن‌ها را برای خدمات و محصولاتشان مناسب تشخیص می‌دهند؟ «تجزیه و تحلیل رقبا»ی شرکت ارتباطات محرمانه، فضای رقابتی را شناسایی می‌کند و بر مزیت رقابتی شرکت، از قبیل راحتی، انعطاف و متحدین استراتژیک تاکید دارد.



بررسی عوامل مربوط به محل کسب و کار

(۱) دسترسی به بازار

باید توجه داشته باشید که آیا برای محصولات و خدماتی که می خواهید ارائه کنید، بازار و مشتری در منطقه وجود دارد؟ یا اینکه فقط مکانی را انتخاب کرده اید که خودتان راحت و آسوده باشید؟ اگر این طور است، باید بگوییم که امروزه رمز بقاء و ماندگاری کسب و کار، تعامل دوطرفه با مشتریان و به عبارت دیگر در دسترس بودن برای بازار و مشتریان است. روش دیگر برای پیدا کردن بازار مناسب برای کسب و کار این است که ابتدا ببینید شما چه نیازی از مشتریان را برآورده می کنید و سپس بسنجید که در کدام قسمت از بازار، بهتر می توانید به این نیاز پاسخ دهید.

از عوامل مهمی که می تواند در میزان درآمد آینده شما تاثیر بسزایی داشته باشد، وجود کسب و کارهایی است که به گونه ای با کار شما ارتباط پیدا می کند. برای مثال اگر قصد راه اندازی یک فروشگاه گل را دارید، نزدیک بودن به هتل ها، بیمارستان ها و... می تواند برای شما مفید باشد. یا اگر قصد راه اندازی یک داروخانه را دارید، نزدیکی به بیمارستان ها و مطب ها برای شما مزیت خوبی به شمار می رود.

(۲) دسترسی به مواد اولیه

شما برای تولید محصولات خود به مواد اولیه احتیاج دارید و حتماً می دانید که بخش عمده ای از قیمت محصولات شما را قیمت مواد اولیه تشکیل می دهد. از طرف دیگر اگر بخواهید یک کسب و کار موفق را راه اندازی کنید، باید قادر باشید تا محصولاتی با قیمت تمام شده کمتر به مشتریان تان عرضه نمایید. بنابراین باید بکوشید تا هزینه های مربوط به مواد اولیه را کاهش دهید. در مکان یابی، هزینه حمل و نقل مواد اولیه از عوامل اصلی است. بنابراین باید مکانی را انتخاب کنید که به مواد اولیه دسترسی داشته باشید و هزینه های کمتری را بابت هزینه های حمل و نقل بپردازید.

(۳) دسترسی به نیروی کار

شما در طول فعالیت تجاری تان به احتمال قوی به نیروهای کاری احتیاج پیدا خواهید کرد. در این صورت نیروی کار یکی از مهمترین و پرهزینه ترین عوامل کسب و کار شماست. از جمله عواملی که در مورد نیروی کار باید در نظر بگیرید عبارت است از: در دسترس بودن نیروی کار، میزان تخصص ها و مهارت های مورد نیاز و میزان دستمزدهای متداول.

هنگامی که برای تولید یک محصول نیاز به نیروی انسانی دارید، بررسی کنید در کدام منطقه با توجه به تخصص مورد نیاز، مزد دریافتی نیروی انسانی، مناسب تر است. در این صورت حتی اگر هزینه های ایاب و ذهاب مربوط



.....

به نیروی کار شما افزایش یابد، کل هزینه های مربوط به نیروی کار شما (هزینه دستمزد و ایاب و ذهاب) کمتر از کل هزینه های بکارگیری نیروهای محلی خودتان بدون هزینه ایاب و ذهاب می شود.



۴) دسترسی به حمل و نقل

شما باید بررسی کنید که آیا دسترسی به محل استقرار کسب و کارتان آسان است؟ چه روش های حمل و نقلی در دسترس است؟ (جاده، راه آهن، کشتی، هواپیما و...) آیا خطر افزایش هزینه حمل و نقل می تواند بر رقابت پذیری شما تاثیر بگذارد؟

بهتر است شما با توجه به ماهیت محصولی که می خواهید تولید کنید نوع حمل و نقل و دسترسی به آن را تعیین نمایید. برای مثال موسساتی که تولید کننده ی کالاهای حجیم و سنگین هستند، دسترسی به راه آبی یکی از عوامل مهم تعیین منطقه برای آنها می باشد.

۵) طرح های توسعه در منطقه

یکی از نکته های مهمی که شما در مورد مکان یابی باید در نظر بگیرید این است که بررسی کنید آیا در منطقه ای که می خواهید فعالیت خود را شروع نمایید، در آینده طرح ها یا پروژه هایی که روی کسب و کار شما تاثیر بگذارد وجود دارد یا خیر؟ مثل مجتمع های مسکونی جدید، بزرگراه های جدید و طرح های توسعه صنایع مختلف و غیره. در صورت وجود چنین طرح ها و پروژه هایی، بهتر است ارزیابی کنید که آیا این تغییرات می تواند برای شما مفید باشد یا اینکه به ضرر شما می باشد.

یکی از عوامل مهمی که اثر مستقیمی روی درآمد آینده کسب و کار شما دارد، رشد اقتصادی است. حتماً شما به عنوان یک کارآفرین مایل هستید تا رشد اقتصادی خوبی را در منطقه خود ببینید، زیرا رشد اقتصادی منطقه نهایتاً منجر به ارتقاء قدرت خرید مشتریان خواهد شد.

۶) دسترسی به خدمات پشتیبانی

در دنیای امروز شما نمی توانید کالاها و محصولات مورد نظر مشتریان تان را به تنهایی تولید کنید. بنابراین بهتر است بررسی کنید که آیا خدمات لازم به منظور پشتیبانی عملیات تولید، فروش، بازاریابی و... در منطقه وجود



دارد یا خیر؟ مثل دفاتر حقوقی و حسابداری، کارگاه های نگهداری و تعمیرات، عرضه کنندگان مواد اولیه و غیره. وجود چنین خدمات پشتیبانی در نزدیکی شما باعث بالا رفتن ارزش افزوده محصول شما می شود و در نتیجه بهتر می توانید نیازهای مشتریان تان را به موقع و به صورت مطلوب برآورده کنید تا سودآوری بلندمدت را برای شما به ارمغان آورد.

۷) دسترسی به خدمات عمومی

منظور از خدمات عمومی، خدمات اولیه ای است که برای راه اندازی یک کسب و کار ضروری باشد. مثل برق، گاز و آب، شبکه فاضلاب صنعتی، خطوط تلفن کافی و دسترسی به اینترنت. با توجه به اینکه شما کسب و کاری را راه اندازی می کنید که در آینده نزدیک پیشرفت و ترقی می کند، باید بررسی نمایید که آیا خدمات عمومی برای نیازهای فعلی و توسعه آتی شما، کافی و در دسترس هست یا خیر؟

از جمله خدمات عمومی دیگر دسترسی به پلیس، آتش نشانی و خدمات بیمه است. منظور از خدمات بیمه این است که بررسی کنید آیا مکان انتخابی شما از لحاظ پوشش بیمه ای مشکلی دارد یا خیر؟ زیرا شرکت های بیمه برخی از مکان هایی را که سرقت زیاد اتفاق می افتد، تحت پوشش قرار نمی دهند یا مکان هایی را که احتمال خطر آتش سوزی در آنجا زیاد بوده و کسب و کارها بسیار نزدیک هم می باشند و احتمال سرایت آتش سوزی به کسب و کارهای دیگر بالا است، تحت پوشش قرار نمی دهند. بنابراین مکانی را انتخاب کنید که بتوانید از پوشش های بیمه برخوردار شوید.

۸) رقابت

رقابت تاثیر مستقیم و نسبتاً زیادی بر ماهیت کسب و کار شما دارد. وجود یا مجاورت یک رقیب قوی ممکن است باعث شکست شود و برعکس یک رقیب ضعیف می تواند سودآوری شما را چندین برابر کند. شما باید بررسی کنید که آیا نوع کسب و کار همسایگان با کسب و کارتان همسازی و سازگاری دارد؟ طبیعی است هنگامی که شما در محلی شروع به فعالیت کنید که همسایگان تان فعالیت مشابه شما داشته باشند، رقیب خواهید داشت اما این رقابت حسنی هم دارد؛ شما از این طریق می توانید مشتریان مورد نظر خود را پیدا کنید.

۹) طرز تلقی و برداشت ساکنین منطقه از کسب و کار شما

توجه داشته باشید که نیروی کار یا مشتریان آینده شما بخشی از ساکنین منطقه کسب و کارتان هستند، پس از همان ابتدا سعی کنید تا برداشت و طرز تلقی ساکنین منطقه را نسبت به کسب و کاری که می خواهید راه اندازی کنید ارزیابی نمایید. حتماً می دانید که در صورت به وجود آمدن برداشت و تصور بد از کسب و کارتان، تغییر دادن آن بسیار مشکل و در برخی موارد غیرممکن است. از طرفی برداشت و تصور بد از کسب و کار شما، به فروش کم و یا حتی ایجاد مزاحمت برای کسب و کارتان می انجامد.



.....

همچنین بررسی کنید که آیا مسئولین محلی مشوق های خاصی نظیر معافیت های مالیاتی، برنامه های آموزشی برای کارکنان و شرایطی برای اجاره زمین و ساختمان فراهم می کنند یا خیر؟ آیا دستورالعمل های نحوه اخذ مجوز به حد کافی آسان و مناسب هستند؟



۱۰) وجود امتیازات خاص برای برخی مناطق در بعضی مواقع دولت برای توسعه و عمران مناطق محروم، امتیازات و تشویق های خاصی قائل می شود. شما می توانید بررسی کنید که آیا جزو این مناطق هستید یا خیر؟ ببینید چه امتیازاتی شامل کسب و کار شما می شود و از طریق کدام ارگان ها می توانید این امتیازات را بدست آورید؟ این امتیازات می تواند به کسب و کار شما کمک قابل توجهی کند. مثلاً شما در برخی مناطق محروم می توانید از وام بانکی با مدت بازپرداخت بیشتر و نرخ بهره کمتر برخوردار شوید، یا اینکه می توانید از مزایای فعالیت در مراکز رشد یا شهرک های صنعتی و نواحی صنعتی روستایی استفاده کنید.

۱۱) قیمت محل کسب و کار ابتدا فضای لازم برای انجام کسب و کارتان را مشخص کنید و پس از آن، مکانی را با بهترین قیمت پیدا نمایید.

۱۲) آب و هوای منطقه

در برخی موارد آب و هوای منطقه می تواند تاثیری مستقیم روی کسب و کار شما بگذارد. بنابراین باید با توجه به کسب و کارتان و نوع فعالیت مربوط به آن، منطقه ای را انتخاب کنید که شما را دچار مشکل نسازد. برای مثال اگر فعالیت شما با چوب و کاغذ، سر و کار دارد باید منطقه ای را انتخاب کنید که رطوبت کمی داشته و یا دارای آب و هوای خشک باشد.



۱۳) نور و روشنایی خیابان

یادتان باشد که فعالیت مربوط به کسب و کار شما همواره در طول روز نیست و ممکن است شب ها نیز به فعالیت بپردازید. یکی از عوامل مهمی که در مورد کسب و کارهای شبانه باید در نظر بگیرید، نور کافی ساختمان و خیابان های مرتبط به ساختمان شما است. مطمئن باشید که مشتریان به ندرت به مکان های کم نور سر می زنند و ذهنیت خوبی از کسب و کارهایی که در محل های کم نور هستند، ندارند. ولی مکان های پر نور، مشتری را به سمت خود جلب می کند و او را ترغیب می کند تا به محل کسب و کار شما وارد شود.

انواع مالکیت تجاری به لحاظ قانونی

مالکیت یگانه

تک مالکیتی به معنی این است که یک فرد بدون شریک و هیچ گونه محدودیت اجرایی به عنوان مدیر واحد عمل می کند. این شخصیت چهره قانونی این شرکت خواهد بود. این نوع از مالکیت شامل تجارت های نیمه وقت، فروشندگان مستقیم، افراد تازه کار، پیمانکاران و مشاوران می شود. مالکیت یگانه معمول ترین و متداول ترین نوع مالکیت در جهان است. در بسیاری از کشور ها راه اندازی چنین تجارتی نیازمند کسب مجوز است اما برخی کشور ها هم هستند که نیازمند چنین مجوزی نیستند.

شرکت با مالکیت یگانه ارزان ترین نوع تشکیل شرکت است که عمدتاً به مجوزهای کمی نیاز دارد. شرکت با مالکیت یگانه مالیات مربوط به شرکت ها را نمی پردازد. مالیات بر سود شرکت تعلق می گیرد و با آن مشابه با درآمد فردی برخورد می شود.

مالکیت یگانه مسئولیت نامحدود دارد. صاحب شرکت در برابر تمامی قرض ها و مسئولیت های شرکت مسئولیت تام دارد. هیچ تفاوتی میان دارایی های شرکت و دارایی های صاحب شرکت وجود ندارد.

بدین معنا اگر شرکتی با مالکیت یگانه قرضی دارد، آن قرض باید از اموال صاحب شرکت پرداخت شود. عمر شرکت با مالکیت یگانه محدود است به عمر مالک شرکت.

تمامی اموال شرکت متعلق به مالک است، بنابراین سرمایه گذاری در شرکت تنها از طریق اموال صاحب شرکت امکان پذیر است.

به طور کلی مزایای آن شامل موارد زیر است :

۱- آماده سازی سریع محاسبات مالیاتی



.....

به عنوان یک مالک انحصاری برای آماده سازی مالیات خیلی راحت تر از یک شرکت سازمان یافته خواهد بود. به سادگی می‌توانید با ارائه اظهارنامه سود و زیان کار خود را پیش ببرید. این اظهاریه شما به عنوان مالیات خوداشتغالی مورد قبول خواهد بود.

۲- هزینه پایین شروع به کار

سرمایه محدود برای اغلب افراد تازه کار یک پدیده معمولی است. راهاندازی یک شرکت یا سازمان نیازمند هزینه‌های بالاتری است و اغلب باید یک وکیل هم برای شرکت در نظر گرفته شود.

۳- سهولت در رسیدگی مالی

رسیدگی به امور مالی در تجارت شخصی بسیار راحت تر از رسیدگی به امور مالی یک شرکت است. برای سهولت بیشتر بهتر است یک حساب جداگانه برای فعالیت تجاری خود باز کنید تا ورودی و خروجی آن از حساب شخصی شما جدا باشد.

این نوع مالکیت معایبی در رابطه با سختی مسئولیت و کنترل امور اقتصادی و مشکلات افزایش سرمایه دارد.

شراکت (partnership)

دو نفر یا بیشتر می‌توانند گرد هم بیایند و با هم شراکت کنند. شراکت به دو دسته کلی تقسیم می‌شود. شرکت نامحدود (general partnership) و شراکت محدود (limited partnership)

در شراکت نامحدود (شرکا مسئولیت نامحدود دارند) همه شرکا توافق می‌کنند که بخشی از کار و پول را فراهم کنند و در مقابل سود و زیان را با هم تقسیم کنند. تمامی شرکا نسبت به تمامی قروض شرکت مسئولند. یک توافق نامه شرایط شراکت را معین می‌کند.

شراکت محدود (شرکا نسبت به پولی که به میان نهادهند مسئولند) اجازه می‌دهد که مسئولیت برخی شرکا محدود به سرمایه‌ای که آورده‌اند باشد. در شراکت محدود لازم است که حداقل یکی از شرکا مسئولیت نامحدود داشته باشد و شرکا با مسئولیت محدود در مدیریت شرکت سهیم نباشند.

زمانی که یک شریک با مسئولیت نامحدود فوت کند یا شراکت خود را لغو کند، شراکت نامحدود به هم می‌خورد. چنین امری در مورد شریک با مسئولیت محدود صادق نیست.

یک شریک با مسئولیت نامحدود تنها در صورتی می‌تواند سهمش را به کس دیگری منتقل کند که همه شرکای دیگر قبول کنند. شریک با مسئولیت محدود می‌تواند سهمش را به دیگران بفروشد.

یک شرکت بزرگ را به سختی می‌توان با مالکیت یگانه یا شراکت اداره کرد. این دو ساختار برای آغاز به کار یک شرکت مناسبند اما برای ادامه کار مناسب نیستند. این مسئله به خاطر مسئولیت نامحدود، عمر محدود موسسه و دشواری انتقال شرکت به غیر است.





تأمین سرمایه برای آغاز بنگاه کسب و کار

در ادبیات مالی روشهای متعددی برای تامین مالی اولیه یک استارتاپ وجود دارد که بسیاری از آنها همچنان در کشور ما ناشناخته می باشند. در ادامه روشهایی که تجربه عملی و عینی در کشور داشته معرفی می گردد. به یاد داشته باشید هنگامی باید به دنبال تامین مالی باشید مه علاوه بر یک ایده محوری، از چگونگی اجرای ایده نیز به اندازه کافی اطلاع دارید. اصطلاحاً مدل مناسب اجرای کسب و کارتان را می شناسید. اگر هنوز برای چگونگی اجرای ایده و راه های درآمد زایی آن تردید دارید توصیه می کنیم هرگز به سراغ سرمایه گذاران و سایر منابع تامین مالی نروید. با این کار فقط کارتهای خود را سوزانده اید.

۱- اولین روش تامین مالی آن است که بدانید هیچ فرمول مشخصی برای تامین مالی وجود ندارد. خلاقیت و ابداع روشهای جدید تنها قاعده بازی است. خودتان روشهای تامین مالی مربوط به خودتان را ابداع کنید.

۲- خانواده و دوستان (Family & Friends)

این عده شامل کسانی هستند که در واقع باید به شما ایمان داشته باشند؛ حتی بدون نیاز به صبر کردن و دیدن عملی بودن ایده‌ی شما یا پیدا شدن مشتری واقعی. باور کنید چنانچه ایده محوری جذابی داشته باشید و مدل اجرای کسب و کارتان را نیز بخوبی توضیح دهید در محافل دوستانه و خانوادگی از تجمیع پس اندازهای خرد براحتی منابع اولیه لازم برای شروع کسب و کار فراهم می شود.

۳- قرض هم‌تا به هم‌تا (Peer-to-peer lending)

روشی‌ست که در آن گروهی از افراد دور هم جمع می‌شوند تا به هم‌دیگر پول قرض بدهند. این روش سال‌ها برقرار بوده و استفاده شده است. برای مثال گروه‌های کسب و کار کوچک یا گروه‌های قومی که از هم‌دیگر به شکل‌های مشابه حمایت می‌کنند. در حوزه‌ی کسب و کارهای نوپا به دنبال کارآفرین هم سطح موفق بگردید که حاضر است برای ایده‌های مشابه سرمایه‌گذاری کند.



۴- تامین جمعی سرمایه (Crowdfunding)

جذب سرمایه جمعی از دو واژه ی crowd به معنای انبوه مردم و funding به معنای تامین سرمایه تشکیل شده است. جذب سرمایه جمعی در واقع کمپینی جهت دریافت حمایت مالی افراد مختلف جامعه به خصوص کاربران اینترنت از یک پروژه از طریق پرداخت بخشی از سرمایه ی مورد نیاز برای اجرای آن پروژه می باشد.

در این روش از قدرت اینترنت برای پیدا کردن گروه‌هایی با افکار مشابه استفاده می‌کنید. بدین ترتیب که هر یک از افراد این گروه‌ها با اهداء مقدار کمی پول از تلاش‌های شما حمایت می‌کنند. این روش در بسیاری از شرکت‌های غیرانتفاعی و همچنین در فاز پیش‌فروش بسیاری از محصولات و پروژه‌ها استفاده می‌شود و روز به روز نیز در حال گسترش است. در این روش بسته به خلاقیت خود می‌توانید از مشوق‌هایی برای جلب توجه و اعتماد جمعی سود ببرید. روش‌هایی از قبیل پیشنهاد استفاده از محصول نهایی با قیمتی کمتر در زمانی معین (مثلاً ۵۰٪ تخفیف برای یک سال)

به عنوان نمونه استارت‌آپ پزشکی خوب که در مرکز رشد دانشگاه شریف مستقر است از این شیوه برای تامین مالی خود استفاده کرده است.

۵- شرکتهای سرمایه گذاری خطرپذیر (Venture Capital Firm)

سرمایه گذاران خطرپذیر شرکتهای سرمایه گذاری هستند که بر روی ایده های نوین سرمایه گذاری می کنند. چنانچه از نظر مدیران شرکت ایده شما اقتصادی و قابل اجرا تشخیص داده شود، در ازای درصد مشخصی از سهام شرکت شما، منابع مالی لازم را در اختیارتان قرار می دهند. این شرکتها بر خلاف بانکها از شما وثیقه ملکی نمی خواهند و سهام شرکت تنها تضمینی است که باید بدهید. این البته در صورتی است که ایده شما به اندازه کافی جذاب بوده باشد و آینده خوبی برای آن متصور باشند. علاوه بر این در این شرکتها چون افراد خبره کسب و کار و کارآفرینان باتجربه وجود دارند در توسعه کسب و کار شما نیز کمکهای زیادی می کنند. در واقع این شرکتها برای حفاظت از سرمایه خود هر کاری که بتوانند انجام می دهند.

در ایران نیز مدتی است که اینگونه شرکتها شکل گرفته اند و از سال ۱۳۹۱ انجمن صنفی شرکتهای سرمایه گذاری خطرپذیر تاسیس گردیده است که هدف آن یکپارچه سازی خدمات شرکتها و استانداردسازی رویه های اجرایی می باشد. برای اطلاعات بیشتر و آشنایی با اعضا به آدرس وب سایت انجمن مراجعه فرمایید.

۶- شرکت در استارت‌آپ ویکندها و سایر برنامه های حمایتی

اگر به ایده خود اطمینان زیادی دارید می توانید در یکی از برنامه های معرفی کسب و کار مانند استارت‌آپ ویکندها که در دانشگاه های مختلف مانند شریف و امیرکبیر برگزار می شود شرکت کرده و ایده محوری خود را





طرح کنید. در این جلسات شرکتهای مختلف، سرمایه گذاران خصوصی، فرشتگان کسب و کار، سرمایه گذران خطرپذیر حضور داشته و ممکن است از طرح شما استقبال کنند.

۷- مراجعه به صندوقهای حمایتی

در حال حاضر تعداد کثیری از صندوقهای حمایتی در کشور وجود داشته که با شرایط بسیار آسانتر از بانکها، تسهیلات لازم را در اختیار شما قرار می دهند. صندوق نوآوری و شکوفایی، صندوق کارآفرینی و امید، صندوقهای پژوهش و فناوری از جمله این صندوقهای حمایتی می باشند.

۸- سرمایه‌ی فروشنده (Vendor financing)

اگر برای موجودی خود به کالاهای ملموس (tangible product) نیاز دارید، می‌توانید تولیدکننده یا پخش کننده‌های زیادی را قانع کنید تا موعد پرداخت را تا زمانی که شما محصولتان را به فروش میرسانید به تأخیر بباندازند. مدت زمان این تمدید موعد پرداخت، به اعتبار شما در نزد فروشنده بستگی دارد. در این موارد البته می‌توان از مشوق‌های دیگری نیز استفاده کنید.

۹- سرمایه‌گذاری سفارش خرید (Purchase order financing)

یکی از بزرگ‌ترین مشکلات توسعه‌ی کسب و کارهای نوپا، ناتوانی در پذیرش سفارشات بزرگ است؛ به این دلیل که معمولاً در ابتدای کار نقدینگی لازم برای آماده کردن و تحویل محصول وجود ندارد. اگر در فرآیند تولید یا عرضه با کسب و کار دیگری کار می‌کنید، شرکت‌های سرمایه‌گذاری در سفارش، اغلب نقدینگی لازم را مستقیماً به دست آن‌ها می‌رسانند و از این طریق کامل شدن قرارداد و ایجاد جریان سود به کسب و کار شما را تسهیل می‌کنند.

۱۰- مقاطعه حساب‌های دریافتنی (Factoring accounts receivables)

این روش از نظر مفهومی شبیه سرمایه‌گذاری سفارش خرید است، با این تفاوت که شما محصول را فروخته‌اید ولی تا زمان دریافت پول، مدت زیادی باقی مانده است. در این روش، مبالغی که هنوز از سوی مشتریان شما پرداخت نشده و موعدشان هم هنوز فرا نرسیده از سوی این دسته از سرمایه‌گذاران به شما پرداخت می‌شود و آن‌ها در زمان مقرر با شروط مشخص طلب شما را از مشتری‌هایتان برای خود دریافت می‌کنند. در کسب و کارهای نوپایی که به تازگی در مسیر توسعه قرار گرفته‌اند این روش به جای آنکه یکی دو ماه منتظر دریافت مبلغ پرداختی مشتریان خود باشند، به سرعت نقدینگی فراهم می‌کند.

مدیریت جریان نقدینگی تنها یکی از راه‌هایی است که کارآفرینان باید در آن برای نوآوری، شکست رقیب و زنده ماندن تفکری خلاقانه داشته باشند. اگر چگونه از پس بانک‌ها برآمدن را یاد بگیرید، قطعاً چگونگی شکست رقبا را نیز فرا می‌گیرید!





۱۱- پس انداز شخصی

تحقیقات نشان می دهد که بیشترین منابع مالی کارآفرینان برای راه اندازی کسب و کار، پس انداز های شخصی است. اگر تمام امکانات و منابع مالی خود را لیست کنید، می بینید منابع مالی بسیاری برای استفاده در عملی کردن ایده تان دارید.

بسیاری از کارآفرینان بزرگ فعلی در مرحله ای از زندگی خود تمام دارایی های خود را به پول تبدیل کرده اند تا توانسته اند امروزه اهداف خود دست پیدا کنند. به عنوان مثال در زندگینامه بهروز فروتن، بنیانگذار صنایع غذایی فروتن آمده که در یک مقطعی حتی حلقه ازدواجشان را فروخته و سرمایه کارشان کرده اند. شما برای دستیابی به اهداف خود حاضرید از کدام یک از منابع خود چشم پوشید؟

• مزایا

- دسترسی به آن آسان است

- بی منت است

- سود به آن تعلق نمی گیرد

• معایب

- میزان آن محدود است

- رفاه زندگی شخصی شما را کاهش می دهد.

وام گرفتن از بانک ها و مؤسسات اعتباری

۱۲- یکی دیگر از روش های تامین مالی طرح از طریق بدهی یا اخذ وام از بانک ها و مؤسسات مالی یا قرض گرفتن از دوستان و آشنایان است. اگرچه تامین سرمایه از طریق بدهی و استقراض، باعث می شود مالکیت شرکت در انحصار خود کارآفرین باقی بماند ولی چون منابع قرض گرفته شده می بایست در سررسیدهای مشخصی بازپرداخت شود و در صورت عدم بازپرداخت به موقع اقساط، شرکت با خسارت های زیادی از جنبه های مالی و اعتباری مواجه خواهد شد لذا استفاده از این روش از ریسک بالایی برخوردار است. بانک ها از جمله موسساتی هستند که بیشترین تعداد و متنوع ترین وام ها را در اختیار کارآفرینان قرار می دهند. بانک ها به شرکت های در حال فعالیت (در مقایسه با شرکت های نوپا که ریسک بالایی هم دارند) تسهیلات بیشتری اعطا می کنند.

بانک ها در قالب عقود مختلف اسلامی مانند، قرض الحسنه، فروش اقساطی، سلف، اجاره به شرط تملیک، جعاله، مزارعه، مساقات، مشارکت مدنی و مضاربه وام می دهند. آشنایی کارآفرینان با هر یک از عقود بانکی به نحوه تصمیم گیری کارآفرینان در هنگام استفاده از تسهیلات بانکی کمک زیادی خواهد کرد.





علاوه بر بانک ها، صندوق ها و موسسات حمایتی نیز به شرکت های نوپا و افراد خلاق کمک می کنند. این کمک ها به صورت بلاعوض یا در قالب وام با بهره پایین و دوره بازپرداخت بلندمدت، در اختیار کارآفرینان قرار می گیرد.

- مزایا

- میزان و مبلغ آن قابل توجه است

- بی منت است

- در استفاده از این منابع استقلال عمل وجود دارد

- معایب

- بایستی تقریباً در موعد مقرر بازپرداخت شود

- سود به آن تعلق می گیرد

- بروکراسی اداری دارد

۱۳- شرکا و فروش سهام

یکی دیگر از روش های تامین مالی طرح از طریق شراکت و فروش سهام است. البته این شراکت بهتر است شکل حقوقی به خود بگیرد. بسته به تعداد شرکا و میزان اعتمادی که بین آنها وجود دارد، یکی از شرکت های سهامی خاص، مسئولیت محدود، تضامنی، نسبی، مختلط سهامی، مختلط غیرسهامی و یا تعاونی را می توان به عنوان ماهیت حقوقی کسب و کار انتخاب کرد. هر یک از این شرکت ها تعهدات خاصی را برای شرکا ایجاد می کنند. مثلاً در شرکت با مسئولیت محدود، مسئولیت هر یک از شرکا فقط محدود به سرمایه ای است که در هنگام راه اندازی شرکت ثبت کرده اند. در شرکت های تعاونی هر یک از شرکا صرف نظر از میزان سرمایه داری یک حق رای هستند و همه تصمیمات شرکت به صورت جمعی گرفته می شود.

- مزایا

- برخلاف وام بانکی که بایستی در موعد مقرر سود پرداخت شود، می توان پرداخت سود را به تعویق انداخت.

- در صورت ضرر شرکت، شرکا و سهامداران در ضرر شریک بوده و میزان بار ضرر اقتصادی بر دوش کاهش پیدا می کند.

- میزان و مبلغ تامین مالی از طریق شریک و سهام می تواند زیاد باشد.

- معایب

- استقلال تصمیم گیری کاهش پیدا می کند

- بروکراسی زیاد می شود



البته ترکیبی از روش های بالا می تواند یک روش دیگری باشد که منطقی تر است. اکنون که با انواع روشهای مختلف تامین مالی و مزایا و معایب آن آشنا شدیم، بایستی واقع نگر بوده و براساس توانمندی ها و پیش بینی های معقول در مورد انتخاب روش تامین مالی تصمیم بگیریم.

راه دستیابی به ایده های کسب و کار ناب

فرآیند طوفان فکری و ارزیابی ایده های خود را مستحکم و منظم کنید:
لیستی از انواع مشتریان احتمالی و کسب و کارها و مدل های قیمت گذاری را فراهم کنید.
فرصتهایی که این لیست ها هم پوشانی دارند را شناسایی و ارزیابی کنید.
سپس از قصر رویاهای خود بیرون بیایید و بهترین ایده ها را با کاربران بالقوه واقعی، مشتریان و یا تامین کنندگان ارزیابی کنید.
این امر احتمال موفقیت را افزایش داده و باعث اتلاف زمان کمتری می شود.
سه راه اصلی به سوی یک ایده ی کسب و کاری جدید

۱- ایده ی خودجوش: این نوع ایده هنگامی که زیر دوش هستید، رانندگی می کنید، با دوستان حرف می زنید، یا در خلال یک ملاقات کاغذی را خط خطی می کنید به ذهن شما خطوط می کشد. ناگهان نقاط به شکل دیگری به هم متصل می شوند و شما به روشننگری می رسید... بینشی که در شما به وجود آمده است شما را شگفت زده و هیجان زده کرده است، و ارزش این ایده ی جدید به نظر خیلی زیاد می رسد. باورتان نمی شود که چرا پیشتر این ایده به ذهن فرد دیگری نرسیده است!

۲- ایده ی نفوذی: شاید ۷ سال گذشته را صرف توسعه نرم افزارهای کسب و کاری برای خطوط هوایی کرده باشید، ولی متوجه می شوید که مجموعه نرم افزارها ضعف هایی داشته و نحوه ی عرضه این نرم افزارها به بازار توسط شرکت شما مشکلاتی دارد. شما این معایب را با رییس خود درمیان می گذارید، ولی شرکت شما اولویتهای دیگری دارد و از این رو چیزی تغییر نمی کند.

۳- ایده ی موشکافانه: در این مورد، شما با یک ایده کسب و کار شروع نمی کنید. در عوض، شما با تمایل به ایجاد یک کسب و کار و کارآفرین شدن شروع می کنید. ممکن است حاضر باشید از کار خود استعفا دهید و با آغوش کاملاً باز به سراغ آن بروید، و یا اینکه در کنار شغل کنونی خود آن را هم شروع کنید... ولی به دنبال ایده کسب و کاری هستید تا آن را دنبال کنید.





ایده یابی کاری بسیار مفرح و جذاب است، ولی این قسمت آسان فرآیند است. اجرای ایده، گندم را از کاه جدا می کند و این همان جایی است که اکثریت مردم شکست می خورند. این یعنی رسیدن به ایده مناسب شانس شما برای اجرای موفق افزایش می دهد.

گام اول: درمورد اینکه انگیزه یا هدف شخصی تان از آغاز این استارتاپ چیست؟ (۱ ساعت)
یک فایل اکسل را باز کرده و در tab اول اهداف خود را بنویسید. شاید به نظر شما این کار زیاده روی به نظر برسد ولی می توان بعدها به عنوان یک سند مرجع به آن بازگشت تا چارچوب کاری خود را حفظ کنید.

گام دوم: برای مشکل چارچوب بسازید (۲ ساعت)
اگر سعی کنید از همان ابتدا لیستی از ایده هایی که به ذهنتان خطور کرده را یادداشت کنید، به احتمال زیاد با تعداد بسیار کمی روبرو خواهید شد که شاید شما را سرخورده کند. احتمالاً بعد از یادداشت کردن چند ایده دیگر فکرتان کار نمی کند و تمام ایده هایی که یادداشت کرده اید بر اساس پس زمینه های فکری و تجارب خودتان بوده است... برای مثال اگر یک بازی خور باشید، ایده های شما در مورد بازی ها خواهد بود. اگر در یک شرکت رایانش ابری کار می کنید، ایده های شما در مورد رویکردهای جدید و غیره خواهد بود. این چیز بدی نیست، ولی محدودکننده است.

در عوض، سعی کنید طوفان فکری خود را تسهیل کنید.
در فایل اکسلی که باز کرده اید، یک شیت جدید باز کنید و فهرستی از ۱۵ تا ۲۰ کلاس از انواع مشتریان/مخاطبان را در ستون اول بنویسید. با مولفه های جمعیت شناسی معمول مانند «افراد ۱۸ تا ۳۵ سال در محیط های شهری که سالانه بیش از ۱۰۰ هزار دلار درآمد دارند» شروع نکنید. در عوض، از عبارتهای توصیفی استفاده کنید که گروه های خاصی از مشتریان یا کسب و کارهای را که دارای نیازها یا چالش های خاص هستند را توصیف می کنند. با این روش می توان راحت تر آنها را مفهومی ساخته و در خلق ایده ها کارآمدتر و مفیدتر باشند.

سپس در ردیف نخست این فایل اکسل، انواع کسب و کارها و یا مدل های قیمت گذاری (مانند نوع کسب و کار) را که می توانید روی این مشتریان/مخاطبان اعمال کنید بنویسید. هیچ رویکرد صحیح و یا غلطی وجود برای انجام این کار وجود ندارد، و من اینجا خیلی لیبرال از عبارت «مدل کسب و کاری» استفاده می کنم. ممکن است نتوان برای گروهی از آنها مدلی را نسبت داد. و ممکن است در برخی گروه ها هم پوشانی رخ دهد که اصلاً مشکلی ندارد. به یاد داشته باشید، شما این کار را می کنید که به طوفان فکری خود کمک کنید و ایده های کسب و کاری مختلف را با هم مقایسه کنید، نه اینکه در زمینه ی مدل های کسب و کاری به یک متخصص تبدیل شوید.



ایده‌ی کسب‌وکار

گام سوم: خلق ایده‌ها (۴ تا ۶ ساعت)

فایل اکسل شما هم اکنون به یک جدول تبدیل شده که در ستون اول آن انواع مشتریان/مخاطبین و در ردیف اول آن مدل‌های کسب‌وکاری و درآمدی نوشته شده اند. هر باکسی که دو لیست مذکور هم پوشانی پیدا می‌کنند جایی است که ایده‌ها خلق می‌شوند و طوفان فکری به پا می‌شود. در این جدول به سراغ تمام خانه‌ها بروید. می‌توانید در عرض چند ثانیه بسیاری از این خانه‌ها را نادیده بگیرید و از آن‌ها صرف نظر کنید (مثلاً هوش مصنوعی برای خانم‌های خانه دار؟)، ولی بهتر است نگاهی مختصر به همه‌ی آن‌ها بیاندازید زیرا که ممکن است با ایده‌هایی روبرو شوید که اصلاً انتظار آن را نداشته اید...

عبور شما از نخستین ستون بیشترین زمان را می‌برد، زیرا در این ستون در مورد تمام ۱۵ تا ۲۰ مشتری بالقوه چیزهایی می‌آموزید. این فرآیند در ستون‌های بعدی تسریع خواهد شد.

هر بار که ایده‌ی خوبی به ذهنتان خطور می‌کند، آن را در خانه‌ی مربوطه یادداشت کنید. برای مثال، ارائه‌ی خدمات پس از فروش به مشتریان برای آژانس‌های بیمه‌ی خرده‌فروشی؟ یا... یک کسب‌وکار مزایده‌ای برای استارت‌آپ‌هایی که به دنبال سرمایه‌گذار هستند. همه‌ی آن‌ها را یادداشت کنید.

سعی کنید حداقل به شش ایده‌ی خوب و درست حسابی برسید. سپس در همان فایل یک شیت جدید باز کرده و تمام ایده‌های خود را در آن یادداشت کنید. علاوه بر نوشتن خود ایده، باید اهداف بیان شده، مخاطبین و مدل‌های درآمدی برای هر ایده‌ای را بنویسید. این سند به مرور زمان تغییر می‌کند، ولی خیلی خوب است که با چیزی شروع کنید که بتوان بعدها به آن بازگشت و کارها را ساماندهی کرد.

گام چهارم - ایده‌ها را ارزیابی کرده و لیست را کوتاه کنید (۳ ساعت)

گام بعدی ارزیابی لیست ۶+ آیتمی شما با ملاک‌هایی است که به شما کمک خواهند کرد لیست خود را به سه ایده‌ی برتر محدود کنید. برای مثال:





تجربیات و ارتباطات شما: آیا شما در این صنعت یا با کسب و کارهای مشابه تجربیاتی دارید؟ آیا دوستان یا آشنایانی دارید که در این فضا مشغول به فعالیت باشند؟ مزایا یا معایب خاصی را مدنظر دارید؟ همخوانی با اهداف: این ایده تا چه حد با هدف اصلی شما همخوانی دارد؟ آیا هزینه‌های لازم برای شروع این کار با سرمایه‌گذاری ای که می‌خواهید روی آن انجام دهید سازگار است؟ فرصت بازار: این بازار تا چه حد بزرگ است و رویکرد شما تا چه حد متمایز و منحصر به فرد است؟ رقابت را در نظر بگیرید، ولی به خاطر حضور رقبا ناامید نشوید. حضور رقبا یعنی اینکه این فضای که انتخاب کرده اید جذاب است.

گام پنجم: با شیرجه به سمت این ۳ ایده بروید (۲۰ تا ۳۰ ساعت در عرض یک یا دو هفته)
تبریک می‌گوییم، شما در نهایت به ۳ ایده‌ی خوب رسیدید. حال زمان آن رسیده که از قصر رویاهای خود پایین آمده و به جمع‌آوری اطلاعات خیابانی و بازخوردهای مردم بپردازید. برای انجام این کار سه گام اساسی وجود دارد (مثلاً ۵الف، ۵ب، و ۵پ) که آنقدر کلی هستند که می‌توان آن‌ها را به هر نوع ایده ای تعمیم داد.
۵-الف: باهوش(تر) شوید (۶ تا ۸ ساعت)

در صورتی که با مشتریان، کاربران و شرکای بالقوه‌ی خود وارد بحث شوید، می‌توانید با سرعت ۱۰ برابر ایده‌های خود را ارزیابی کرده و آن‌ها را اصلاح کنید. ولی اگر بدون آمادگی وارد این مقوله‌ها شوید، سوالات اشتباه خواهید پرسید، انگار توی باغ نیستید، و فرصت خود و زمان آن‌ها را هدر خواهید داد.
پس پیش از اینکه روی بررسی‌های میدانی، ملاقات در کافی‌شاپ، و جلسات اطلاعاتی خود سرمایه‌گذاری کنید، باید در مورد صنعت هدف خود اطلاعاتی کسب کنید. اگر در گام چهارم در زمینه‌ی «تجربیات و لینک‌ها» به خود نمره‌ی بیست می‌دهید، آنگاه می‌توانید از این مرحله عبور کنید. ولی در غیر این صورت برای هر ایده حدود ۲ تا ۳ ساعت زمان صرف کنید.

این امر احتمالاً دو روزی به طول می‌انجامد. کمتری کاری که می‌توانیم بکنیم این است که:
به دوستان یا آشنایان زیرک و باهوش خود زنگ زده و به آن‌ها ایمیل بزنید و نظرات آن‌ها را جویا شوید (لینک‌دین برای این کار خیلی مناسب است)
در صورت امکان با سرمایه‌گذارهای بالقوه صحبت کنید.

تحقیقات آنلاین زیادی انجام دهید. برای مثال، وابستگی‌های خارجی را تعیین کنید
اکنون به اندازه‌ی کافی اطلاعات دارید تا با افرادی که در صنعت هدف شما هستند به گفتگو بنشینید، و احتمال زیاد ایده‌های خود را بهبود بخشیده و آن‌ها را اصلاح کرده اید. خیلی خوب است، دارید کم کم به همان «ایده‌ی برتر» نزدیک می‌شوید.



.....

در این مرحله، بسیاری از مردم چیزی را انتخاب کرده و زمان خود را روی «خلق» کسب‌وکار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. برای مثال ثبت یک شرکت، انتخاب نام، ثبت یک دامنه، طراحی لوگو، چاپ کارت ویزیت و غیره. در حالی که این چیزها حس رفتن به سوی یک «شرکت واقعی» را القا می‌کنند، ولی در این مرحله شما را از هدف اصلی منحرف می‌کنند و غیر ضروری اند. بسیار عاقلانه تر است اگر این انرژی را صرف اعتباربخشی به ایده‌ی خود بکنید، مثلاً آن را با مشتریان واقعی تست کنید، رقبا را ملاقات کنید، نمونه‌های اولیه را شبیه سازی کنید و غیره.

۵-ب. با مشتریان، رقبا و شرکای صنعتی که خود آن‌ها را نمی‌شناسید صحبت کنید (۵ تا ۱۰ ساعت)

پیش از اینکه جسم و روح خود را درگیر یک کسب‌وکار پرمخاطره‌ی جدید بکنید، باید آن را بیرون از دایره‌ی دوستان و آشنایان خود ارزیابی کنید. آیا این ایده واقعاً مشکل کاربران و مشتریان احتمالی را حل می‌کند؟ آیا آن‌ها حاضرند برای آن پولی بپردازند؟ آیا کسب و کارها برای چیزی که عرضه می‌کنید بودجه‌ی کافی دارند؟ البته این قضیه هم به نوع ایده‌ی کسب‌وکاری که انتخاب کرده اید بستگی دارد، ولی در این جا رویکردهایی کلی را عنوان خواهیم کرد که خودم آن‌ها را توصیه می‌کنم.

یک بررسی میدانی آنلاین انجام دهید.

با مشتریان، مخاطبین خود صحبت کنید

با تامین کنندگان صحبت کنید

۵-پ. طرح‌های تجاری مختصری بنویسید (۷ تا ۱۰ ساعت)

زمان زیادی را صرف تک تک عناصر هر ایده کردیم، و اکنون زمان آن رسیده که برگردیم و تصویر کلی را ببینیم. تفکر و تحقیق خود را با هم ترکیب کرده و یک طرح تجاری تدوین کنید که ارزش دنبال کردن داشته باشد. اگر از همان گام‌های قبلی مشخص شده است که این ایده جواب نخواهد داد، آن را کنار بگذارید.

در ادامه یک طرح کلی را پیشنهاد می‌دهیم. سعی کنید آن را به ۲ یا ۳ صفحه خلاصه کنید، و برای هر ایده بیش از ۳ ساعت زمان صرف نکنید:

تشریح محصولات و خدمات شما: توصیفی ۱۵۰ کلمه‌ای از مشکلاتی که به آن پرداخته اید و سناریوهایی که نخست روی آن تمرکز خواهید کرد.

چگونه و چه وقت کسب درآمد خواهید کرد: آیا در ابتدای کار خدمات رایگان ارائه خواهید داد تا بعدها پیشنهادهای اضافی ارائه دهید یا با گرفتن تبلیغات کسب درآمد کنید؟ یا اینکه از همان ابتدا از مردم پول می‌گیرید؟ یا هیچ وقت؟ قطعاً نمی‌توانید با اطمینان در مورد این‌ها حرف بزنید، ولی بهترین حدس خود را بزنید.





هزینه‌ی تخمین زده شده برای رسیدن به محصول اولیه (MVP) را تخمین بزنید: مهمترین دلیل برای انجام این کار در این مرحله این است که روی نحوه‌ی رویکرد شما به شروع کسب و کار تاثیر می‌گذارد، که ممکن است در راستای اهدافتان نباشد. برای مثال اگر بخواهید یک شرکت برای اجرای کامیون راه بیندازید و برای این کار نیاز به ۲ میلیون دلار سرمایه داشته باشید، پس احتمالاً قادر نخواهید بود به عنوان یک پروژه‌ی جانبی کنار شغل اصلی خود به آن بپردازید.

گام ششم: بهترین ایده را انتخاب کرده و شروع کنید

اگر در نهایت پس از انجام این همه تحقیق و موشکافی، روی یکی از این ایده‌ها نظر خوبی دارید، پس به سراغش بروید... این همان جایی است که کار واقعی شروع می‌شود. باید علاوه بر بخش مفرح کار، یعنی ایجاد محصول یا خدمت مد نظرتان، به تامین سرمایه، استخدام، ایجاد شبکه، و عملیات‌های کسب و کاری نیز بپردازید.



خرید کسب و کار مناسب

خرید یک کسب و کار می‌تواند هم وقت گیر و هم جذاب باشد. بسیار مهم است که تحقیقات لازم را به عمل بیاورید تا مطمئن شوید که کسب مناسبی را می‌خرید و قیمت منصفانه‌ای برای آن پرداخت می‌کنید. قبل از خرید یک کسب، شما باید وضعیت و پتانسیل آنرا بررسی کنید. نکاتی را که شما باید در نظر بگیرید:

- آیا ساختمان، تجهیزات و آنچه موجود است قابل استفاده
- آیا این کسب از شهرت خوبی برخوردار است؟
- کسب تا چه اندازه قابل رویت و قابل دست یابی است؟ آیا در شهر یا در خارج از شهر قرار گرفته است؟ اگر از تولید کنندگان و مشتری‌های خود فاصله دارید بایستی مخارج لازم ترابری و حمل و نقل را در نظر بگیرید.
- آیا محصولات یا خدمات، درآمد و سود ایجاد می‌کنند؟ آیا فروش در حال ازدیاد است، در حال کم شدن است یا ثابت مانده است؟

• آیا ارتباط کاری خوب بین تولید کنندگان و بانکی که طرف کسب است وجود دارد؟

اگر کسبی به طور غیر واقعی خوب به نظر می‌رسد، احتمالاً غیر واقعی است. مواظب باشید!

تصمیم در مورد اینکه چه مبلغی برای کسب و کار پرداخته شود



.....

به عنوان خریدار، قبل از شروع مذاکرات بدانید که واقعاً از عهده چه مقدار پرداخت برخواهید آمد. شما باید در مذاکرات برای خرید قابل انعطاف باشید ولی در ضمن بودجه خودتان و ارزش کسب و کار را نیز در نظر بگیرید.



ارزش کسب و کار چیست؟

- ارزش دارائی ها، مثل ساختمان، تجهیزات و محصولات را بدانید.
- سایر عواملی که باید در نظر گرفته شوند، از قبیل اظهارنامه های مالی کسب و کار، گزارش های سالیانه و مالکیت های معنوی (مثل، حق امتیاز و علامت های تجاری).
- بعضی از دارائی های با ارزش در هر کسب و کاری عبارتند از، خوشنامی، لیست مشتریان و کیفیت کارکنان.
- با مشتریانی که بطور مستقیم از کسب خریداری می کنند صحبت کنید. بهتر است قبل از امضاء قرارداد از خوشنامی آنها کسب اطلاع حاصل کنید. بانک ها کسبی را که سودآور است بهتر می پذیرند.

ملاحظات نهائی

- قبل از خرید وقت صرف کنید و کلیه اطلاعات ارائه شده را بررسی نمایید.
- اقدام به خرید کسب و کاری کنید که در محدوده صناعی باشد که در مورد آن شناخت کافی دارید و محصولات و خدماتی ارائه دهد که به آسانی و راحتی به فروش برسد.
- خرید را بر مبنای بازدهی سرمایه گذاری انجام دهید نه بر مبنای قیمت.
- از کلیه پول نقد خود برای خرید استفاده نکنید.
- قبل از خرید، تولید کنندگان، مشتری ها و شهرت کسب و کار را بررسی کنید.



نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود فضای کسب و کار

رشد هر پدیده‌ای بستگی زیادی به فراهم بودن ملزومات و فرصت‌های مناسب دارد. همه‌ی موجودات وقتی خوب رشد می‌کنند و به حداکثر شکوفایی می‌رسند که در فضای مناسب قرار بگیرند، از حمایت‌های محیطی لازم برخوردار باشند و به ملزومات مورد نیازشان دسترسی داشته باشند.

اقتصاد، پدیده‌ی پویا و پیچیده‌ای است و رشد اقتصادی هم تابع عوامل زیادی است. فقط وقتی مجموعه‌ای از همه‌ی این عوامل فراهم باشد، می‌توان امید و انتظار داشت که رشد اقتصادی بویژه رشد پایدار اتفاق بیفتد و استمرار یابد. از مهمترین عواملی که بر رشد اقتصادی مؤثرند می‌توان به سرمایه، تکنولوژی، زیرساخت‌ها، منابع طبیعی، اندازه‌ی بازار و منابع انسانی اشاره کرد.

در همه‌ی مدل‌ها و الگوهای که رشد اقتصادی کشورها را اندازه می‌گیرند، سهم مهم و قابل توجهی به عامل منابع انسانی اختصاص دارد. برای مثال در گزارش "شاخص رقابت‌پذیری جهانی" که هر ساله از سوی مجمع جهانی اقتصاد منتشر می‌شود، شاخص مهمی به نام کیفیت بازار نیروی کار وجود دارد که متأسفانه کمترین/بدترین رتبه‌ی کشورمان در مقایسه‌ی آن که توسط این مجمع انجام شده، مربوط به همین شاخص است.

رشد و رقابت در عرصه‌ی پیچیده‌ی اقتصاد مستلزم بهره‌برداری بهینه از همه‌ی استعدادها و ظرفیتهایی است که در اختیار یک کشور یا یک بنگاه قرار دارد.

اصولاً یکی از تعاریف رایج و کامل از مدیریت هم "تبدیل کردن منابع و پتانسیل‌ها به مطلوبیتهای" است. کشورهای و سازمانهای در جستجوی رشد باید فضای لازم برای چنین رشدی را از طریق فراهم کردن زمینه‌ها و ملزومات مورد نیاز تأمین و آماده کنند و اگر منابع انسانی کارآمد و شایسته از جمله‌ی این ملزومات باشد (که همه‌ی تجربه‌ها و توصیه‌ها در مورد چنین الزامی اتفاق نظر مؤکد دارند) آنگاه این سؤال جدی و مهم مطرح می‌شود که فضای لازم برای رشد و بهره‌وری چیست؟ این فضا را چگونه ایجاد و تقویت کرد؟ و آیا بدون تأمین پیش‌نیازهای اساسی و تعیین‌کننده‌ای مثل منابع انسانی رشید (رشدیافته) می‌توان انتظار رشد پایدار سازمانی یا ملی داشت؟

آمارها و اطلاعاتی که در مورد نرخ به‌کارگیری مؤثر ظرفیتهای انسانی در جوامع و سازمانهای مختلف منتشر می‌شود، بسیار جالب و قابل تأمل است و از ظرفیتهای استفاده‌نشده‌ی زیادی حکایت دارد.

برای مثال در اطلاعاتی که در یکی از کنفرانسهای جهانی مدیریت منابع انسانی (که هر سال در یکی از کشورهای عضو اتحادیه‌ی اروپا برگزار می‌شود) ارائه شده، آمده است که فقط ۱۷ درصد از کارکنان انگلیسی با همه‌ی وجود و با به‌کارگیری همه‌ی توان و تلاش جسمی، فکری و روحی خود کار می‌کنند.



اگر واقعیات بهره‌وری نیروی انسانی در کشور ما هم نزدیک به همین شرایط باشد، این اطلاع مهم و تکان‌دهنده نشان می‌دهد حدود ۸۰ درصد از کارکنان ایرانی ظرفیتهای، استعدادها، دانش و مهارتهایی دارند که تاکنون مورد استفاده‌ی مفید (در مسیر تحقق رشد اقتصادی سازمانی یا ملی) قرار نگرفته است.

تعبیری مثل "سرمایه‌ی انسانی"، "مدیریت داراییهای نامشهود"، "توسعه‌ی منابع انسانی" و "بهره‌وری منابع انسانی"، اشاره به تدابیر و تلاشهایی دارد که برای به‌کارگیری مؤثرتر این منبع در مسیر رشد و توسعه‌ی کشورها و شرکتها توصیه و تجربه شده است.

یکی از بزرگترین و معتبرترین تحقیقات کاربردی و میدانی در مورد شیوه‌های مدیریت و یا به تعبیر امروزی‌تر رهبری منابع انسانی به نحوی که به موفقیت، رشد و توسعه‌ی پایدار و رقابتی سازمانها بینجامد، پژوهش کم‌نظیر مؤسسه‌ی تحقیقاتی "گالوپ" است.

عرصه‌ی این نظرسنجی بیش از ۱۷۰ کشور جهان را شامل می‌شود و سازمانها و کسب‌وکارهای پرتعداد و متنوعی را در بر می‌گیرد. بعضی از مهمترین یافته‌ها و توصیه‌های این پژوهش معتبر که می‌تواند از طریق مدیریت منابع انسانی فضای مناسب را برای رشد سازمانها و از این طریق رشد کشورها تأمین کند از این قرار است:

کارکنان باید به کاری اشتغال داشته باشند و در زمینه‌ای به‌کار گرفته شوند که در آن استعداد و به آن علاقه داشته باشند. با تعبیر زیبای "مازلو"، نسبت کارکنان سازمانها با شغل و نقشی که دارند باید مثل نسبت قفل و کلید آن باشد. رشد اقتصادی هم در سطح ملی و هم در سطح سازمانی با کار یعنی کار عادی حاصل نمی‌شود و نیاز به شاهکار دارد و شاهکارها هم از کسانی سر می‌زند که توانسته‌اند بین شایستگیها، مهارتها و علاقه‌مندیهایشان از یک‌سو و شغل و نقشی که بر عهده می‌گیرند از سوی دیگر، بهترین تناسب ممکن را برقرار کنند.

کارکنان یک سازمان وقتی می‌خواهند و می‌توانند به رشد سازمان متبوعشان کمک کنند که اولاً از کاری که باید انجام دهند اطلاعات دقیق و شفاف داشته باشند، ثانیاً نسبت به اهداف و برنامه‌هایی که باید انجام دهند تعصب و تعلق خاطر داشته باشند و ثانیاً با همه‌ی وجود احساس کنند کاری که انجام می‌دهند، نقشی که بر عهده گرفته‌اند و مسیری که در حال کمک به پیموده شدن آن هستند "مهم" است. همه‌ی ما به اجرای تصمیمات و پیشبرد برنامه‌هایی کمک می‌کنیم که خودمان هم نقشی کوچک یا بزرگ در طراحی آنها داشته باشیم.

کارکنان باید خود را در نتایج و دستاوردهای حاصل از رشد و توسعه‌ی اقتصادی در سطح ملی یا موفقیت‌های رقابتی در سطح شرکتها شریک و ذی‌نفع ببینند و بدانند.

رشد اقتصادی یک تحول همه‌جانبه است. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند برنامه‌های تحول از جمله برنامه‌های مربوط به رشد اقتصادی بیش از مدیر و مدیریت نیازمند رهبر و رهبری هستند.



رهبران در پیروانشان انگیزه، امید، ایمان، باور و اعتماد خلق می‌کنند. هیچ تحول بزرگ و پایداری نه در سطح ملتها و نه در سطح شرکتها بدون آنکه توسط رهبرانی متفاوت و متمایز راهبری و هدایت شده باشد سراغ نداریم. رهبر رؤیاهای بلندپروازانه دارد، به دنبال تحقق آنها است و پیروانش یا کارکنانش را هم به دنبال این رؤیاهای می‌کشاند.

برنامه‌های رشد اقتصادی باید علاوه بر نتایج و دستاوردهای بلندمدت، نتایج و پیروزیهای کوتاهمدت هم داشته باشد. مردم (کارکنان) با دیدن نتایج کوتاهمدت امیدوار می‌شوند و به تلاش برای پیمودن راه باقی مانده ادامه می‌دهند. نیروهای حافظ وضع موجود و افراد بدبین و منفی‌باف همه جا حضور دارند و می‌توانند در مسیر پرفرازونشیب رشد مانع ایجاد کنند و از سرعت حرکت در مسیر رشد بکاهند.

رشد اقتصادی نیازمند افراد رشد یافته است و توسعه‌ی اقتصادی هم انسانهای توسعه‌یافته می‌خواهد. مدیرانی که برنامه‌های رشد اقتصادی برای سازمانشان طراحی کرده‌اند باید برای آموزش و پرورش کارکنانشان سرمایه‌گذاری کنند. آموزش و دانش و مهارت حاصل از آن می‌تواند بر عملکرد و رفتار کارکنان و از این طریق بر رشد و موقعیت رقابتی سازمان بیفزاید.

آنچه از این یافته‌ها و از طریق الگوبرداری از سازمانهای موفق می‌توان آموخت این است که:

- کارکنان را در برنامه‌ریزی برای رشد سهیم کنند.
- کارکنان را در نتایج مثبت حاصل از رشد سهیم کنند.
- روی آموزش و پرورش کارکنان سرمایه‌گذاری کنند.
- استعدادهای کارکنان را کشف و این استعدادها را در بهترین نقش و مناسبترین شغل به کار بگیرند.
- چشم‌اندازپردازی کنند تا کارکنان به اهداف و برنامه‌های رشد ایمان و تعلق خاطر پیدا کنند.





مدیریت زمان در کسب و کار

راه های مختلفی برای بیان درک ما از زمان وجود دارد . برای قرن ها مردم از حرکت ماه ، ساعت آفتابی ، اذان ، زنگ ملیسا برای تنظیم برنامه زمانی روزانه خود استفاده کردند تا اینکه در قرن دوازدهم راهبان کاتولیک ساعت هایی را برای تنظیم فعالیت های خود ساختند .

در طول تاریخ تمدن ها به زمان و ابعاد آن توجه داشته اند و این توجه در این دوران نیز وجود دارد و عباراتی مانند ((وقت طلاست)) گویای این توجه است . جوامع امروزی جوامعی هستند که در آنها تعداد ساعات کافی در طول روز وجود ندارد و فناوری های نواحی فراهم آورده اند که تقریباً در مدت زمان کم می توان به خیلی از اطلاعات دسترسی پیدا کرد و خیلی کارها را سریعتر و آسانتر انجام داد اما تمایل به سریعتر انجام دادن کارها و بیشتر کار انجام دادن روز به روز بیشتر می شود .

اصول عمومی مدیریت زمان

مدیریت زمان مجموعه ای از مهارتهاست که شما را در استفاده موثر از زمان کمک می کنند . رهنمودهای عمومی وجود دارند که می توانند برای مدیریت زمان در حوزه های متفاوت مانند خانه ، مدرسه و کار استفاده شوند . در این بخش ابتدا دلایل استفاده نکردن مردم از مدیریت زمان و مزایای حاصل از مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می دهیم .

احتمالاً روشن ترین دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی دانند مدیریت زمان چیست . دلیل دوم سستی و تنبلی است ، بعضی مردم فاقد هدف و انگیزش لازم برای برنامه ریزی موثر هستند گروه سومی که از مدیریت زمان استفاده نمی کنند آنهایی هستند که دوست دارند تحت فشار و تنگی وقت (دقیقه نود) و شرایط بحران کار کنند .



چگونه وقت خود را می گذرانید ؟

وقتی تصمیم گرفتید که از استراتژی های مدیریت زمان استفاده کنید از همان زمان باید شروع کنید . اولین قدم تحلیل و بررسی روشی است که در حال حاضر از وقت خود استفاده می کنید و این کار نباید از طریق حافظه انجام



شود . ممکن است شما اکثریت زمانهای بیکاری خود را به یاد نیاورید یا قادر نباشید زمانهایی را که صرف مکالمات طولانی می کنید دقیقاً بیاد آورید . برای ثبت نحوه گذراندن وقت می توانید از یک دفتر یادداشت ، دفتر گزارش فعالیت یا یک دفتر برنامه ریزی با بخش های تفکیک شده به ساعت برای ردیابی فعالیتها استفاده کنید . نه تنها آنچه که در طول روز انجام می دهید بلکه احساس خود (خسته ، پرانرژی ، عصبانی ، بی حال و...) را ثبت کنید . هروقت که فعالیت خود را تغییر می دهید نوع فعالیت و زمان شروع آن را ثبت کنید . پس از ثبت فعالیتها برای چندین روز یادداشت ها آماده برای تحلیل هستند خیلی از فعالیتها ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می شوند چراکه وقت زیادی صرف آنها شده است .

اولویت بندی فعالیت ها

اولویت بندی یکی از مهمترین قدم های مدیریت زمان است . این عمل کمک می کند که موارد زمان بر که نه اوقات خوشی را ترتیب می دهند و نه کمک می کنند که به اهداف خود دست یابید را حذف کنید . این مرحله بیشترین تغییر در جهت افزایش زمان را به دنبال دارد با تصمیم گیری درخصوص فعالیتها که باید انجام دهید و فعالیتهایی را که باید حذف کنید اولویت بندی را آغاز کنید

برنامه ریزی

برنامه ریزی در زندگی شخصی و حرفه ای متفاوت از هم انجام می شود . در برنامه ریزی شخصی ، برنامه ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم مسیر دست یابی به اهداف انجام می شود . در برنامه ریزی حرفه ای ، برنامه ریزی پروژه محور است . برنامه ریزی پروژه باید از طریق نرم افزارهای برنامه ریزی رسمی انجام شود . روش برنامه ریزی مناسب خود را انتخاب کنید . از هر روش مانند انتخاب اهداف ، برنامه ریزی رسمی یا غیررسمی که استفاده کنید چند نکته مهم را باید به خاطر بسپارید ابتدا انتظارات خود را برآورده کنید . به یاد داشته باشید تعداد ساعات محدودی در یک روز وجود دارد . سعی نکنید به نتایجی ماورا قابلیت های خود دست یابید . دوم مدت زمانی را صرف خود کنید برای اینکه به حداکثر عملکرد دست یابید به زمان خواب و استراحت کافی نیاز دارید . اقدام به این عمل سخت تر از تصمیم گرفتن برای انجام آن است . هنگام برنامه ریزی شما می پندارید که به هیچ استراحتی نیاز ندارید یا می توانید فقط چهار ساعت در روز بخوابید کار مداوم بدون استراحت سطح استرس را افزایش داده و سطح عملکرد را کاهش می دهد .

نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت :



از مزاحمت ها جلوگیری کنید

همواره پذیرای بازدیدکنندگان می توانید موجب به هم ریختگی شوند که درنهایت منجر به کاهش بهره وری می شود بابت دراتاق یا حذف ارتباط بصری می توانید به بازدیدکننده بفهمانید که شما مشغول هستید . هر روشی که به کار می برید به خطر بسپارید که نباید هر بازدیدی را بپذیرید .

راه دیگر برای کاهش مزاحمت ها جواب ندادن به تلفن است . تماس های تلفنی می توانند خیلی وقت گیر باشند تماس های تلفنی قطار افکار را از حرکت بازمی دارند . تماس های تلفنی ممکن است شمارا متعهد به انجام کارهایی کنند که آمادگی آنها را ندارید از خاموش کردن زنگ تلفن نترسید وقتی کارتان تمام شد پیغامهای دریافتی را چک کنید .

کنترل کنید

کارهایی را که نیاز دارید انجام دهید می دانید . این کار را در فهرست کارها یادداشت کنید ، کارهای فهرست را اولویت بندی کنید . پیروی از این رهنمودها این تضمین را به دنبال دارد که شما ابتدا مهمترین فعالیتها را انجام می دهید .

بر بهره ور بودن تاکید کنید نه مشغول بودن

تمرکز بر بهره وری کیفیت کار و عملکرد را افزایش می دهد تهیه یک فهرست اولویت بندی شده از کارها به شما کمک می کند که بهره ور باشید ، تمرکز بر انجام مهمترین کارها در ابتدا به شما کمک می کند که کار بیشتری انجام دهید و آنها را سریعتر انجام دهید .

سرعت خود را تنظیم کنید

مهم است که خود را برای میزان ساعتی که کار می کنید تنظیم کنید . از خود بپرسید که با سرعتی که کار می کنید می توانید ادامه دهید خود را با تعداد ساعات زیاد کار خسته نکنید مدیریت موثر زمان باید این امکان را فراهم آورد که بتوانید کارهای مورد نیاز را انجام دهید بدون اینکه نیاز باشد تعداد ساعات زیادی را در دوره زمانی بزرگتر مشغول باشید.

مدیریت زمان شخصی

مدیریت زمان شخصی بخش قابل ملاحظه ای از زمان روزانه را صرف می کند . مهارتهای مدیریت زمان شخصی در عمل دارای اشکالاتی هستند . اولویت بندی اهداف شخصی میتواند خیلی مشکل باشد زیرا باید نسبت به فعالیتهای اولویت دار در دسته دوم از اهمیت قرار گیرند . این بخش به شما کمک می کند که اهداف شخصی



خود را اولویت بندی کنید بطوری که در برنامه شما قرار گیرند شما روش ((فقط بگو نه)) را یاد می گیرید که به شما درسبک کردن زمانبندی کمک می کند.

فقط بگو ((نه))

در زندگی شخصی خود معمولاً با گفتن نه مشکل داریم این موضوع موجب بیشتر تناقضات در وقت مامی شود . به خاطر اگر اه طبیعی در گفتن نه ، اغلب احساس تعهد نسبت به دوستان و خانواده خود داریم . آموزش به خود در استفاده از ابزار ارزشمند نه گفتن در تشخیص اهمیت اولویت های شخصی ضروری است . چندین روش برای نه گفتن به صورت غیر مستقیم وجود دارد بطوری که دوستان و خانواده خود را رنجانید یک ذهن خلاق معمولاً قادر خواهد بود از شرایطی که با اولویت موجود وی تناقض دارند خلاصی یابد. اما عذر و بهانه همیشه ضروری نیست . اشکالی ندارد که با افراد روراست بود واقعیت را گفت به افرادی که تقاضای اختصاصی وقت را از شما دارند بگوئید که شما مسئولیت هایی به عهده دارید که امکان بر آوردن تقاضای آنها را فراهم نمی آورد .

اهداف شخصی

وقتی بتوانید به صورت موثر ((نه)) بگوئید وقت بیشتری برای تخصیص در دست یابی به اهداف شخصی خود دارید، اهداف حوزه خیلی مهمی از مدیریت زمان شخصی هستند . اهداف به ماکم می کنید که از طریق ایجاد کار برای ما و اجازه تمرکز بر تلاش هایمان زندگی خود را سازماندهی کنیم هنگام هدفگذاری خیلی مهم است آنها را واقعی و قابل دستیابی تعریف کنیم . با تنظیم اهداف از پیش ، به خود اجازه می دهید که یک مسیر استراتژیک به سمت دستیابی به اهداف را برنامه ریزی کنید

اهدافی تعریف کنید که به سادگی قابل دستیابی باشند . وقتی به اهداف تعریف شده رسیدید برای هدفی که مشکل تراست اقدام کنید این فرایند را ادامه دهید تا اینجا که احساس کنید که اهداف شما نه آسان و نه دور از دسترس هستند این فرایند کند است اما به شما کمک می کند که یاد بگیرید چگونه به صورت موفق آمیز به اهداف خود دست یابید . نباید انتظار داشته باشید که تمام انتظاراتتان یک شبه بر آورد شوند چرا که یک فرایند تدریجی است .



اهداف خود را اولویت بندی کنید

وقتی اهداف خود را تنظیم کردید باید آنها را اولویت بندی کنید وقت گذاشتن والویت بندی اهداف در مدیریت زمان شخصی موثر حیاتی است. خیلی از ما از این مرحله می پریم اگر چه دوباره مجبور می شویم که برگردیم. اهداف را به صورت روشن تعریف کنید و مشخص کنید که آنها چه هستند و چه اهمیتی دارند. اهدافی که اهمیت کم دارند می توانند به تعویق بیافتند. اجازه دهید اقلامی که به توجه بیشتر نیاز دارند ابتدا انجام شوند. شما می توانید یک فهرست از کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید و به هر یک از اقلام به نسبت اهمیت عددی اختصاص دهید یا اینکه فهرستی از اهداف اولویت بندی شده تهیه کنید.

تعلل

وقتی زمان مناسب صرف هدفگذاری و اولویت بندی کردید می توانید کارهای مورد نیاز هر روز را تعیین کنید اگر کارها را در زمان موعدها انجام ندهید غیر موثر عمل کرده اید تعلل چیزی است که اکثر ما با آن درگیر هستیم اغلب نمی توانیم به کل نتیجه مورد نظر دست یابیم زیرا به خاطر تعلل استرس به ما چیره می شود. با تعداد زیادی از کارهای انباشته شده بروی هم سخت است که در انجام کارها تعلل نکنیم خصوصاً برای کارهای بزرگتر که به زمان بیشتر از آنچه که شما دارید نیاز دارند

مزاحمت کمال گرایی

وقتی هدفگذاری و اولویت بندی کردید باید از چندین مسئله فرعی که بروز می کنند جلوگیری کنید. یکی از این مسائل تمایل شخص به کمال گرا بودن است این نوع رویکرد می تواند تاثیر زیادی بر مدیریت زمان شخصی داشته باشد. توجه غیر ضروری به جزئیات باعث می شود که دیگر کارها را به تاخیر بیندازید. ناتوانی در پاداش دادن به خودمان برای کارهایی که انجام داده ایم مسئله دیگری است که با آن روبرو هستیم. وقتی کاری را انجام



دادید شما باید به خود پاداش دهید. پاداش دادن به خود راهی برای ایجاد تعادل بین کار و تفریح است. اگر بتوانیم یاد بگیریم که بین کار و تفریح تعادلی برقرار کنیم زندگی سالم تر و شادتری خواهیم داشت.

وقت گذاشتن برای همسر

زندگی شخصی شامل چندین حوزه متفاوت است که باید در نظر بگیریم یکی از این حوزه ها وقتی است که با همسر خود می گذرانیم این وجهی حیاتی از مدیریت زمان شخصی ماست زیرا خیلی از احساسات ما آن رادیکته می کنند. افرادی که وقت کافی برای همسرانشان تخصیص نمی دهند به خاطر دلایلی روابط خود را پرتنش درمی یابند که می شد از آنها جلوگیری کرد. اغلب همسر خود را در انتهای فهرست اولویت قرار می دهیم زیرا عادت کرده ایم فرض کنیم که به دلیل برنامه فشرده کاری همسر ما عذر مرامی پذیرد

چندین روش برای افزایش مدت زمان بودن با همسر وجود دارد. اگر مدت زمان کافی با همسر تان ندارید زمانهایی را برای تنها بودن با وی تخصیص دهید و با هم برای تماشای فیلم یا صرف شام بیرون بروید

کارهای مربوط به خانه

هر خانه تعداد زیادی کارهای متفاوت دارد که باید انجام شود. این مسئولیت ها می توانند بار زیادی بر ما وارد کنند اگر برنامه ریزی نشوند با تعداد بسیاری از اولویت ها در زندگی پیچیده امروزی بیشتر مردم نمی توانند وقت اضافه برای انجام کارهای خانه پیدا کنند

وقت گذاشتن برای فرزندان

همه قبول دارند که فرزندان در اولویت های بالا همیشه ساده نیست فرزندان وقت قابل ملاحظه ای از شما می گیرند و لازم است که دیگر اولویت ها را همراه با این موضوع برنامه ریزی کنید.

می توانیم وقت خود را با فرزندان بگذرانیم در حالیکه به اتفاق آنه کارهای خانه را انجام می دهیم. بچه ها از مسئولیت لذت می برند و قادرند که برخی کارهای خانه را انجام دهند خیلی از مسئولیت های داخل و خارج از خانه وجود دارد که شما به عنوان یک خانواده می توانید آنها را با هم انجام دهید در حالی که با هم هستید انجام برخی از کارهای خانه توسط فرزندان، استرس شما را کاهش می دهد تفویض مسئولیت به فرزندان در سنین کودکی برای آنها سودمند است و مهارت های مدیریتی آنها را برای سال های بعد افزایش می دهد.

نقش شما به عنوان یکی از والدین فرزندان، فشار روحی و جسمی در مراقبت از آنها را به دنبال دارد شما باید به اتفاق فرزندان به گونه ای برنامه ریزی کنید که این زمانها به حداقل برسند شما می توانید به فرزندان خود توضیح دهید که باید کارها و برنامه هایی را انجام دهید و انجام ندادن آنها باعث می شود که به اهداف خود نرسید. فرزندان خیلی اهمیت دارند ولی باید به حجم دیگر کارها و مسئولیت ها توجه داشته باشید.



مدیریت میز کار

آخرین و مهمترین وجه مدیریت زمان شخصی که مورد بحث قرار می گیرد مدیریت امور دفتری شخصی است میز کار مهمترین چیزی است که همواره باید روزآمد نگاه داشته شود برای موفق بودن ، این موضوع باید جزو اولویت های بالای شما قرار گیرد بدین منظور ابتدا باید میز خود را سازماندهی کنید با داشتن یک میز مرتب و تمیز شما می توانید بهتر کارهای انجام نشده خود را پیدا کنید وقتی کاغذهای شما مرتب شده باشند می توانید کارهای مربوط به آنها را به بخش های کوچکتر تقسیم کرده و جداگانه هر یک را انجام دهید . روشی که اتاق کار خود را براساس نیازه ترتیب می دهید کلید خبره شدن در کارهایتان است حتی اگر نیازهای شما در پایین ترین حد لازم باشند ، اقلام خاصی وجود دارند که به موفقیت شما کمک میکند اول باید بدانید که به چه مقدار فضا برای بایگانی و ذخیره احتیاج دارید نباید اسناد و مدارک را روی هم بر روی میز انباشته کنید چرا که باعث می شود نتوانید به کارهای مالی و دفتری خود در زمان لازم بپردازید از میزهای دارای چند کشو و فایل های بایگانی می توانید استفاده کنید متخصصین اعتقاد دارند که باید از یک صندلی مناسب استفاده کرد نوع صندلی انتخابی باید به گونه ای باشد که به شکل مناسب در آن جای گیرد یک صندلی خوب طراحی شده باید قابلیت تنظیم داشته باشد بگونه ای که با اندام شما تطابق یابد و این امکان را فراهم آورد که هنگام کار کردن موقعیت راحتی داشته باشید پس از تنظیم ، باید پشت شما را نگه دارد و فشار وارده بر شانه ها ، گردن و دستها را کاهش دهد مطمئناً در این شرایط شما بهتر می توانید بر کار خود تمرکز کنید .

مدیریت زمان و کسب و کار

محیط کسب و کار امروز را می توان با رقابت شدید و سخت آن توصیف کرد . در هر ثانیه از روز اختراعات جدیدی صورت می پذیرد و روش های سنتی ، طول عمر کوتاهتری پیدا می کنند خبر تازه امروز ، یک خبر قدیمی در فردا محسوب می شود و کسانی که با تغییرات پیش نروند عقب خواهند ماند شما باید از تمام منابع موجود خود استفاده کنید تا با زمان پیش روید .



بزرگترین مانع موفقیت در این بازار ، زمان است . با ساعات نامحدود روزانه می توانستیم سرعت کار را به اندازه رضایت بخش پایین بیاوریم متاسفانه زمان چیزی است که بشر نمی تواند آن را کنترل کند به خاطر این شرایط غیر قابل کنترل ، باید با زمان کار کنیم درک محدودیت های حاصل از زمان و منافع مدیریت زمان کمک می کند با زمان کار کنیم نه اینکه در مقابل آن قرار کنیم .

روشی که شما زمان خود را استفاده می کنید تعیین کننده موفقیت شماست با این حال ، فلسفه مدیریت زمان از فردی به فرد دیگر متفاوت است و مدیریت زمان برای شما باید بگونه ای باشد که با کار شما مطابقت داشته باشد در این بخش رهنموهائی ارائه می کنیم که به شما در شروع سفر در مدیریت مؤثر زمان کمک خواهند کرد این رهنمدها را به دقت بخوانید و آنها را به گونه ای تطبیق دهید که نیاز شما را برآورده کنند . رهنمودهای کلی که قبلاً گفته شد می توانید در محل کار شما به کار روند این رهنموده مواردی شامل تحلیل روش گذراندن وقت اولویت بندی فعالیتها و برنامه ریزی است .



کار درست را در زمان درست انجام دهید .

حتی با مدیریت مؤثر زمان هم درخواست یافت که همیشه نمی توان هر کاری را سر وقت انجام داد . اما کارهایی وجو دارند که باید سر وقت انجام شوند و کارهایی نیز هستند که می توان به تاخیر انداخت بر اساس رهنمودهای عمومی مدیریت زمان ، یک فهرست اولویت بندی شده از کارها باید تهیه کنید در سراسر روز کارهایی از فهرست را انجام دهید که بیشترین اولویت را دارند این کار خیلی ساده است و به یک متولوژی خاص نیاز ندارد در حالی که خیلی از ما کار درست را در زمان درست انجام نمی دهیم انجام کارها بر اساس اولویت کمک می کند که کارها را خوب مدیریت کنید .



قبل از ترک دفتر فهرست کارهای فردا را مرور کنید .

فهرست کار را بررسی کنید و کارهای انجام نشده را تعیین کنید کارهای انجام شده را پاک کنید و کارهای انجام نشده را اولویت بندی کنید هنگام اولویت بندی موضوعات اصلی ، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید برای مثال ، اگر فا دوم پروژه در دست را آغاز می کنید مستندات تعریف آن فاز را مطالعه کنید این کار باعث می شود اقداماتی را که برای فاز دوم باید انجام دهید بیاد آورید اگر با چند نفر کار می کنید با آنها در مورد کار فردا صحبت دکنید و مطمئن شوید که هر یک می دانند فردا چه کاری باید انجام دهند .

ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید .

با استفاده از رهنمودهای ارائه شده در بخش ۲ ، تعیین کنید که در ساعات مختلف روز چه احساسی دارید این تمام تحقیقی است که نیاز دارید تا بتوانید ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید ساعاتی که بیشترین انرژی را داشته اید ، انگیزش بالا داشته اید و تماماً متمرکز به کارتان بوده اید را بشمارید این ساعات زمانی هستند که در آن باید مشکل ترین کارهایتان را انجام دهید از مزایای ساعت اوج کاری استفاده کنید .

از جلسات حداکثر استفاده را ببرید .

برای برگزاری جلسه چهار نکته را باید در نظر بگیرید اولین نکته این است که جلسه را هنگامی برگزار کنید موضوع آن اتفاق افتاده باشد . جلسات دوره ای اغلب نیاز نیست اما اگر این زمان را تخصیص دهید با بحث های مختلف پر می شود . بنابراین جلسات را بر اساس نیاز تشکیل دهید نه بر اساس قاعده . دومین رهنمود برای تشکیل جلسه تنظیم دستور جلسه است . دستور جلسه باید هدف جلسه و حوزه بحث را نشان دهد . حوزه های بحث باید اولویت بندی شوند جلسات ساخت یافته افراد را بر موضوع مورد بررسی متمرکز می کنند این کار منجر به جلسات کوتاه تر و پر بارتر می شود . توزیع دستور جلسه در زمان مناسبی پیش از تشکیل جلسه ، به افراد این امکان را می دهد که خود را برای جلسه آماده کنند این اقدامات باعث می شود که جلسات شما مؤثر و آموزنده تر شوند .

سومین رهنمود برای تشکیل جلسات تنظیم دقیق زمان جلسه است ساعت تشکیل جلسه تاثیر زیادی بر خروجی جلسه خواهد داشت . برای مثال ، اگر شما می دانید که افرادی در جلسه هستند که تمایل دارند جلسه را پیش از زمان در نظر گرفته شده ادامه دهند زمان جلسه را برای پیش از نهار یا برای ساعت پایانی روز تنظیم کنید این باعث می شود افراد انگیزه بیشتری برای تمرکز و توجه داشته باشند نکته چهارم این است که جلسات را در ساعات غیر معمول برگزار کنید اگر با تاخیر و کندی روبرو می شوید .



به صورت مؤثر تفویض کنید .

تفویض زمان بیشتری ایجاد میکند اما این کار همیشه به سادگی قابل انجام نیست . در حقیقت خیلی از افراد با تفویض کارها مشکل دارند این به چند دلیل رخ می دهد گاهی اوقات توضیح انجام یک کار به فرد دیگر بیش از انجام کار توسط خود طول می کشد اما اگر آینده نگر باشید متوجه می شوید که اگر یک وقت اضافی صرف کنید می توانید در آینده نیز کار مورد نظر را تفویض کنید . دلیل دیگر عدم تفویض کمال گرایی است وقتی تفویض می کنید به افراد اجازه می دهید که اشتباه کنند اگر شما تحمل تصحیح اشتباهات را داشته باشید آنگاه افرادی بیشتری یاد می گیرند که کار مورد تفویض را به صورت مناسب انجام دهند دلیل آخر عدم تفویض ترس از کاهش قدرت است این وجه از تفویض چیزی است که ما با آن روبرو خواهیم بود به چیزی که از تفویض بدست می آورید فکر کنید نه به چیزی که از دست می دهید .

وقتی توانستید بر ترس های خود از تفویض کردن غلبه کنید باید یاد بگیرید که چگونه به صورت اثربخش تفویض کنید ابتدا تعیین کنید که چه چیزی باید تفویض شود به فهرست اولویت بندی شده کارها نگاه کنید این فهرست در تعیین کارهای نیازمند تفویض کمک می کند سپس افراد توانا و مشتاق انجام کار انتخاب شده برای تفویض را انتخاب کنید بیاد داشته باشید که کل کار را تفویض کنید کار و چیزی که مورد انتظار است را توضیح دهید قدم بعدی این است که اجازه دهید فرد کار را انجام دهد کار را در زمانهای از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار دهید دائماً بالا سر کار نایستید زیرا این کار فقط عملکرد را کاهش می دهد .

از آنجایی که در محیط کسب و کار در هر ثانیه با چالش و رقابت مواجه خواهیم شد ، روش های سنتی ، طول عمر کوتاهتری پیدا می کنند و کسانی که با تغییرات پیش نروند عقب خواهند ماند. یکی از مهمترین و بارزترین موانع موفقیت در این بازار ، عدم مدیریت زمان است. به خاطر این شرایط غیر قابل کنترل، باید با زمان کار کنیم. و هر چه درک بهتری از زمان داشته باشیم و بدانیم ما با زمان کار می کنیم و نه در مقابل آن، بهتر می توانیم مدیریت کارها را در دست بگیریم.



.....

مدیریت زمان یا Time Management، یکی از دغدغه های جدایی ناپذیر در تجارت و کسب و کار بوده و پارامتری مهم در اجرایی شدن برنامه های کسب و کار است. مدیریت زمان یک هدف نیست بلکه ابزاری است که به کمک استراتژی های آن می توان نیل به هدف را بسیار آسان تر نمود.

قبل از اینکه به فکر مدیریت زمان و حل کردن مشکل کمبود زمان خود باشیم، باید ببینیم که چرا دچار کمبود زمان شده ایم. هر کدام از ما به یک دلایل دچار کمبود زمان می شویم :

ضعف اولویت بندی

کمبود زمان ممکن است به دلیل مشکل در اولویت بندی کارها و فعالیت ها باشد. اولویت بندی، مهارتی است که شاید به چشم نیاید اما بسیار دشوار و چالش برانگیز است.

ضعف در تفویض اختیار

کمبود زمان ممکن است ناشی از واگذار نکردن کارها به دیگران باشد. ما بسیاری از مواقع کارها را به شکل نامطلوبی به دیگران واگذار می کنیم که در نهایت زحمت خودمان دوچندان می شود.

ایده آل گرایی

ایده آل گرایی نیز می تواند یکی دیگر از دلایلی باشد که ما را نهایتاً به سمت کمبود زمان سوق می دهد. ایده آل گراها، کسانی هستند که برای هیچ کاری، استاندارد ۷۰ درصد به بالا را نمی پذیرند. آنها استاندارد ۱۰۰ از ۱۰۰ را می خواهند. به همین دلیل هر کاری توسط آنها، بیش از زمان معمول طول می کشد. نامه ای که می تواند در پنج دقیقه نوشته شود، پنج بار مرور و ویرایش می شود و پس از سی دقیقه آماده می شود!

طبیعی است در صورت ایجاد هر یک از شرایط بالا ما با کمبود زمان مواجه خواهیم شد و نمی توانیم کارها را به علت کمبود وقت با همان سطحی از استاندارد که مد نظرمان است انجام دهیم.

مسیر و هدف گذاری اشتباه

گاهی اوقات، مسیر کار ما و یا هدف ما نادرست است و به جای اینکه مسیر کار و یا هدفمان را درست کنیم، به صورت موردی مشکلات را حل می کنیم.

نکات سودمند جهت مدیریت زمان

الف) از مزاحمت ها جلوگیری کنید

ب) امور و اجرایی شدن آنها را کنترل کنید

د) سرعت خود را تنظیم کنید





ج) برای انجام هر کاری زمان استاندارد آن را بدانید و نسبت به رسیدن به آن زمان تلاش کنید پیامد مثبت تمام این کارها و سیاست گذاریها در بخش زمان ، استفاده کردن از ابزاری است که ماهیت برگشت پذیر ندارد و تکراری در آن نیست با علم به اینکه هر کدام از ما در هر لحظه فقط و فقط یک بار می توانیم باشیم و نه بیشتر ، به جرات میتوان گفت یکی از مهم ترین توانمندی ها در مدیریت و مهندسی زمان است .



مدیریت فروش

۱- بررسی سوابق فروش و ارائه راهکارهای رشد دهنده

او باید در قدم اول به سوابق فروش شرکت رجوع کند. او باید دریابد که کلیدهای فروش موفق به برخی مشتریان و شکست سایر مشتریان چیست! او باید نمودارهای فروش سال های گذشته شرکت را بررسی کند و نقاط قوت و ضعف دوره ای شرکت را بیابد. این بررسی باید منجر به بازسازی نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت شود.

۲- دسته بندی مشتریان بالفعل و بالقوه فعلی

مدیر فروش وظیفه دسته بندی مشتریان فعلی و تقسیم آنها بین کارشناسان را بر عهده دارد. مدیر فروش باید بتواند لیدها را نیز آنالیز و دسته بندی کند. وظیفه تقسیم لیدها بین کارشناسان نیز بر عهده مدیر فروش است. مدیر فروش باید توانایی شناسایی مشتریان جدید را نیز داشته باشد.

۳- تدوین استراتژی های قیمت گذاری

مدیر فروش با تکیه بر اطلاعات تحقیقاتی که در طول فعالیت های بازار در سیستمی مشخص جمع آوری شده اند، اقدام به تحلیل رقبا نموده و نسبت به قیمت گذاری خدمات، پیشنهادات خود را تهیه و به تیم مدیریت شرکت ارائه می دهد. او باید توانایی توجیه تیم مدیریت نسبت به پیشنهاد ارائه شده را داشته باشد. تحقیقات بازار کاری بسیار تخصصی است و نمی توان به تنها جزو وظایف مدیر فروش آن را لحاظ نمود.



۴- تدوین استراتژی بازاریابی

مدیر بازاریابی و فروش می داند که راه های دستیابی مناسب به بازار کدامند. این دانش توسط تجزیه و تحلیل دقیق بازار در اختیار او قرار گرفته است. او باید راه و رسم تدوین مستند استراتژی بازاریابی را بداند. این مستند پس از تدوین، در گروه مدیریت شرکت به مشورت گذاشته خواهد شد و مدیر فروش باید بتواند از طرح پیشنهادی خود دفاع کند.

۵- تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای بازار

مدیر فروش در طراحی فرآیندهای مانیتور بازار توانمند است. او می تواند فرآیندهایی را طراحی کند تا بصورت مکانیزه و میدانی، شرکت بتواند از بازار فعال، گزارشی را به صورت دوره ای تهیه کند. مدیر فروش می تواند با تحلیل این گزارشات، فرصت های پیش رو و تهدیدات را شناسایی نموده و به تیم مدیریت، گزارش پیش بینی شخصی و پیشنهادات آتی را ارائه دهد.



۶- تدوین استراتژی مکاتبات و دیپلماسی جلسات فروش

مدیر فروش باید به ارزش والای ارتباطات در فروش واقف باشد. او باید تیپ های شخصیتی مخاطبان را دسته بندی کند و برای هر دسته بندی، منش و خط مشی مناسب همان مخاطبان را برگزیند. این گزینش به نیروهای زیر مجموعه نیز می بایست ابلاغ شود.

همچنین مدیر فروش برای جلسات رسمی فروش، باید ساختار تیم معرفی برای حضور در جلسه را ارزیابی و تعیین کند.

۷- ارائه پیش بینی فروش دوره ای

مدیر فروش در ارائه پیش بینی فروش دوره ای بسیار تواناست. او می داند که چه موقع از سال، زمان فروش چه محصولاتی است و با تحلیل زمان های مشابه از سال های قبل و در نظر گرفتن شرایط کنونی، او می تواند میزان فروش یک محصول در بازه زمانی مشخصی را تخمین بزند. در نهایت او باید یک برنامه فروش دوره ای با در نظر گرفتن حاشیه های احتمالی خطا (به صورت منطقی) را به تیم مدیریت ارائه دهد.



۸- بررسی فعالیتهای نیروهای زیر مجموعه

مدیر فروش همواره باید نسبت به فعالیتهای نیروهای زیر مجموعه خود حساس باشد. او باید به صورت فرد به فرد با آنها گفتگو کند، گزارشاتشان را مطالعه کند و به رفع اشکال و توسعه فعالیتشان بپردازد.

۹- آموزش نیروهای زیرمجموعه

مدیر فروش در آموزش نیروهای زیرمجموعه خود، به خصوص کارشناسان فروش مهارت دارد. او برای آموزش نیروها، برنامه ریزی مشخص و دوره ای دارد. او اهل مطالعه است و برای توسعه دانش نیروها، همواره مقالات و کتب مرتبط با فعالیتش را مطالعه می کند. او در انتقال دانش پیشقدم است و همواره به این موضوع فکر می کند که شخصیت خود را، بین پرسنل فروش شرکت، تکثیر کند.

۱۰- مدیریت کلان نمایندگی ها

مدیر فروش استراتژی های اعطا و مدیریت نمایندگی ها را تبیین می کند. او می داند که نمایندگی محصولات شرکت باید چه شرایطی داشته باشد. او گزارشات میزان فعالیت نمایندگی ها را نیز بررسی می کند و بر اساس سیاست های استراتژیک شرکت، اقدام به تبیین طرح های تشویقی دوره ای برای نمایندگی های موفق می نماید.

اصول بازاریابی و فروش در کسب و کارهای کوچک

قانون اول: انتخاب محل کسب و کار

یکی از مهم ترین عوامل در اثرگذاری بر مشتریان، نقطه یابی محل کسب و کار است. این که روی چه گروهی از مخاطبان می خواهید تاثیر بگذارید، در انتخاب محل کسب و کار تاثیر به سزایی دارد. به خاطر داشته باشید که همیشه فروشگاه های سمت راست یک مرکز تجاری از سمت چپ بازدیدکننده بیشتری دارد. فراموش نکنید که نوع دکوراسیون، چیدمان، بو، نور، صدا و رنگ در این اثرگذاری بر مشتریان حایز اهمیت است. شما برای این موارد چه تدبیری اندیشیده اید؟

قانون دوم: انتخاب پرسنل

رابرت کیوساکی در کتاب سازمان های قرن ۲۱ تاکید می کند که مهم ترین مشکل سازمان های قرن ۲۱، پرسنل یا منابع انسانی آن است. باید در دو حوزه جذب و نحوه حفظ پرسنل خط کش مناسب تری برای اندازه گیری داشته باشیم. به قانون سه تایی برایان تریسی دقت کنید. پرسنل را فوری جذب نکنید. سه بار مصاحبه استخدام کنید، سه نفر مختلف مصاحبه کنند و...



قانون سوم: هدف‌گذاری در فروش

هر مجموعه موفق برای میزان فروش خود در بازه زمانی سالیانه، ماهیانه و هفتگی باید هدف مشخصی از میزان فروش داشته باشد و کلیه پرسنل فروش نیز باید از اهداف فروش خود در هر ماه مطلع باشند. اهداف فروش را روی یک محل مشخص ثبت کنید تا هر فرد بداند هدف چیست و تا کنون تا میزان با اهداف چقدر فاصله دارد. قانون چهارم: استفاده از آمار

توصیه می‌شود برای افزایش دقت فرایندهای مجموعه خود از آمار استفاده شود. بررسی وضعیت میزان فروش در ماه‌ها و سال‌های گذشته، ثبت اطلاعات مشتریان، تهیه فرم‌های ارزیابی رضایت مشتری و هپی کال، فرم علت‌های نخریدن و بسیاری فرم‌های دیگر به آنالیز فروش کمک می‌کند. در این راستا به عنوان نمونه می‌توان از این فرم‌ها استفاده کرد تا بررسی شود میانگین بیشترین حجم مشتریان در چه رده سنی قرار دارند. اگر جوان هستند برای این گروه تبلیغ کنید، خدمات بدهید، فروشنده جذب کنید و...



قانون پنجم: تبلیغات و روابط عمومی

پول‌تان را دور نریزید. تبلیغات امروز فقط در شرایطی روی مشتری تاثیر می‌گذارد که مشتریان‌تان در مورد آن با دیگران صحبت کنند. بحث کنند. اطلاع‌رسانی نکنید. بسیاری از مخاطبان شما می‌دانند که چه چیزی می‌فروشید. کاری کنید که متحیر شوند؛ یعنی تبلیغ پارتیزانی. اگر دانش تبلیغات را نمی‌دانید به سمت اقدامات روابط عمومی حرکت کنید. نمایشگاه ترتیب دهید. سخنرانی اجرا کنید.

قانون ششم: ارتباطات

لزوم برقراری ارتباطات موثر با مشتریان مبتنی بر بازار ایران بسیار اهمیت دارد. به خاطر داشته باشید که مشتریان در بازار ایران به دو گروه بزرگ تقسیم می‌شوند. مشتریان نوگرا و سنت‌گرا. این‌که شما به کدام گروه از



این مشتریان می‌فروشید حتی به سن انتخاب پرسنل شما نیز بستگی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد ۸۶ درصد شکایات مشتریان از سمت مشتریان سنت‌گرا ست.

قانون هفتم: در برنامه‌های آموزشی شرکت کنید.

فروش در بازار کنونی بدون دانش میسر نیست. افراد موفق در کسب و کار آن‌هایی هستند که هر روز نکات جدیدی می‌آموزند، به کار می‌برند و کسب و کار خود را ارتقا می‌دهند. بی‌سوادان قرن بیست و یک کسانی نیستند که سواد خواندن و نوشتن ندارند بلکه کسانی هستند که بر دانش گذشته خود تاکید دارند. نکته دیگر این‌که هرگز و هرگز خودتان اقدام به آموزش فروشندگان‌تان نکنید. هیچ کسی از پدر نصیحت‌کننده لذت نمی‌برد. آموزش باید توسط افراد حرفه‌ای انجام شود.

فناوری در کسب و کارهای کوچک

از آن جایی که امر مشاوره تأثیر مستقیم بر رشد و ارتقای بخش‌های مختلف اقتصادی دارد، دولت‌ها در کشورهایی که پیشرفت‌های صنعتی قابل توجهی داشته‌اند؛ سیاست تقویت بخش مشاوره را همواره دنبال نموده‌اند. قطعا استفاده از ظرفیت‌های مشاوره یکی از عوامل مؤثر بر پیشرفت و ارتقای کسب و کارهای تولیدی می‌باشد.

در کشور ما پس از تصمیم دولت به حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط ، ایجاد مراکز خدمات توسعه کسب و کار با هدف ارتقا و بهبود کارکرد این بنگاه‌ها توسط سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی در دستور کار قرار گرفته است . بر این اساس، مراکز خدمات فناوری و کسب و کار در شهرک‌های فناوری و صنعتی راه‌اندازی شده است . الگوهای مختلفی برای فعالیت مراکز خدمات توسعه کسب و کار وجود دارد که نیاز به گزینش و تطبیق براساس مشخصات و شرایط بومی دارد و نمی‌توان انتظار داشت که یک الگوی واحد در همه مناطق کشورها برای فعالیت مراکز خدمات توسعه کسب و کار وجود داشته باشد. به منظور افزایش کارکرد مؤثر مراکز راه‌اندازی شده در کشور و نیز برای کسب بیشترین موفقیت از مراکزی که در آینده راه‌اندازی می‌شوند ، لازم به تبیین و تعریف الگوها و فرایندهای مناسبی برای نحوه فعالیت و عملکرد مراکز خدمات توسعه کسب و کار کشور است تا این مراکز از بدو تاسیس ساختار مشخصی داشته و در چارچوب یک راهبرد مشخص فعالیت نمایند.



آثار اقتصادی خدمات توسعه کسب و کار معمولاً براساس اشتغال ایجاد شده توسط واحدهای جدیدالتاسیس، حفظ اشتغال کسب و کارهای موجود، مالیات پرداخت شده توسط کسب و کارهای جدید و کسب و کارهای بهبود یافته و میزان فروش واحدهای جدید و افزایش فروش واحدهای موجودی که خدمات دریافت نموده اند، اندازه گیری می شود.

ویژگی های مراکز خدمات فناوری و کسب و کار

۱. ایجاد فضای مناسب کاری برای شرکتهای ارایه کننده خدمات تخصصی موردنیاز کسب و کارهای تولیدی
۲. همجواری با کسب و کارهای تولیدی مستقر در شهرکهای صنعتی و فناوری
۳. قابلیت دسترسی فیزیکی و مجازی آسان به آنها.
۴. ساختار ستادی کوچک و توانمند
۵. قابلیت تدارک امکانات و خدمات با ارزش افزوده بالا
۶. دارای زیرساخت های تاسیساتی و ارتباطاتی مناسب
۷. دارای دسترسی مناسب به اتوبان ، فرودگاه ، راه آهن و ...
۸. دارای معماری نوین ساختمانی و محیط کاری آرام و دلپذیر
۹. گرایش به خودگردانی در نگهداری مرکز و پشتیبانی دولت در راهبری نرم افزاری
۱۰. مستقر بودن مشاوران دارای صلاحیت مبتنی بر نیاز کسب و کارهای تولیدی

اجزای مراکز خدمات فناوری و کسب و کار

۱. دفاتر یا محل استقرار مشاوران
۲. آمفی تئاتر
۳. سالن یا سالن های جلسات



۴. کتابخانه

۵. کلاس های آموزشی

۶. ناهارخوری

۷. نمایشگاه

۸. واحد اداری (مدیریت راهبری و مدیریت نگهداری مرکز)

۹. واحدهای خدماتی (واحد تکثیر ، ماشین نویسی و ...)

۱۰. کلینیک صنعت

مزایای استقرار در مرکز خدمات فناوری و کسب و کار

جدای از برخورداری از مزیت های عام که به تبع استقرار در یک مجتمع سازمان یافته متکی به دانش عاید می شود، مشاوران مستقر در مراکز خدمات فناوری و کسب و کار تحت پوشش سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران از مزایای زیر برخوردار می باشند :

۱. معافیت از پرداخت تمام یا بخشی از اجاره بهای دفاتر، مشروط به فعال بودن واحد بر اساس ارزیابی های ادواری

۲. تقدم در برخورداری از حمایت های مالی، آموزش و فنی سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران

۳. امکان بهره برداری از مزیت های شرکت های دانش بنیان به شرط احراز صلاحیت موردنیاز بر اساس ضوابط مقررات مربوط.

۴. همجواری با کسب و کارهای تولیدی مستقر در شهرک های صنعتی و فناوری به عنوان درخواست کنندگان بالقوه خدمات کسب و کار.

۵. امکان بهره برداری از امکانات سخت افزاری و نرم افزاری شهرک های صنعتی، فناوری و تخصصی.

۶. امکان قرارگرفتن در شبکه ملی مشاوران مراکز خدمات فناوری و کسب و کار کشور.

نقش آفرینان (دست اندرکاران) خدمات توسعه کسب و کار

دست اندرکاران خدمات توسعه کسب و کار عبارتند از :

• کسب و کارهای تولیدی:

طرف تقاضای خدمات توسعه کسب و کار کسب و کارهای تولیدی هستند و مشتریان بالقوه یا بالفعل این قبیل خدمات می باشند.





- **ارایه کنندگان خدمات توسعه کسب و کار :**

ارایه کنندگان خدمات توسعه کسب و کار ممکن است اشخاص، شرکتها و مؤسسات خصوصی سازمانهای غیر دولتی (NGOs)، آژانس های دولتی یا تحت پوشش دولت و یا انجمن های صنعتی هستند که ممکن است خود بصورت مؤسسات کوچک باشند.

- **تسهیل کنندگان (حمایت کنندگان) خدمات توسعه کسب و کار:**

تسهیل کنندگان از طریق اقداماتی مانند کارکردن بر روی طرف تقاضا (بعنوان مثال از طریق آموزش کسب و کارهای تولیدی در زمینه منافع بالقوه استفاده از خدمات توسعه کسب و کار و فراهم کردن انواع مشوق ها برای آنها) از ارایه کنندگان خدمات کسب و کار (BDS Providers) پشتیبانی می کنند. این اقدامات معمولاً توسط مؤسسات توسعه ای از قبیل سازمانهای غیردولتی، انجمن های صنعتی و سازمانهای وابسته به دولت صورت می گیرد.

- **اهدای کنندگان کمک :**

اهدای کنندگان کمک معمولاً منابع مالی مورد نیاز برای برنامه ها و پروژه های توسعه خدمات کسب و کار را فراهم می کنند.

- **دولت :**

دولت ها و مؤسسات وابسته به آنها ممکن است منابع مالی مورد نیاز برای پروژه ها و برنامه های توسعه کسب و کار را فراهم سازند. اصولاً نقش دولتها فراهم کردن یک فضای توانمندساز از نظر قوانین، مقررات و سیاستگذاری برای بنگاه های کوچک و متوسط و ارایه کنندگان خدمات کسب و کار و همینطور ایجاد زیرساختها، آموزش و خدمات اطلاع رسانی است.

اهداف و مأموریت های مراکز خدمات فناوری و کسب و کار

کمک به ارتقای دانشارایه کنندگان خدمات کسب و کار و کسب و کارهای تولیدی به منظور رقابت در عرصه جهانی.

سازماندهی برای ارایه خدمات مؤثر و مورد نیاز به ارایه کنندگان خدمات کسب و کار و کسب و کارهای تولیدی به منظور کمک به ارتقای توان رقابتی آنها.

سازماندهی توانمندی ها و امکانات موجود در منطقه برای ایجاد پیوند بین امکانات و منابع دانشگاهها و مراکز پژوهشی و فناوری و صنعتی منطقه و توانایی های واحدهای فناوری و کسب و کارهای تولیدی.





کمک در جهت دهی مراکز پژوهشی مرتبط با مراکز به سوی تحقیق در رشته های مورد نیاز ارایه کنندگان خدمات کسب و کار و کسب و کارهای تولیدی.

ایجاد فضای مناسب فعالیت علمی و مهندسی برای جذب دانشمندان و متخصصان داخل و خارج از کشور. کمک به تحقق اهداف و اسناد بالا دستی (سند چشم انداز ۲۰ ، سند راهبردی توسعه صنعتی کشور، برنامه پنجم توسعه، سند توسعه علم و فناوری کشور و...) در حوزه تولید و صادرات.

ایجاد فضای رقابتی در تأمین خدمات مورد نیاز کسب و کارهای تولیدی.

ایجاد بستر مناسب برای فعالیت کلینیک های صنعت

ایجاد بستر مناسب حضور و همکاری ارایه کنندگان خدمات کسب و کار خارجی در مرکز برای توسعه فناوری بنگاه های بومی.



ایجاد بستر لازم برای فعالیت مشترک ارایه کنندگان خدمات کسب و کار داخلی و خارجی با روش شبکه سازی آنها.

ارایه مشاوره لازم به کارآفرینان در ایجاد و بهره برداری از بنگاه های اقتصادی جدید و موجود.

ترویج و تقویت فرهنگ مشاوره، تولید، کارآفرینی.

افزایش توان رقابت کسب و کارهای تولیدی.

ایجاد اشتغال برای فارغ التحصیلان دانشگاهی

کمک به جذب سرمایه گذاری خارجی و داخلی در بخش های تولیدی کشور.

آموزش نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد و ارتقای توان کارآفرینی و توأم کردن آموزش و مهارت و جلب همکاری بنگاه های اقتصادی جهت استفاده از ظرفیت آنها.



مدیریت سرمایه در گردش

نگاهی به نظامهای اقتصادی و اجتماعی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، نشان می‌دهد که ایجاد و حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط از اولویتهای اساسی در برنامه‌های توسعه اقتصادی این کشورهاست. این بنگاههای اقتصادی به‌رغم نیاز کمتر به سرمایه‌گذاری اولیه، بازده بیشتری دارند و در ایجاد اشتغال و بستری مناسب برای نوآوری و اختراعات، نقش مهمی دارند. با این حال، نرخ خروج از صنعت در این شرکتها درخور توجه است؛ به‌گونه‌ای که تقریباً ۲۰ درصد از واحدهای کسب‌وکار ایجادشده کمتر از یک‌سال دوام دارند. نتایج تحقیقات بسیاری از پژوهشگران درباره عدم موفقیت شرکتهای کوچک و متوسط نشان می‌دهد که «کمبود سرمایه» عامل اصلی ورشکستگی آنها می‌باشد. برای بنگاههای کوچک و متوسط، در مقایسه با شرکتهای بزرگ، مقابله با این محدودیت مشکلتر است؛ به‌ویژه این که بانکها شرایط سخت‌تری را از نظر وثیقه و نرخ بهره بالاتر به آنان تحمیل می‌کنند.

در این مقاله، سعی شده است با بررسی نقش «مدیریت بهینه سرمایه در گردش» به‌عنوان ابزاری کم‌هزینه و درون‌سازمانی برای تامین مالی، تاثیر آن بر روی سودآوری بنگاههای کوچک و متوسط نشان داده شود. در این راستا پس از بیان ویژگیها و اهمیت شرکتهای کوچک و متوسط، با ارائه مباحث نظری در مورد روشهای تامین مالی و مدیریت بهینه سرمایه در گردش، تحقیقات به‌عمل‌آمده در شرکتهای کوچک و متوسط بحث و بررسی می‌شود.

شرکتهای کوچک و متوسط

برخی از متون، شرکتهای کوچک و متوسط را منابع حیاتی سرشار از پویایی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری در کشورهای صنعتی و در حال توسعه تعریف کرده‌اند. در متون تخصصی، تعریف واحدی برای شرکتهای کوچک و متوسط وجود ندارد. در سال ۲۰۰۰ اداره آمار سوئد این شرکتها را به‌عنوان واحدهایی تعریف کرد که کمتر از ۵۰ نفر کارمند دارند. اتحادیه اروپا، تعریف استاندارد به‌شرح جدول ۱ را ارائه کرد که سایر کشورهای اروپایی نیز آن را پذیرفتند:

اهمیت شرکتهای کوچک و متوسط

نگاهی کوتاه به ساختار نظام اقتصادی کشورهای مختلف، ما را با اهمیت وجایگاه شرکتها و بنگاههای کوچک و متوسط بیشتر آشنا می‌کند. بر اساس اطلاعات گردآوری‌شده در سال ۲۰۰۴ از تجزیه و تحلیل ساختار واحدهای کسب‌وکار ۲۷ کشور اروپایی توسط اداره آمار اتحادیه اروپا، مشخص شد که ۹۹/۸ درصد از مجموع بخشهای غیرانتفاعی آنها را شرکتهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند.





همچنین، ۵۶/۹ درصد از ارزش افزوده ایجاد شده به وسیله این شرکتها خلق و ۶۶/۷ درصد از نیروی کار اروپا در این شرکتها کار می کنند. همچنین تحقیق کمیسیون اروپا در سال ۱۹۹۶ نشان داده است که ۵۱ درصد از شرکت های کوچک و متوسط را می توان به عنوان واحدهای دارای نوآوری در نظر گرفت که یا فناوری جدیدی معرفی می کنند یا محصولات، خدمات و فرایندها را بهبود می بخشند.

این مسئله اهمیت زیادی دارد، زیرا شرکت های بزرگ اغلب تمایل به «سرمایه گذاری» در نوآوریها و اختراعات دارند. در ایالات متحد نیز حدود ۲۵ میلیون بنگاه کوچک وجود دارد که بیش از ۵۰ درصد از نیروی کار بخش خصوصی را در اختیار دارند. این بنگاهها به تنهایی نیمی از تولید ناخالص داخلی و ۹۶ درصد از کل صادرات این کشور را تامین می کنند



مشکلات تامین مالی در شرکت های کوچک و متوسط

شرکت های کوچک و متوسط، نقش انکارناپذیری در توسعه اشتغال جهانی دارند. طبق گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۰۰، شرکت های کوچک و متوسط، منبع اصلی اشتغال در اروپا بوده و در ارتباط با اشتغال زایی بر شرکت های بزرگ برتری داشته اند. به رغم نقش و اهمیت این شرکتها در اقتصاد، نرخ خروج از صنعت در این شرکتها بالاست؛ به گونه ای که تقریباً ۲۰ درصد از واحدهای کسب و کار ایجاد شده کمتر از یک سال دوام دارند.

نتایج تحقیقات بسیاری از پژوهشگران درباره ناموفقیت شرکت های کوچک و متوسط نشان می دهد که «کمبود سرمایه» عامل اصلی ورشکستگی آنهاست. این مشکل بزرگترین عامل بازدارنده برای بسط و توسعه شرکت های کوچک و متوسط در اروپاست. طبق گزارش سال ۲۰۰۵ اداره آمار اتحادیه اروپا، مهمترین موانع شناسایی شده برای شروع کسب و کار به ترتیب «تامین مالی»، «صورتحسابهای پرداخت نشده» و «پیدا کردن تامین کنندگان» است. همه این عوامل، ارتباط نزدیکی با مدیریت سرمایه در گردش دارند. طبق همین گزارش، از هر ۵ شرکت کوچک و متوسط دارای مشکلات، یکی از آنها با موانع مربوط به دسترسی به منابع مالی روبه رو شده است. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه این مسئله را به عنوان خلا تامین مالی شرکت های کوچک و متوسط یاد کرده و همایشی با همین موضوع برگزار کرده است. طبق بیانیه این همایش، شرکت های کوچک و متوسط با نبود اطلاعات و مهارت مورد نیاز برای دستیابی به منابع مالی خارجی روبه رویند



بنابراین، شرکتهای کوچک و متوسط در اروپا با موانع پرشماری روبه‌رو هستند که بیشتر آنها با «مدیریت سرمایه در گردش» در ارتباط است. در این شرکتها اجتناب از تنگناهای مالی با توجه به محدودیتهای دستیابی به منابع مالی خارجی، از اهمیت بسیاری برخوردار است. یافتن منابع مالی خارجی برای پرداخت بدهیهای کوتاه مدت در سررسید، اهمیت زیادی دارد؛ اما همه شرکتهای کوچک و متوسط نمیتوانند به آسانی به این منابع دسترسی داشته باشند. علاوه بر این، حتی در صورت دسترسی به این منابع، معمولاً هزینه‌های استقراض برای آنها گران تمام می‌شود.

منابع تامین مالی

واحدهای تجاری برای انجام فعالیتهای عملیاتی و سرمایه‌گذاری خود نیاز به «وجه نقد» دارند. وجه نقد مورد نیاز باید از طریق انجام فعالیتهای تامین مالی تهیه شود. طیف گسترده‌ای از منابع تامین مالی در دسترس واحدهای اقتصادی قرار دارد و روشهای متفاوتی برای طبقه‌بندی آنها پیشنهاد شده است. تامین مالی ممکن است از منابع مختلف صورت پذیرد. هر منبع تامین مالی دارای تاثیرهای خاص خود بر بازده و مخاطرات صاحبان واحدهای انتفاعی است. به‌طور کلی، نظریه‌های تامین مالی را می‌توان در سه بخش اساسی بودجه‌بندی سرمایه‌ای، ساختار سرمایه و مدیریت سرمایه در گردش طبقه‌بندی کرد. دو بخش اول، همگی در ارتباط با تامین مالی و مدیریت درازمدت سرمایه‌گذاریهاست. اما بیشتر تصمیمهای مرتبط با سرمایه در گردش، مربوط به مدیریت تامین مالی و سرمایه‌گذاریهای کوتاه مدت و به‌طور همزمان داراییهای و بدهیهای جاری است. بنابراین منطقی است که به‌طور عمده از مدیریت تامین مالی کوتاه مدت به‌عنوان «مدیریت سرمایه در گردش» نام برده شود. مدیریت سرمایه در گردش، نحوه عملکرد داراییها و بدهیهای جاری را بیان می‌کند. در واقع مدیریت سرمایه در گردش، بخش مهمی از برنامه‌ریزی برای تامین مالی کوتاه مدت است و شامل مدیریت موجودیهای مواد و کالا، حسابهای دریافتنی و پرداختنی است. با استفاده از این سه جزء، برخی از حیاتی‌ترین نسبتهای مالی شرکت مانند گردش موجودیها، میانگین دوره وصول حسابهای دریافتنی و نسبت آنی محاسبه می‌شود.

سرمایه در گردش

توسعه فعالیتهای تجاری، توسعه کمی و کیفی «مدیریت مالی» را در پی داشته و به طبع این مدیریت را پیچیده کرده است. تداوم فعالیتهای بنگاههای اقتصادی تا میزان زیادی به مدیریت منابع کوتاه مدت آنها بستگی دارد؛ زیرا فعالیتهای عملیاتی در دوره عادی معمولاً سالانه، به سرمایه در گردش و مدیریت مطلوب آن بستگی دارد، به‌گونه‌ای که نتایج مورد انتظار تحقق یابد و امکان تداوم فعالیت در درازمدت فراهم شود. بنابراین «سرمایه در



گردش» از اقلام مهم داراییهای واحدها و بنگاههای اقتصادی تلقی می‌شود که در تصمیمهای مالی، نقش برجسته‌ای دارد.

تعریف واژه سرمایه در گردش در متون حسابداری، داراییهای جاری منهای بدهیهای جاری است و نشانگر میزان سرمایه‌گذاری شرکت در وجه نقد، اوراق بهادار قابل فروش، حسابهای دریافتنی تجاری و موجودی مواد و کالا منهای بدهیهای جاری است. برخی نویسندگان، سرمایه در گردش را به‌وسیله مجموع داراییها و بدهیهای جاری معنی می‌کنند و اختلاف آنها را به‌عنوان سرمایه در گردش خالص بیان می‌کنند.

به‌عبارت دیگر، سرمایه در گردش خالص، معرف آن بخش از داراییهای جاری است که بر بدهیهای جاری فزونی دارد و از طریق وام‌گیری درازمدت و حقوق صاحبان سرمایه، پشتیبانی شده است



راهبردهای سرمایه در گردش

اهمیت روزافزون سرمایه در گردش در تداوم فعالیتهای واحدهای تجاری موجب شده است که راهبردهای مختلفی برای مدیریت سرمایه در گردش در نظر قرار گیرد. واحدهای انتفاعی با به‌کارگیری راهبردهای گوناگون در رابطه با مدیریت سرمایه در گردش، می‌توانند میزان نقدینگی شرکت را تحت تاثیر قرار دهند.

هر یک از راهبردهای مختلف دارای میزان ریسک و بازده متفاوتند. مدیران مالی شرکتها نیز با توجه به شرایط حاکم بر وضعیت شرکت و همچنین با توجه به ویژگیهای شخصیتی و فردی خود، از بین راهبردهای «جسورانه» یا خطرپذیر و یا راهبردهای «محافظه‌کارانه» یا خطرگریز و یا ترکیبی از این دو یک راهبرد را انتخاب می‌کنند در شرایط اطمینان، فروش، هزینه‌ها، زمان پرداخت و سایر موارد آشکارا معلوم است و همه شرکتها داراییهای جاری را فقط در پایین‌ترین سطح نگهداری می‌کنند. نگهداری سرمایه در گردش بیش از نیاز موسسه باعث افزایش هزینه تامین مالی و کاهش سود خواهد شد و هرگونه نگهداری کمتر از حداقل مورد نیاز، باعث تاخیر در پرداخت تعهدات به عرضه‌کنندگان مواد و کالا و از دست دادن قسمتی از فروش به علت کمبود موجودی کالا و محدودیت در استفاده از تسهیلات اعتباری خواهد شد.



.....

در شرایط نبود اطمینان، وضعیت تغییر می‌کند و شرکتها ملزمند که حداقل وجوه نقد و موجودی کالا را بر اساس پرداختها، فروش و زمان سفارش مورد انتظار و همچنین مقدار اضافی دیگری نگهداری کنند که به آن «ذخیره اطمینان» می‌گویند.

همچنین، سطح حسابهای دریافتنی از طریق شرایط اعتباری تعیین می‌شود و هر قدر شرایط اعتباری بهتر شود، حسابهای دریافتنی برای مقدار معین فروش بیشتر می‌شود. سیاست سرمایه‌گذاری جسورانه شرکتها برای داراییهای جاری، باعث می‌شود که وجه نقد و موجودی کالا به میزان کم نگهداری شود. این نوع سیاست، خطر پرداخت‌نشدن به‌موقع بدهی و خطر از دست دادن مشتریان را افزایش می‌دهد. اغلب سیاست جسورانه، بیشترین بازده را در پی خواهد داشت، ولی در عوض ریسک بالایی را نیز داراست؛ در حالی که سیاست محافظه کارانه عکس آن است.

مدیریت بهینه سرمایه در گردش

«مدیریت سرمایه در گردش» عبارت است از ترکیب بهینه اقسام سرمایه در گردش، یعنی داراییها و بدهیهای جاری؛ به‌گونه‌ای که ثروت سهامداران را حداکثر سازد. مدیران واحدهای انتفاعی در شرایط مختلف با توجه به عوامل درونی و بیرونی و با در نظر گرفتن ریسک و بازده باید راهبردهای مناسبی را برای اداره و مدیریت سرمایه در گردش واحد خود انتخاب کنند؛ به‌گونه‌ای که منجر به افزایش بازده، توان نقدینگی، توان پرداخت بدهی و در نهایت تداوم فعالیتهای واحد انتفاعی گردد.

«سرمایه در گردش» یکی از منابع تامین مالی به‌ویژه برای شرکتهای کوچک و متوسط و در حال رشد است. مدیران مالی واحدهای کسب‌وکار، روزانه با تصمیمهای مربوط به «مدیریت سرمایه در گردش» روبه‌رو می‌شوند. برای نمونه، نگهداری حجم بالایی از موجودیها باعث کاهش در هزینه‌های وقفه احتمالی در چرخه تولید یا زیانهای تجاری ناشی از کمبود محصولات، کاهش هزینه‌های عرضه و حفاظت در مقابل نوسانهای قیمتها می‌شود و از طرف دیگر، به فروش شرکت از جهات مختلف اعتبار تجاری مناسب می‌بخشد.

با اینکه سرمایه‌گذاری زیاد شرکتها در موجودیها و کسب اعتبار تجاری باعث کاهش ریسک می‌شود، اما در مقابل سودآوری را نیز کاهش می‌دهد. از نگرانیهای مدیریت، میزان سرمایه‌گذاری در داراییهای جاری و مدیریت سرمایه در گردش است؛ به‌گونه‌ای که از یک طرف سهم بازار و اعتبار تجاری کسب‌شده بین مشتریان و عرضه‌کنندگان خود را حفظ کند و از طرف دیگر، سودآوری خود را افزایش دهد. لذا مدیریت این داراییها و بدهیهای کوتاه مدت به این دلیل نیازمند توجه خاص است که مدیریت سرمایه در گردش، نقش مهمی در سودآوری و نقدینگی شرکتها و همچنین ریسک و بازده آن بازی می‌کند.





هدف نهایی هر شرکت، «ایجاد ارزش برای ذینفعان» است و «سودآوری» از مولفه‌های اصلی این هدف است. همچنین، «حفظ نقدینگی» نیز از هدفهای مهم واحدهای تجاری است؛ اما مسئله این است که افزایش در سود شرکت در حالت کلی منجر به افزایش در نقدینگی نمی‌شود و این دو هدف راهبردی همیشه همسو و در یک جهت نیستند. اگر افزایش سود منوط به مصرف نقدینگی باشد، در این صورت ممکن است مشکلات جدی به بار آورد. بنابراین باید بین این دو هدف راهبردی تمایز قائل شد و یک هدف نباید فدای هدف دیگر شود. از یک طرف، اگر ما به سود توجه نکنیم، نمی‌توانیم برای دوره درازمدت فعالیت کنیم و از طرف دیگر، اگر به نقدینگی توجه نکنیم ممکن است با مشکلات مرتبط با ناتوانی در پرداخت دیون و ورشکستگی روبه‌رو شویم.



مدیریت نقدینگی

«مدیریت نقدینگی»، معیار مهمی در تعیین «سیاستهای سرمایه در گردش» است و توانایی شرکت در ایجاد وجه نقد مورد نیاز را بیان می‌کند. نسبتهای جاری و آنی و نسبتهای نقدینگی، شاخصهای مفید و سنتی نقدینگی هستند؛ اما ناکافی و تنها مبتنی بر ارقام ترازنامه‌اند و نمی‌توانند جزئیات را به‌خوبی فراهم کنند و اطلاعات صحیحی درباره کارایی مدیریت سرمایه در گردش بدهند. روابط ریاضی مورد استفاده برای محاسبه این شاخصها، وجه نقد و داراییهای عملیاتی را در بر می‌گیرند؛ اما در نظر گرفتن داراییهای عملیاتی نظیر حسابهای دریافتی و موجودی مواد و کالا با وجه نقد و شبه نقد از نظر مبانی اساسی مدیریت وجه نقد، غیرمنطقی است. با توجه به محدودیتهای نسبتهای سنتی نقدینگی، در تحقیقات به‌عمل آمده پیشنهاد شده است که از مقیاس نقدینگی مستمر^۵ برای مدیریت سرمایه در گردش استفاده شود. مقیاس نقدینگی مستمر به جریانهای نقدی ورودی و خروجی ایجادشده در شرکت اشاره دارد که ناشی از تحصیل مواد خام، تولید، فروش، پرداختها و فرایندگردآوری مطالبات است. همان‌گونه که مقیاس نقدینگی مستمر تابعی از چرخه تبدیل وجه نقد می‌باشد، صحیح‌تر است که به‌جای نسبتهای سنتی، از مقیاس چرخه تبدیل وجه نقد^۶ برای ارزیابی اثربخشی مدیریت سرمایه در گردش استفاده شود



چرخه تبدیل وجه نقد

مدیریت نقدینگی در واقع منعکس کننده مدیریت داراییها و بدهیهای کوتاه مدت است و نقش حیاتی در موفقیت مدیریت بنگاه اقتصادی بازی می کند. اگر شرکت نتواند نقدینگی خود را به نحو مطلوب مدیریت کند ممکن است داراییهای جاری شرکت نتواند پاسخگوی بدهیهای جاری آن باشد. در نتیجه شرکت مجبور به پیدا کردن منابع خارجی برای پرداخت بدهیهای کوتاه مدت خود در زمان سررسید می شود. جواز درباره اهمیت «مدیریت وجه نقد» اعتقاد دارد که «شرکتهای دارای سابقه درازمدت درخشانی که ترازنامه های صحیح و پاکی دارند، اگر مدیریت نقدینگی خوبی نداشته باشند قادر به پرداخت دیون خود نخواهند بود».

روش مناسب برای ارزیابی نقدینگی شرکتها، «چرخه تبدیل وجه نقد» است که مدت زمان بین پرداخت به منظور خرید موجودیهای کالا یا مواد اولیه تا جمع آوری مطالبات ناشی از فروش به مشتریان را محاسبه می کند. چرخه تبدیل وجه نقد مقیاسی پویا برای «مدیریت وجه نقد در گردش» است که به طور همزمان با استفاده از ارقام ترازنامه و صورت سودوزیان، مقیاسی مبتنی بر زمان می سازد

اگرچه تجزیه و تحلیل چرخه تبدیل وجه نقد به تنهایی می تواند مفید باشد، اما شاخص صنعت به منظور ارزیابی عملکرد این چرخه و پیش بینی فرصتها به منظور بهبود آن، برای شرکتها بسیار تعیین کننده است. نظر به اینکه مدت زمان این چرخه برای صنایع مختلف متفاوت است، بنابراین مقایسه شرکتهایی که در یک صنعت فعالیت می کنند، روش صحیحی به شمار می آید.

در کتابهای علوم مالی از چرخه تبدیل وجه نقد به عنوان معیاری برای مفهوم «مدیریت سرمایه در گردش» نام برده می شود

راس چرخه تبدیل وجه نقد و چرخه فرایند عملیات شرکت را در نمودار ۱ نشان داده شده است.

تحقیقات در مورد مدیریت سرمایه در گردش و سودآوری در شرکتهای کوچک و متوسط

در سال ۲۰۱۱ موسسه مشاوره راهبردی رولند برگر تحقیقی با عنوان «نقدینگی برای رشد» به منظور بررسی مدیریت نقدینگی در ۵۰۰ شرکت کشور آلمان انجام داد. نتایج تحقیق این موسسه نشان داد که شرکتهای کوچک و متوسط آلمان به منظور روند روبه رشد و پایدار خود تا سال ۲۰۱۳ نیاز به سرمایه ای بالغ بر ۵۰ میلیارد یورو دارند؛ در حالی که این شرکتها به طور بالقوه توانایی تامین مالی به مبلغ ۱۱۵ میلیارد یورو از طریق مدیریت بهینه سرمایه در گردش دارند. نتیجه این تحقیق به روشنی اهمیت و توانایی بالقوه «مدیریت بهینه سرمایه در گردش» در تامین مالی، به ویژه برای شرکتهای کوچک و متوسط را نشان می دهد.

تحقیقات بسیاری که در سالهای اخیر انجام شده است، نشان می دهند که ارتباطی بسیار قوی بین «چرخه تبدیل وجه نقد» شرکت و سودآوری آن وجود دارد.





از اهداف شرکتها، «کاهش چرخه تبدیل وجه نقد» است، به شرطی که اختلالی در عملیات شرکت ایجاد نشود. این امر باعث بهبود عملکرد خواهد شد؛ زیرا با طولانی تر شدن چرخه تبدیل وجه نقد، نیاز شرکت به تامین مالی خارج از شرکت بیشتر خواهد بود و موجب افزایش هزینه های شرکت و کاهش ارزش افزوده اقتصادی می شود.

تروئل و سولانو با بررسی ۸۸۷۲ شرکت کوچک و متوسط اسپانیایی طی سالهای ۱۹۹۶ الی ۲۰۰۲، رابطه بین مدیریت سرمایه در گردش و سودآوری شرکتهای کوچک و متوسط را مورد آزمایش قرار دادند. نتایج تحقیقات آنها نشان داد که مدیریت می تواند با کاهش تعداد روزهای گردش حسابهای دریافتی و موجودی مواد و کالا، برای شرکت ایجاد ارزش کند. همچنین کوتاه کردن چرخه تبدیل وجه نقد به بهبود سودآوری شرکتها می انجامد.

پداجی نیز در سال ۲۰۰۶ طی بررسی ۵۸ شرکت کوچک و متوسط کشور موریتانی، طی یک دوره ۵ ساله به این نتیجه رسید که رابطه قوی بین متغیرهای مدیریت سرمایه در گردش و سودآوری شرکت وجود دارد.

نتایج وی نشان می دهد که افزایش در چرخه تبدیل وجه نقد منجر به کاهش سودآوری شرکت می شود و مدیریت می تواند با کاهش این چرخه برای سهامداران خود ایجاد ارزش کند.

بانک جهانی نیز در سال ۲۰۰۲ با بررسی ۹۷۰۰۰ شرکت کوچک و متوسط در ۱۵ کشور اروپای شرقی، تحقیق گسترده ای با موضوع «تامین مالی در شرکتهای کوچک و متوسط اروپای شرقی» انجام داد. برخی از نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین سودآوری و تامین مالی از طریق مدیریت سرمایه در گردش، رابطه مثبت وجود دارد و شرکتهای بزرگتر با عمر بیشتر، نسبتهای نقدینگی کوچکتری دارند و پیشنهاد می شود که این شرکتها، تامین مالی از طریق منابع داخلی را بیشتر مورد توجه قرار دهند.



صورت های مالی

اگر یکی از اجزای طرح کسب و کار جلب توجه آن است که هر، این است که قطعاً طرح مالی. طرح های مالی پیش بینی صورتهای مالی کسب و کار است و شامل حداقل یک حساب سود و زیان و بیانیه cashflow، در طول



سال های مختلف. قبل از اینکه ما می توانیم پیش بینی های مالی ما نیاز به توسعه درک خوبی از صورتهای مالی یک سال.

صورتهای مالی شامل سه حساب های مالی به نام بیانیه (Cashflow (CF), سود حساب از دست دادن (P&L) و ترازنامه (BS). از این اظهارات، نسبت های کلید را می توان مشتق شده و ارائه اقدامات مفید برای مدیران و ارائه دهندگان خدمات مالی، سودآوری کسب و کار، عملکرد عملیاتی آن، نقدینگی کوتاه مدت و دراز مدت ثبات آن. صورتهای مالی به طور سنتی در زمینه گزارشگری مالی آماده شده و می تواند در گزارش سالانه شرکت هر خواننده گزارش های سالانه، راه برای یادگیری در مورد کسب و کار قبل از سرمایه گذاری را در آن است، با این حال سالانه گزارش تمرکز بر گذشته فوری و تنها پوشش در سال گذشته یا دو یا چند محله. در طرح کسب و کار، ما نیاز به تولید صورتهای مالی که به دنبال به آینده و مدت چند سال. افق زمانی باید حداقل تا زمانی که محصول، عرضه خدمات و یا چرخه حیات پروژه کامل در جهت معنی دار. مثلاً، برای یک محصول مصرف کننده به سرعت در حال حرکت مانند تلفن همراه، افق پیش بینی ممکن است به کوتاهی ۲-۳ سال، از جمله یک دوره ۱۲ ماه زمانی که محصول به بازار عرضه شده است و دوره های اضافی ۲ سال برای پوشش دادن خدمات پس از فروش. برای زیرساخت های محصول مانند یک ایستگاه پایه UMTS، افق ۵ به ۱۰ سال باشد مشترک.

صورتهای مالی می تواند بسیار پیچیده و در چارچوب گزارشگری مالی. به عنوان حسابدار یا حسابرس، شما باید بسیار دقیق، مهمتر از همه به دلیل مسائل شناخت درآمد، استهلاک دارایی های نامشهود و همچنین مسائل مربوط به مالیات. گزارش سالانه باید در انطباق با برخی از استانداردهای حسابداری و عمل حسابداری محلی آماده، که هر دو از کشوری به کشور دیگر متفاوت است و همچنین در طول زمان تغییر. حتی در اصول حسابداری به طور کلی مورد توافق (GAAP)، صادر شده توسط هیات استانداردهای حسابداری مالی آمریکا (FASB)، تفاوت قابل توجهی بین دو کشور وجود دارد. به عنوان مثال همان بریتانیا GAAP ایالات متحده GAAP نمی باشد: دومی اجازه می دهد تا استهلاک حسن نیت خریداری، سابق هر نه بیشتر. بعلاوه، در برخی از کشورها مانند آلمان، مجموعه ای از صورتهای مالی استفاده می شود به گزارش به سهامداران و مقامات مالیاتی، در حالی که در کشورهای دیگر مانند انگلستان و ایالات متحده آمریکا، دو مجموعه از کتاب های مورد نیاز. در کشور دوم، استهلاک دارایی های شتاب برای گزارش دادن به مقامات مالیاتی را می توان مورد استفاده قرار گیرد؛ تاثیر مستقیم است به کاهش کوتاه مدت پرداخت مالیات و تعویق انداختن مالیات به یک دوره آینده. قوانین مالیات هستند اغلب پیچیده در برنامه خود را تغییر داده و تمام وقت، به طوری که ما نمی خواهد وارد جزئیات بسیار در اینجا.





از طرف دیگر، اصول راهنما در پشت صورتهای مالی ساده برای درک و مقاوم در برابر گذشت زمان. در سطح بالا، محاسبه از اقلام اصلی است ساده و یکسان باقی می ماند در تمام استانداردهای حسابداری. این کافی خواهد بود تقریباً در تمام برنامه های کسب و کار. اگر شما نیاز به چهره های بسیار دقیق و ضد حساسیتی، به عنوان مثال در &M یک موقعیت و شرایط، پس از آن شما باید در تخصص های حسابداران و مشاوران مالی قرعه کشی. همانطور که می رود، شیطان در جزئیات نهفته است .

اما برای شروع، چرا سه بیانیه هر یک از صورت های مالی در کسب و کار را از دیدگاه های مختلف و با اهداف مختلف به نظر می رسد، به طوری که سه بیانیه مکمل یکدیگر سادگی.



ساختار طرح کسب و کار

یک طرح کسب و کار خوب باید مانند یک داستان، گویا و واضح باشد و باید اهداف کسب و کار را به صورت موجز و کامل بیان کرده و راه رسیدن به آنها را نیز مشخص نماید. به گونه ای که سرمایه گذاران (دست اندرکاران کسب و کار) دقیقاً مفهوم را متوجه شده و خودشان نیز راغب به خواندن و درک دیگر بخش ها گردند. طرح کسب و کار شما باید مانند یک داستان خوب، جذاب بوده و به آسانی باور و تعهدتان را نسبت به ایجاد یک سازمان موفق انتقال دهد. همچنین برنامه ی شما باید شامل اطلاعات کافی، منطقی و خیلی دقیق و ریز شده ولی از پرگویی و توضیح اضافه مبرا باشد .

بسیار مهم است که اطلاعات مطرح شده واقعی بوده و از بزرگ نمایی و خلاف واقع گویی پرهیز گردد ، به خصوص هنگامی که به دنبال یک سرمایه گذار هستید . البته کم گویی نیز می تواند موجب صدماتی گردد . لذا طرح کسب و کار باید کامل و جامع باشد.

طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص میکند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی ، نیازها ، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند. طرح هم برای صاحب آن و هم برای حمایت کنندگان مالی آن، به دلایل زیر لازم است:



.....

مهم آن است که مالک درباره هدف خود از کسب و کار و منابعی که برای آن نیاز دارد به دقت فکر کند. این موضوع در برآورد میزان سرمایه مورد نیاز، به وی کمک خواهد کرد.



بعید به نظر می‌رسد که مالک کسب و کار، برای راه اندازی آن سرمایه کافی داشته باشد. حمایت کنندگان مالی (بانکها یا سرمایه گذاران ریسکی) باید متقاعد شوند که سرمایه گذاری در کسب و کار جدید، منطقی و درست است.

فرض بر این است که اگر کسب و کار ایده خوبی نداشته باشد، هم برای صاحب آن و هم برای حمایت کنندگان مالی آن، باید این موضوع را در مرحله برنامه ریزی و قبل از هدر رفتن مقدار زیادی از زمان و هزینه، شناسایی کنند.

اجزای یک طرح کسب و کار

- اهداف کلی
- مشخصات مجری طرح و همکاران
- تعریف و توصیف کسب و کار
- تحلیل استراتژی بازار
- تحلیل مالی
- خلاصه

آماده کردن یک طرح کسب و کار نتیجه نهایی روند طرح ریزی نیست ، بلکه تحقق طرح ، هدف نهایی است. با این وجود نوشتن طرح یک مرحله میانی مهم است. طرح نشان می دهد که به منظور یک کسب و کار محرز ، بررسیهای دقیق در ایجاد کسب و کار انجام شده است و برای راه اندازی آن کارآفرین ، وظیفه اش را انجام داده است.



تفسیر و توجیه طرح های کسب و کار

باتوجه به دگرگونی های بنیادین و پیرسرعت در عرصه های مختلف زندگی بشر و بویژه تحولات اساسی در حوزه کار و تجارت از کارآفرینی به عنوان یک الزام و ضرورت حتمی نام برده می شود.

پاره ای از تحولات آنچنان عظیم، فراگیر و پیردامنه است که بسیاری از پیش فرض ها، دستاوردها و الگوهای انسان رابه چالش واداشته و اکنون اوباید یک باردیگرو باتوجه به شرایط نوین مدل های جدیدی راطراحی نموده تابتواند مناسب ادضاع واحوال جدی باشد.

تغییرات عمیق در عرصه بازار و تکنولوژی همسو با ایجاد مفاهیم جدیدی چون جهانی شدن در همه ابعاد و باهمه مظاهر و تهدیدها و فرصت های بی شمار خود و تحولات مهم در محیط های اجتماعی، اقتصادی، بازار کار و... همه و همه القا کننده سبک و گونه ای دیگری از زندگی می باشند که جوامع با درپیش گرفتن آن بتوانند در مسیر آرمانها و چشم اندازه ای خود راه ترقی، کمال و سرآمدی پیش گیرند.

تغییر روندهای زندگی در هنگامه عصر و جامعه اطلاعات و در سالهای آغازین هزاره جدید نگرانی و دغدغه فراوانی را فراروی ابنای بشر قرار داده است، پدیدههایی همچون: ظهور نسل جدیدی از بنگاهها (شرکت های داتکام واقمار آنها)، تنوع نیروی کار و به میدان آمدن گروه های جدیدی از کارکنان موسوم به کارکنان یقه سفید و دانایی محور که منبع و منشأ قدرت می باشند، مطرح شدن بحث سرمایه های انسانی، پایان استخدام مادام العمر و تمایل بیشتر هم کارکنان و هم کارآفرمایان به بکارگیری نیروی کار منعطف و پاره وقت، تغییر رویکرد اقتصادی از اقتصاد ملی و منطقه ای به اقتصاد جهانی و بین المللی، اصالت دادن به فکر افزار در مقابل حاکمیت نیرو افزار عصرهای گذشته، ظهور پدیده من جهانی، تغییر ضایقه و سلیقه مشتریان و مصرف کنندگان و حاکمیت آنها بوسیله تنوع خواهی و انتخاب گری آنها، توجه بیش از هر زمان بنگاهها به بکارگیری استراتژی نوآوری در پاسخ به شرایط بوجود آمده، و... همه و همه به اهیت توجه به کارآفرینی منجر شده است.





امروزه به واسطه اینکه کارآفرینی واجد بسیاری از ویژگی های مهم و قابلیت های اساسی می باشد از آن بعنوان یک سبک جدید زندگی نام برده میشود که مناسب عصر کارآفرینی بوده و عامل اعتلا، شکوفایی و ایجادکننده مزیت رقابتی برای انسانها، جوامع و بنگاهها می باشد. اقتصاد مبتنی بر کارآفرینی اقتصادی پویا، بهره ور و کارآمد. کارآفرینان انسانهای خلاق، نوآور، تعالی جو، تلاشگر، دارای اعتماد به نفس بالا و متعهد که می توانند منشا ایجاد تحولات و تغییرات فراوان گردیده و بوجود آورنده اشتغال مولد، ارزش افزوده بالا از منابع، که از طریق شناسایی فرصت های ناب و بهره مندی از آن باعث شکوفایی جامعه می گردند. آنها توان ایده پردازی خوب را با کمک خلاقیت بالای خود داشته و ایده های خود را به کارهای ارزشمند از طریق احداث و راه اندازی کسب و کارها دارند.

طرح تجاری

قدم اول برای پایه ریزی کسب و کارتدوین یک طرح تجاری وبه روز رسانی آن است. بانک ها، وزارت خانه ها، اشخاص، موسسات اعتبار دهنده و نهادهایی که از کارآفرینی حمایت می کنند، بودجه خود را صرف طرح هایی می کنند که توجیه فنی و اقتصادی داشته باشد و بازگشت سرمایه را تضمین نماید.

یک طرح کسب و کارتوام بانگاه به آینده، تمرکز بر روی موضوعات کلیدی و مهم و ایجاد آمادگی برای مواجهه با مسایل، مشکلات، تنگناها و فرصت ها و موقعیت های احتمالی است که وقوع آنها در فضای متغیر کسب و کارها امری اجتناب پذیر می باشد.

طرح کسب و کار علاوه بر جذب سرمایه، شرکا جدید، جلب اعتماد بانک ها و موسسات اعتبار دهنده، ابزاری برای مدیریت بهینه کسب و کارهای موجود یا جدید از طریق توجه به اولویتها، نظارت و ارزیابی پیشرفت کار و کمک به دستیابی اهداف از پیش تعیین شده می باشد.

برنامه تجاری در نوع خودش یک کار هنری است. برنامه ریزی برای موفقیت در هر کاری الزامی است. این برنامه جهت گیری آینده پروژه اقتصادی را نشان می دهد. آن یک سند کتبی است که نحوه انجام یک فعالیت اقتصادی را بطور دقیق و کامل بیان می کند.

اولین گام عملی برای شروع کارآفرینی تدوین طرح تجاری یا کسب و کار است که نشان دهنده تعهد و عزم جدی او برای حضور در صحنه فعالیت اقتصادی می باشد، کارآفرین با تدوین برنامه یا طرح کسب و کار باعث افزایش خبرگی و تخصص در کارش می شود.

زیرا این کار فرد از روندهای صنعت آگاه خواهد شد، اطلاعاتی از مشتریان و رقبای خود کسب خواهد کرد و نیاز بازار و بسیاری از موارد مرتبط با کسب و کار خود را خواهد شناخت.





در این طرح کلیه امود تاثیر گذار در فعالیت اقتصادی شناسایی و برای مدیریت بهینه آن برنامه ریزی می شود. در این برنامه باید وضعیت کنونی، نیازهای مورد انتظار و نتایج پروژه جدید تعریف شود.

سند نوشته شده ای است که کارآفرین با توصیف تمام عناصر درونی و بیرونی موثر بر کسب و کار آن را می نویسد. لازم است پس از بررسی های همه جانبه علمی تخصصی در مورد کلیه موضوعات مرتبط با پروژه اقتصادی و بهره مندی از نظرات و دیدگاههای صاحب نظران و کارشناسان ، ماحصل نتایج، اولویتهای و مباحث کلیدی بصورت جامع و مشخص به شکل سند مکتوب تنظیم و تدوین گردد.

آن هویت شرکت تان را به طور دقیق و کامل بیان می کند . در این طرح وضعیت کنونی ، نیازهای مورد انتظار و نتایج تاسیس شرکت جدید تعریف می شود.

در طرح تجاری باید جزئیات مربوط به اهداف ، بازاریابی ، تحقیقات ، تولید ، مهم ترین خطرات ، امور مالی ، نقاط عطف و جدول زمان بندی کاملاً مشخص باشند.

برای نگارش یک طرح و بمنظور تاثیر گذاری و کارآمدی آن باید همه آرایه ها و سبک های ادبی و نوشتاری والگوهای مطلوب و بهینه نظیر ویراستاری صحیح، انتخاب واژگان مناسب و رسایی و شیوایی به همراه بار و وزن علمی و ادبی رعایت گردیده و ساختار منطقی ، منظم و جذابی به آن داد. این کار به اثربخشی ، جذابیت و جالب بودن طرح کمک نموده و مخاطبان مختلف با علایق و دیدگاههای متعدد را مجذوب خود می نماید.

یک طرح تجاری مناسب مجموعه ای از برنامه های کار بردی در زمینه های مختلف ساختاری مدیریتی، تجزیه و تحلیل محیطی، بازاریابی، امور مالی، تولید و منابع انسانی است.

بعبارت دیگر طرح تجاری باید منظومه جامع و قابل اتکایی از همه برنامه های کلیدی و حیاتی کارآفرین برای مراحل مختلف فرآیند کاری او باشد.





این برنامه ها که بعنوان راهکارهای اصلی اقدامات کارآفرینانه هستند، باید از نحوه ی شکل گیری ایده کارآفرینانه، ایجاد یا شناسایی فرصت ها و امکانات بی بدیل و مناسب کاری تا چگونگی تولید، بازاریابی، فروش و موضوعت حقوقی، مالی و مدیریتی کسب و کارهای کارآفرینانه را شامل گردد.

اودراین منظومه لازم است تا نحوه شکل گیری و تاسیس یا توسعه کسب و کار خود را معین نموده و چگونگی انتخاب و ورود و رقابت در بازارهای موجود و بالقوه را معین نماید، همچنانکه در خصوص متغیرهای مکان یابی، مقادیر مورد نیاز سرمایه های پولی و راه های تامین آن و نیز چگونگی تعیین تیم مدیریتی و نحوه اداره کسب و کار و متغیرها و آمیزه بازاریابی باید مباحثی را مطرح نماید.

طرح کسب و کار تلفیق و تنظیم راهبردها و موضوعات موثر در فعالیت اقتصادی را شامل میشود. یک طرح تجاری خوب باید کلیه استراتژی های مورد عمل و موثر برای یک پروژه اقتصادی را باید طراحی و تدوین نماید. راهبردهای حیاتی و کلیدی در زمینه های تاسیس، اداره و تداوم یک کسب و کار نظیر استراتژی های مالی، بازاریابی، مدیریتی، راهبردهای مربوط به توسعه، منابع انسانی، خرید منابع و مواد ضروری و استراتژیهای رقابتی. کارآفرین با تدوین برنامه تجاری خود، پس از بررسی های جامع و کامل و تجزیه و تحلیل عوامل مهم و حیاتی محیط های درونی و بیرونی کسب و کار خود و پی بردن به فرصت های بی نظیر و قوت های خود از طریق تدوین و تعیین استراتژی های اصلی، مسیر، معیار و روش مناسب جهت حرکت به سوی تعالی و موفقیت خود را مشخص و ملزم و متعهد به اجرای آن گردیده تا کسب و کار را در امتداد آرمانها و چشم انداز مورد نظر همنمون گردد.

در طرح کسب و کار یک کارآفرین باید عالیت ترین، مهمترین و مشخص ترین هدف های پروژه اقتصادی خود را همان مقاصد خاص و ویژه او از راه اندازی یک برنامه اقتصادی را تشکیل می دهد تعیین می کند. مقاصدی که می تواند دلیل وجودی کسب و کار را مشخص نموده و توجیه کننده اقدام، تلاش و تحمل سختی ها و مشکلات اومی باشد.

کارآفرینان در این بخش از طرح تجاری خود، عمدتاً هدفهای مشخص و قابل دستیابی خود را که در زمان معینی قابل حصول می باشند و در زمینه ها و حوزه های درآمدی (مالی)، تولیدی (عملیاتی)، توسعه ای، منابع انسانی و.... دسته بندی میشوند را معین و با تلاش خود سعی در تحقق آن دارند.

آن بر تمام تصمیم گیریهای طولانی یا کوتاه مدت در طی ۳ سال نظارت دارد.

طرح کسب و کار در واقع یک برنامه مشخص برای دستیابی و تحقق هدف هایی است که کارآفرینان تصمیم دارند به آن برسند. آنان باید با توجه به اهداف، آرمانها، اقتضائات و ضرورت های کسب و کار، محیط و مشتریان خود و نیز مصالح و انتظارات موجود بهترین تصمیم ها را از میان گزینه ها و بدیل های متعدد و متنوع انتخاب نموده و بصورت راهکارهای قابل اجرا بکار گیرند تا تحقق همه آن مقاصد و نیات برای آنها میسر و امکان پذیر گردد.





برنامه هایی که حتما کارآفرینان رابه وضعیت ها ومراتب مطلوب تر وبهینه تری برسانند.وهم جهت مناسب،مرتبط وهمسوی با اهداف آنان باشد.

درطرح کسب وکار کارآفرینان بایدبه سوالاتی همچون : هم اکنون کجا هستند ؟ به کجا میروند؟ وچطور به آنجا میروند پاسخ میدهند.

درواقع دراین طرح شرح بیانیه ماموریت ورسالت کارآفرینان بعنوان فلسفه وجودی وچرایی ایجادوادامه یک کسب وکار وگزاره ارزش ها،اعتقادات وباورهای موسسین یک بنگاه اقتصادی تدوین وبیان می گردد.

دراین طرح کارآفرینان مهمترین تعهدات ومسئولیت های خودرانسبت به کسب وکار ،نیازهای مشتریان،ترجیحات ودغدغه های ذینفعان مختلف،تصور وانتظار مردم وجامعه ،واکنش کسب وکارنسبت به تغییرات شتابناک وگسترده بویژه درحوزه های نوظهور فناوری واهتمام بنگاه نسبت به کارگیری آن ،درخصوص کارکنان بعنوان بازارش ترین سرمایه سازمانی ونحوه توجه به زندگی،معیشت ،رفاه وآموزش آنان و...اعلام می نمایند.

طرح کسب وکار نشانگر تفکرات،تصورات وباورهای کارآفرینان درخصوص آینده وافق ها وچشم اندازهای آرمانی آنان می باشد.

کارآفرینان با چشم انداز،بینش وآرمانها پابه عرصه کسب وکار می گذارند.آرمان های آنان برایشان جایگاه رفیع وپایگاه بلندمرتبه ای رادرآینده درازمدت رقم می زند.چشم انداز زمثبت نسبت به آینده مهمترین عنصر برانگیزاننده ومجانب کننده وحركت آفرین برای کارآفرینان دردنیای آینده کسب وکار می باشد.

آن ایده آل ترین وتحسین برانگیز ترین حالتی رابوجود می آورد که ازیک فعالیت کارآفرینانه انتظار خواهدرفت.

برنامه کسب وکار به مانند نقشه راه باید توسط کارآفرین قبل از سفر که حاوی تصمیمات مهم و اطلاعات ضروری است تدوین گردد.





.....

کارآفرینی در واقع پادرمسیر گذاشتن با هدف رسیدن به سرزمینها و منزل گاه های جدید در کسب و کار می باشد. آن سفری است حساس و حیاتی برای رسیدن به موفقیت که در کارآفرینی مهمترین شاخص، معیار و آرمان می باشد. برای رسیدن بهتر به این مقصد مهم باید قبل از عزیمت بهترین برنامه، مناسب ترین ابزار، گم حادثه ترین مسیر، رهوارترین مرکب ها، مشتاق ترین همراهان، ایمن ترین اطراق گاهها و بهترین رهوارد را در نظر بگیرند تا مسافرتی جذاب و به یادماندنی را به انجام رسانید.

این مهم میسر نمی شود مگر آنکه قبل از حرکت، حین عزیمت و پس از رسیدن به مقصد دارای طرح، نقشه و برنامه ای مشخص باشند به گونه ای که همه پیش بینی های مهم در آن لحاظ گردد. و در آن به عواملی مثل: قوانین جدید، رقابت، تغییرات اجتماعی، تغییر نیازهای مصرفی و فناوری جدید توجه شود.

طرح کسب و کار عامل ارتباطی مهمی است که کارآفرین را با همه افراد و گروه های مرتبط پیوند زده و آنان را از اهداف و برنامه های کسب و کار جدید مطلع می سازد. کارآفرین برای جلب حمایت عوامل متعدد نظیر نهادها، شرکتها، تامین کنندگان، سرمایه گذاران، شرکا، کارکنان و مدیران کلیدی و مشتریان اصلی لازم است اطلاعاتی به آنان دهد.

یک طرح کسب و کار در مواردی می تواند عامل بازدارنده خوبی باشد. در برخی از حالتها و در پاره ای از موارد ممکن است بعضی از کارآفرینان به هر دلیل ممکن آمادگی لازم را برای ورود به دنیای کسب و کار نداشته و شاید فرد مناسبی برای موقعیت خاصی نباشند.

در اینگونه موارد قبل از تحمل هرگونه مرارت و هدررفت هر نوع منابع و صرف هزینه های گزاف مادی و معنوی و پذیرش مخاطرات و ریسکهای گرانسنگ مادی، روانی و حیثیتی افراد متوجه تبعات و مشکلات گردیده و به خوبی و خوشی مسیر مناسب دیگری را پیش رو گرفته و در عرصه های قابل انجام وارد می گردند.

موضوعی با این اهمیت تنها با نوشتن یک طرح مناسب مشخص می گردد.

یک برنامه کسب و کار باید دارای چشم انداز دار ولی منطقی، به لحاظ مالی مطمئن ولی انعطاف پذیر، برای امروز نوشته می شود ولی سه تا پنج سال آینده را نیز در برداشته باشد. و یک برنامه رسمی باشد که به سادگی قابل خواندن است.

دلایل نوشتن طرح کسب و کار

یکی از اولین گامهای طراحی یک کسب و کار، مشخص کردن بازار هدف و توضیح این است که چرا مشتریان می خواهند از شما خرید کنند؟





برای مثال، آیا بازاری که به آن خدمات می‌دهید بهترین بازار برای محصول یا خدمات شماست؟ آیا منافع کار کردن با کسب و کار شما برای سایرین شفاف و مشخص است و آیا آن‌ها با نیازهای مشتری‌ها هماهنگ‌اند؟ اگر نسبت به پاسخ این سؤالات نامطمئن هستید یک گام به عقب بازگردید و اساس طرح کسب و کار خود را بازبینی کنید.

نکات زیر می‌توانند به شما کمک کنند تا آن‌چه کسب و کارتان برای ارائه دارد را روشن کنید، برای آن بازار هدفی مناسب شناسایی کنید و یا برای خود یک بازار ویژه ایجاد کنید.

درباره‌ی آنچه برای ارائه آورده‌اید شفاف و واضح باشید!

از خود بپرسید: وراى محصول یا خدمات اولیه، واقعاً در حال فروش چه چیزی هستید؟ به این مثال توجه کنید: شهر شما احتمالاً رستوران‌های زیادی دارد که همگی محصول اصلی یک رستوران، یعنی غذا، می‌فروشند. اما هر یک نیاز یا مشتری متفاوتی را هدف قرار داده‌است.

یکی ممکن است فست‌فود و دیگری از آشپزخانه‌ای روستایی پیتزا بفروشد، و شاید رستوران غذای دریایی مجللی هم که در کباب کردن غذاهای دریایی بر روی چوب تخصص دارد وجود داشته‌باشد. همه‌ی این رستوران‌ها غذا می‌فروشند، اما هر یک طیف خاصی از مشتری با نیازهای متفاوت و منحصر به فرد را هدف قرار داده‌است. در واقع، آنچه آن‌ها می‌فروشند ترکیبی از محصول، ارزش، محیط و تجربه‌ی برند است.

زمان شروع یک کسب و کار اطمینان حاصل کنید که آن‌چه کسب و کارتان را ویژه و متفاوت می‌کند، درک کرده‌اید. محصول یا خدمات شما چه نیازی را برآورده می‌کند؟ چه مزایا و عوامل متمایزکننده‌ای کمک می‌کنند که کسب و کار شما از بقیه متفاوت باشد؟

همه کاره و هیچ کاره نشوید؛ استراتژی را یاد بگیرید!

تعریف آن‌چه می‌فروشید مهم است. نباید همه‌کاره و هیچ‌کاره شوید؛ می‌تواند تأثیری منفی بر رشد کسب و کارتان بگذارد. در قالب کسب و کار کوچک، معمولاً استراتژی بهتر آن است که محصولات یا خدمات خود را به بازارهای ویژه‌ی قابل مدیریت تقسیم کنید. بخش‌های کوچک می‌توانند محصولات یا خدمات تخصصی که برای گروهی خاص از خریداران بالقوه جذاب است ارائه دهند.

بازار ویژه‌ی خود را شناسایی کنید!

ایجاد یک بازار ویژه برای کسب و کار لازمه‌ی موفقیت است. معمولاً مالکین کسب و کارها می‌توانند براساس دانش بازار خود یک بازار ویژه را شناسایی کنند. اما نظرسنجی از مشتریان بالقوه برای کشف نیازهای برآورده نشده هم می‌تواند مفید باشد. طی روند تحقیق خود، موارد زیر را شناسایی کنید:



.....

- رقبای شما در چه بخش‌هایی خود را به خوبی تثبیت کرده‌اند؟

- چه قسمت‌هایی از بازار از سوی رقبایتان مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌است؟

- فرصت‌های بالقوه برای کسب و کار شما کدام است؟

اساساً طرح کسب و کار نوشته می‌شود تا بتواند در وهله اول راهنمای سازمان در فعالیت خود برای رسیدن به اهدافش باشد. علاوه بر این، کاربرد مهم و اصلی طرح کسب و کار هنگامی است که سازمان نیاز دارد فرد یا سازمانی برای انجام کاری قانع نماید. اگرچه معمولاً طرح کسب و کار برای تأمین سرمایه استفاده می‌شود ولی در مواقع دیگر نظیر فروش کسب و کار و ادغام دو شرکت (Merger & Aquisition) و قرارداد مشارکت در پروژه‌ها (Joint Venture) نیز به کار می‌رود.

(۱) اخذ 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 بر اساس طرح کسب و کار شرکت، ارزیابی مالی اعتباری (Financial Credit Rating) به عمل می‌آورد و بر این مبنا نسبت به تعیین نرخ بهره و انتشار اوراق اقدام می‌کند.

(۲) جذب سرمایه‌گذار: یکی از مهم‌ترین کاربردهای طرح کسب و کار، به ویژه در مورد کارآفرینانی که در مرحله راهاندازی کسب و کارشان قرار دارند، جذب سرمایه اولیه از طریق سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر (Venture Capitalist) است. این سرمایه‌گذاران در ازای شریک شدن در یک کسب و کار بخشی یا تمام سرمایه اولیه راهاندازی یا در برخی موارد طرح‌های توسعه یک شرکت را تأمین می‌نمایند.

(۳) شرکت در مسابقات طرح کسب و کار: شرکت در مسابقات طرح کسب و کار (Business Plan Competition) یکی دیگر از انگیزه‌های نوشتن طرح است. چنین مسابقاتی که در سطح دانشگاهی و ملی کشورهای مختلف دنیا برگزار می‌شوند، هدف توسعه کارآفرینی را دنبال می‌کنند. افراد جوان به‌ویژه دانشجویان طرح تبدیل ایده‌های خود را به کسب و کارهای انتفاعی و غیرانتفاعی می‌نویسند و با شرکت در مسابقات از جوایز و کمک‌هایی برای راهاندازی کسب و کار خود بهره‌مند می‌شوند.





۴) حضور در مراکز رشد و پارک‌های فن‌آوری: چند سالی است که مراکز رشد و پارک‌های فن‌آوری در کشور راه‌اندازی شده‌اند. این مراکز امکان برخورداری شرکت‌های مستقر از امکاناتی نظیر 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 نمایند و بتوانند توجیه‌پذیر و فن‌آورانه بودن کسب و کار خود را نشان دهند.

۵) ورود به بورس: شرکت‌هایی که قصد عرضه سهام خود را به عموم دارند، لازم است جزئیات کاملی از وضع موجود شرکت، برنامه‌های آینده، و پیش‌بینی‌های خود از آینده‌ی شرکت را به سازمان بورس و نیز خریداران اطلاع دهند. طرح کسب و کار این شرکت‌ها باید از بخش مالی منسجم و کاملاً دقیقی شامل تحلیل‌های مالی (Financial Analysis) به ویژه ارزش‌گذاری (Valuation) سهام باشند.

۶) مذاکره و دریافت امتیازات تجاری: به دلایل مختلفی ممکن است دو شرکت با یکدیگر وارد مذاکره شوند. ممکن است شرکتی قصد داشته باشد نمایندگی یک شرکت دیگر را اخذ نماید، یا آن‌که به صورت مشترک با شرکتی وارد مناقصه شود، یا تحت لیسانس شرکتی به تولید بپردازد. در همه‌ی این موارد لازم است که شرکت پیشنهاددهنده پیش از شروع مذاکره یا حین آن طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. طبیعتاً در چنین طرح‌هایی عمده تمرکز بر وضع موجود شرکت و قابلیت‌ها و پتانسیل‌های موجود آن است.

قالب‌های ارائه طرح کسب و کار

قابلی که یک طرح کسب و کار ارائه می‌شود نیز وابسته به شرایط ارائه است. داشتن ۳ تا ۴ شکل مختلف از یک طرح کسب و کار به ویژه در شرکت‌های نوپا غیرعادی نیست.

- ۱- Elevator Pitch: یک ارائه مختصر ۳ دقیقه‌ای از خلاصه مدیریتی طرح کسب و کار که اغلب به عنوان یک تیزر تبلیغاتی برای جلب توجه و نظر سرمایه‌گذاران، مشتریان یا شرکای استراتژیک باقوه به کار می‌رود.
- ۲- ارائه‌ی شفاهی طرح: یک ارائه‌ی جذاب با استفاده از ابزارهای بصری (اسلاید، نرم‌افزارهای گرافیکی و...) که محرک بحث و تبادل نظر می‌شود و مخاطب طرح را ترغیب به خواندن مکتوب طرح می‌نماید. محتوای جلسه‌ی ارائه‌ی شفاهی عمدتاً حول خلاصه‌ی مدیریتی طرح متمرکز است و تعدادی نمودارهای کلیدی که روند شاخص‌های مالی را نشان می‌دهند و مقایسه‌هایی که می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌ها اثرگذار باشند. علاوه بر این، در صورتی که محصول جدیدی ابداع شده باشد ارائه‌ی دموی محصول نیز می‌تواند بخشی از برنامه باشد.
- ۳- مستندی که در اختیار ذینفعان خارج سازمان قرار می‌گیرد، که دارای جزئیات کافی است؛ با ادبیات مناسبی نوشته، و در قالب زیبایی آماده شده است.



۴- طرح عملیاتی درون‌سازمانی: یک برنامه‌ی کاملاً دقیق و دربرگیرنده‌ی آن دسته از جزئیات برنامه‌ریزی است که به کار ذینفع برون‌سازمانی نمی‌آید ولی مدیریت برای عملیاتی ساختن برنامه به آن نیاز دارد. سبک نوشتاری این طرح غیررسمی‌تر است و صراحت بیشتری در مقایسه با طرح‌های برون‌سازمانی دارد.

اهداف کسب و کار

وجود یک طرح کسب و کار رسمی، صرف‌نظر از اندازه کسب و کار آن، به همان اندازه که برای راه‌اندازی مهم است برای یک کسب و کار برقرار (محرز) نیز مهم است.

این طرح چهار عمل اصلی را بصورت زیر انجام می‌دهد:

به مدیر یا کارآفرین کمک می‌کند که جوانب و پیشرفت پروژه یا کسب و کارش را مشخص، متمرکز و بررسی کنند.

یک چهارچوب منطقی و حساب شده ایجاد می‌کند تا در آن یک حرفه بتواند توسعه یابد و تدابیر مربوط به آن حرفه را در چند سال آینده دنبال می‌کند.

بعنوان ماخذ و مبنایی برای مذاکره با اشخاص ثالث مانند سهامداران، دفاتر نمایندگی، بانکها، سرمایه‌گذاران و ... بکار می‌رود.

معیاری را برای سنجش وضعیت واقعی کسب و کار در برابر آنچه که باید باشد، ارائه می‌دهد.

همانطور که دو شغل مثل هم وجود ندارد و بنابراین طرح‌های کسب و کار مانند هم نیز وجود ندارد. از آنجائیکه برخی موضوعات در طرح به یک طیفی از کسب و کارها مرتبط هستند بنابراین این امر مهم است که مفاد و مندرجات طرح‌ها با امور فردی متناسب باشد. با این حال، بیشتر طرح‌ها از یک ساختار آزموده شده و نظر عمومی بر روی (در مورد) آماده‌سازی طرحی ک بطور وسیعی قابل اجراست متابعت می‌کنند.



طرح کسب و کار می‌بایست نگرشی واقع بین از پیش بینی‌ها و مقاصد بلندمدت داشته باشد. این دید و نگرش چهارچوبی را به وجود می‌آورد که طرح باید در آن فعالیت کند و نهایتاً؛ یا موفق می‌شود یا شکست می‌خورد. برای مدیران و یا کارآفرینانی که به دنبال حمایت خارجی هستند، آماده کردن یک طرح جامع، موفقیت را در



افزایش بودجه ها یا تجهیز پشتیبان ضمانت نخواهد کرد. عدم وجود یک طرح منطقی ، یقیناً شکست را حتمی خواهد کرد.

حتی اگر هیچ حمایت خارجی هم نیاز نباشد ، طرح کسب و کار می تواند برای دوری گزیدن از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهانی نقش حیاتی را بازی کند.

برای عده بسیار زیادی از کارآفرینان و طراحان ، روند طرح ریزی (فکر ، مذاکره ، تحقیق ، تجزیه و تحلیل) به اندازه طرح نهایی و یا حتی بیشتر از آن مفید است.

بنابراین حتی اگر به یک طرح رسمی نیاز ندارید ، درباره روند طرح ریزی بطور دقیقی فکر کند. این کار می تواند سود زیادی برای طرح کسب و کار شما داشته باشد.

هفته های بسیار زیاد کار سخت و پیش نویسه های متعدد را از زمان بروز طرح تا گرفتن حق کار پیش بینی کنید. یک طرح مکتوب واضح با بسته بندی جذاب سبب خواهد شد تا حامیان ، سرمایه گذاران و ... آسانتر به آن گرایش پیدا کنند . یک طرح کسب و کار کاملاً آماده نشان خواهد داد که مدیران یا کارآفرینان، کار را می شناسند و آنها را برای پیشرفت طرح بر حسب فرآوریه ها ، مدیریت ، سرمایه ها و مهمتر از همه بازارهای اقتصادی و رقابت اندیشیده اند.

مدیریت طرح کسب و کار

بخش سازمان و مدیریت، باید شامل این موارد باشد: ساختار سازمانی شرکت شما، جزئیات مالکیت شرکت، پروفایل تیم مدیریتی و صلاحیت‌های هیأت مدیره.

چه کسی در کسب و کار شما چه کاری انجام می‌دهد؟ پیشینه و سابقه‌ی کاری آنها چیست و چرا شما آنها را در نقش عضو هیأت مدیره یا کارمند همراه کسب و کار خود کرده‌اید؟ مسئولیت آنها چیست؟ ممکن است اینها برای سازمان‌های یک یا دو نفره، سؤالاتی غیرضروری به نظر بیایند، اما کسانی که طرح کسب و کار شما را می‌خوانند می‌خواهند بدانند چه کسی مسئول است و چه کسی دست اندرکار؛ پس به آنها بگویید! توصیفی دقیق از هر بخش، دپارتمان و کارکرد آنها ارائه دهید.

همچنین، این بخش باید شامل اطلاعاتی از اعضای هیأت مشاور باشد (در صورت وجود چنین هیأتی البته!) و اینکه چه تصمیمی برای نگه داشتن آنها دارید. چه نوع بسته‌های حقوق و مزایا برای اعضای تیم خود دارید؟ چه مشوق‌هایی برای آنها فراهم می‌کنید؟ ترفیع چطور؟ به خواننده اطمینان دهید که آدم‌هایی که بعنوان کارمند دارید بیش از چند اسم روی سربرگ برای شما ارزش دارند.



ساختار سازمانی

یک راه ساده اما اثربخش برای تهیه ساختار یک شرکت، درست کردن چارت سازمانی با توضیحات مشروح است. این ثابت می‌کند که شما هیچ چیز را به شانس واگذار نمی‌کنید، دقیقاً به اینکه چه کسی چه وظیفه‌ای بر عهده خواهد داشت فکر کرده‌اید. هیچ موردی را از نظر نینداخته‌اید و هیچ چیز دوباره و سه باره انجام نخواهد شد. برای سرمایه‌گذار یا کارمند بالقوه اینها خیلی مهم‌اند.

اطلاعات مالکیت

این بخش باید ساختار حقوقی کسب و کار شما و همچنین اطلاعات مربوط به مالکیت بعدی آن را در برگیرد. آیا شرکت خود را ثبت تجاری کرده‌اید؟ اگر کرده‌اید سهامی عام است یا خاص؟ یا شاید با کسی شریک شده‌اید. اگر چنین است با مسئولیت محدود است یا تضامنی؟ یا شاید تنها مالک شما باشید؟ اطلاعات مهم مالکیتی زیر باید در طرح کسب و کار ذکر شوند:

- نام مالک/مالکین
 - درصد مالکیت
 - میزان قابل شراکت در کسب و کار
 - نوع مالکیت (مثل سهام، سهم الشرکه، مسئولیت محدود و غیره)
 - سهم اهداشده به سرمایه‌گذاران (مثل گزینه‌ها، تضمین‌ها و دیون قابل تبدیل)
 - سهم عامه (تحت نظارت یا صادر شده)
 - پروفایل مدیریت
- متخصصین بر سر این موضوع توافق نظر دارند که یکی از قوی‌ترین عوامل موفقیت در رشد شرکت توانایی ردیابی سابقه تیم مدیریت است، پس به خواننده اجازه دهید درباره افراد کلیدی و پیشینه آنها آگاه شوند. رزومه‌هایی فراهم کنید که اطلاعات زیر را در بر داشته باشند:

- نام
- موقعیت (توضیحی مختصر از پست و وظایف اصلی ارائه دهید)
- مسئولیت‌های اصلی و محدوده اختیارات
- تحصیلات
- تجربیات و مهارت‌های منحصر به فرد
- وضعیت استخدامی شرکت در گذشته
- مهارت‌های خاص





- سوابق پیشین
- شناخت صنعت
- فعالیت‌های اجتماعی
- تعداد سال‌های حضور در شرکت

مبانی و سطوح دستمزد (حواستان باشد که این اطلاعات باید معقول باشند؛ نه زیادی بالا و نه زیادی پائین!) اطمینان حاصل کنید که دستاوردها قابل اندازه‌گیری باشند (مثلاً برای مدیر فروش: "نیروی فروش ده نفره را اداره می‌کرد"، "شعبه‌ای متشکل از پانزده نفر را مدیریت می‌کرد"، "در شش ماه اول درآمد را ۱۵ درصد افزایش داد"، "هر سال دو واحد بر تعداد فروشگاه‌های شرکت اضافه می‌کرد"، "طبق نظرسنجی از مشتریان خدمات مشتری را از ۶۰ درصد به ۹۰ درصد بهبود داد").

همچنین توضیح دهید که افراد اطراف شما، چگونه مهارت‌هایتان را تکمیل می‌کنند. اگر تازه شروع کرده‌اید، نشان دهید که تجربه منحصراً به فرد هر کس چگونه به موفقیت شرکت شما کمک خواهد کرد.

صلاحیت‌های هیأت مدیره

از عمده‌ترین مزایای داشتن یک هیأت مشاور بدون حقوق این است که می‌تواند تخصصی که شرکت شما توانایی مالی بدست آوردنش را ندارد، برایتان فراهم کند. لیستی از مدیران یا صاحبان کسب و کار شناخته‌شده می‌تواند در بهبود اعتبار شرکت و نگاه به تخصص مدیران جلو بیندازد.

اگر هیأت مدیره دارید حتماً اطلاعات زیر را موقع تنظیم طرح کسب و کار جمع کنید:

- نام
- موقعیت در هیأت
- حد دخالت و درگیری در شرکت
- پیشینه
- کمک‌های سابق و آتی به موفقیت شرکت
- عوامل اصلی رقابت پذیری محیط کسب و کار

عوامل اصلی رقابت پذیری محیط کسب و کار برای مشخص کردن عوامل تشکیل دهنده فضای کسب و کار نیازمند بررسی ادبیات محیط کسب و کار است. بعنوان نمونه ریچارد دفت در کتاب مدیریت استراتژی خود محیط کسب و کار را تحت عنوان محیط خارجی (External Environment) نام می‌برد و عوامل زیر را در تشکیل این فضا موثر می‌داند:



- کانال‌ها و شبکه تامین مواد اولیه

- منابع انسانی

- امور مالی و تامین منابع مالی

- بازار و سیاست‌های دولت

- فضای فن‌آوری

- فضای اقتصاد کلان

- سیاست‌های دولت- مالیات‌ها و عوارض

- فضای اجتماعی و سیاسی

- فضای بین‌المللی

ریچارد دفت، از آنجا که هدفش تحلیل محیط خارجی است به فضای بین‌المللی هم پرداخته است و لذا یکی از فاکتورهایی که نسبتاً روی آن تاکید هم می‌کند همان فضای بین‌الملل است. از طرف دیگر وقت فضای خارجی به فضای نزدیک و دور تقسیم‌بندی می‌کند. منظور وی از فضای نزدیک^۱ متغیرهایی است که بطور مستقیم متغیرهای بنگاه را تحت تاثیر قرار می‌دهد و فضای دور یا عمومی^۲ فضایی که متغیرهای بنگاه را بطوری غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این مجموعه کلیه مولفه‌های فضای نزدیک و بخشی از مولفه‌های فضای عمومی برای سنجش فضای کسب و کار انتخاب شده است. آندره کلارک (Andre Clark) نیز در کتاب خود ابتدا در خصوص هر یک از این حوزه‌ها صحبت خواهد کرد و در پایان توضیحات هر حوزه تعداد متغیرهای هر حوزه معرفی شده است. در این مرحله متغیرهای وابسته به هر حوزه تعریف و مشخص می‌شوند. این متغیرها همگی برای عملیاتی کردن (Operationalization) حوزه‌های فضای کسب و کار به کار گرفته شده‌اند به دو دسته تقسیم می‌شوند. اول متغیرهای پیمایشی که برای دستیابی به آنها از پرسشنامه استفاده شده است و دوم متغیرهای آماری است که برای بدست آوردن آنها به منابع آماری مراجعه گردیده است. پس از معرفی حوزه‌های فضای کسب و کار به روش محاسبات و سنجش ضرایب عوامل پرداخته خواهد شد.

عوامل تشکیل دهنده فضای کسب و کار را در ۸ حوزه زیر تقسیم بندی می‌کند.

۱- محیط منابع

۲- محیط بخش عمومی

¹ Environment Task

² General environmental



۳- محیط منابع مالی و سرمایه‌گذاری

۴- محیط اقتصاد کلان

۵- محیط بین‌الملل

۶- محیط جمعیتی و اجتماعی

۷- محیط سیاسی

۸- محیط فن‌آوری

با توجه به تقسیم بندی‌های انجام شده و ادبیات ارائه شده در فصول قبل در این کار تحقیقی از هفت حوزه اساسی در تشخیص و سنجش فضای کسب و کار استفاده شده است . این هفت حوزه در برگیرنده منابع گفته شده است و تفاوت آن در این است که عوامل کم اهمیتی همانند محیط منابع را نادیده گرفته و محیط بین‌الملل را هم حذف نموده است . دلیل حذف محیط بین‌الملل این است که در این کار تحقیقی هدف ارزیابی محیط داخلی است که بطور مستقیم تحت اداره و مدیریت دولت می‌باشد. با توجه به نکات گفته شده هفت حوزه زیر برای ارزیابی فضای کسب و کار کشور انتخاب گردیده‌اند.

- حوزه اول : درجه باز بودن اقتصاد

- حوزه دوم: درجه کارآیی دولت

- حوزه سوم: گستردگی و تنوع بازارهای مالی

- حوزه چهارم: گستردگی و تناسب زیر بناها

- حوزه پنجم : فن‌آوری

- حوزه ششم: انعطاف پذیری بازار و نیروی کار

-حوزه هفتم: نهادهای سیاسی و اجتماعی

باز بودن

باز بودن در مورد تجارت جهانی بحث می‌کند و میزان سرمایه‌گذاری های خارجی در داخل کشور و هم سرمایه‌گذاری ایرانیان در کشورهای خارج را بررسی می‌کند. در سال‌های اخیر ثابت شده است که اقتصادهای باز و آزاد موثرتر و کارآتر از اقتصادهای بسته می‌باشند. در اقتصادهای باز نقش و دخالت دولت در اقتصاد کمتر است . با افزایش تجارت جهانی در یک کشور توان رقابتی آن کشور بالا می‌رود. عامل باز بودن کلا مقوله‌هایی که در رابطه با تجارت بین‌المللی باشند را در بر می‌گیرد. از آن جمله نرخ ارز می‌باشد. نرخ ارز عاملی است که در محاسبه فضای کسب و کار یک کشور اهمیت بسزایی دارد چون کلیه مبادلات بین‌المللی با نرخ ارز انجام می‌شود، بنابراین هر گونه نوسان و یا سیاست‌های اعمال شده برای تنظیم نرخ ارز هم اهمیت دارد و باید مورد



مطالعه قرار گیرد. دیگر عامل مهمی که در اینجا مطرح است سرمایه‌گذاری است که آیا کشور دارای قوانین و مقرراتی برای ورود سرمایه‌های خارجی و خروج سرمایه از کشور برای سرمایه‌گذاری در کشورهای دیگر است؟ کشوری می‌تواند در بازارهای رقابتی جهان مطرح شود که سرمایه‌گذاری در آن به آسانی انجام شود و برای انجام آن قوانین دست و پاگیر وجود نداشته باشد. مسئله دیگری که در باز بودن اقتصاد مطرح می‌شود تعرفه‌ها و سهمیه‌هایی است که روی واردات کالا وجود دارد. این تعرفه‌ها برای کالاهای اساسی و مورد نیاز کشور باید در حدی باشد که مانع ورود آنها به کشور نشود.

بطور کلی می‌توان گفت باز بودن بعنوان اولین عامل موثر در فضای کسب و کار، عامل بسیار مهمی محسوب می‌شود، به این دلیل که وقتی مرزهای یک کشور به روی کالاها و سرمایه‌های خارجی بسته باشد کالایی برای افزایش سطح رقابتی بازارهای داخلی وارد نمی‌شود و کیفیت کالاها در همان حد باقی می‌ماند و همچنین کالاهای ساخت داخل هم به کشورهای دیگر معرفی نمی‌شوند. همین‌طور کشورها می‌توانند از قابلیت‌های کشورهای دیگر در زمینه‌های مختلف استفاده و در آن کشور سرمایه‌گذاری کنند. این سرمایه‌گذاری‌ها هم به نفع کشور سرمایه‌گذار است و هم جهت تولید اشتغال و بکارگیری منابع تولیدی و عرضه محصولات جدید به نفع کشوری می‌باشد که سرمایه‌گذاری در آن انجام شده است.



فهرست متغیرهای پیمایشی:

- ۱- محدودیت تعرفه‌ها و سهمیه‌ها
- ۲- موانع پنهان واردات
- ۳- تسهیلات اعتبارات و بیمه‌ای صادراتی
- ۴- شناور بودن نرخ ارز
- ۵- اثر نرخ ارز بر صادرات
- ۶- ثبات نرخ ارز در سال آینده
- ۷- دسترسی به بازار سرمایه خارجی



- ۸- دسترسی خارجیان به بازار سرمایه داخل
- ۹- سرمایه گذاری مشترک
- ۱۰- تعیین سرمایه گذاری خارجی
- ۱۱- کنترل سرمایه گذاران خارجی بر موسسات خود
- ۱۲- باز بودن قرار دادهای دولتی برای خارجیان
- فهرست متغیرهای آماری:
- ۱۳- نرخ متوسط تعرفه ها
- ۱۴- شاخص کنترل سرمایه

دولت

نقش اصلی دولت ها در اقتصاد تنظیم مقررات و قوانین موجود در کشور در زمینه های مختلف اقتصادی، اجتماعی و ... می باشد. در هر کشوری دولت دارای ضوابط مقررات خاصی است که تمامی تلاش خود را برای رسیدن به آن ضوابط مصروف می کند. بعضی از دولت ها در کلیه زمینه های موجود دخالت می کنند و مقررات بسیار زیادی اعمال می کنند و از این جهت اختیارات را از بخش خصوصی می گیرند و خود را در کلیه جنبه ها درگیر می کنند. دخالت بیش از حد دولت کارآیی را در اقتصاد کاهش می دهد و هر چه بخش خصوصی آزادتر باشد و قوانین مداخله گرایانه کمتری را در پیش رو داشته باشد بهتر می تواند به فعالیت های خود ادامه دهد. عامل دولت ، قوانین مربوط به بودجه دولتی، آئین نامه ها و دستورالعمل های دولتی ، دخالت و نفوذ دولت در هزینه ها، مالیات و ... را که تاثیر انکار ناپذیری در اقتصاد دارد را اندازه گیری می کند. پیش بینی می شود کشورهایی که سطح هزینه و مالیات در آنها کمتر است دارای نمود رشد بهتری نسبت به کشورهایی هستند که سطح هزینه مالیات در آنها بالا است. همچنین هر چه قوانین و مقررات دست و پاگیر اداری بیشتر باشد آن کشور از رقابت جهانی فاصله بیشتری می گیرد . چون در این شرایط شرکت ها به راحتی نمی توانند تجارت کنند و سطح رقابت در آنها کاهش می یابد. یکی از مهمترین قوانینی که دولت در آن دخالت دارد و آنها را تنظیم و اجرا می کند، مقررات مربوط به محیط زیست است. این مقررات باید در حدی باشند که محیط زیست حفظ شود ولی نباید مانع جدی برای تولید و تجارت باشد. بعنوان مثال برای حفاظت از محیط زیست باید قوانینی وضع شود و تمامی صنایع از آن قوانین اطاعت کنند و بر طبق آن تولید کنند، ولی این قوانین نباید خیلی زیاد مشکل باشند که تولید صنایع را کاهش داده و یا متوقف سازد. می دانیم که دولت با تنظیم سیاست های مالیاتی مهمترین نقش را در اقتصاد بازی می کند. دولت ها با استفاده از بالا و پایین بردن نرخ مالیات و افزایش و یا کاهش مالیات بخش های مختلف اقتصادی می توانند تعادل را در اقتصاد بوجود آورند، که بررسی نرخ مالیات ها در کشورهای مختلف می تواند



شاخصی برای رتبه بندی فضای کسب و کار کشورها محسوب شود. عامل دولت از ۱۶ متغیر تشکیل شده است که با استفاده از آنها می توان رتبه کشورها را در رابطه با دخالت و نفوذ دولت در اقتصاد، مشخص کرد و در نهایت در رابطه با سیاست های دولتی درجه قابلیت آن در فضای کسب و کار کشورها را اندازه گیری کرد.

فهرست متغیرهای پرسشنامه ای :

۱- میزان تسلط موسسات دولتی بر اقتصاد

۲- کارآمدی مقرارت دولتی

۳- توانایی بخش عمومی

۴- شد دیوانسالاری

۵- جامع و روشن بودن سیاست های اقتصادی دولت

۶- قابل اجراء بودن مقرارت دولتی

۷- کارآمدی نظام مالیاتی

۸- فرار مالیاتی

۹- ترکیب مخارج دولتی

۱۰- مقررات محیط زیست

۱۱- روشن و با ثبات بودن مقررات عمومی

فهرست متغیرهای آماری:

۱۲- شاخص تورم در سطح خرده فروشی

۱۳- درصد هزینه دولت به GDP

۱۴- درصد مالیات بر درآمد اشخاص

۱۵- نرخ مالیات بر درآمد شرکت ها

۱۶- درصد مازاد بودجه به GDP





۳- عامل سوم: بازارهای مالی (Finance) عامل سومی که در فضای کسب و کار مطرح می شود بازارهای مالی است. وضعیت بازارهای مالی یک کشور در تعیین رتبه آن کشور اهمیت بسیار دارد. بازار سهام، بازار اوراق قرضه و بانکها از مراکز مالی موجود در هر کشوری هستند. هر چه فعالیت این مراکز وسیعتر و متنوع تر باشد، رتبه کشور را در فضای کسب و کار بالا می برد. در بررسی عامل مالی ، نرخ بهره متغیری بسیار مهم است. نرخ بهره هم مربوط به سپرده می باشد و هم مربوط به وام. هر چه اختلاف بین نرخ بهره سپرده و نرخ بهره وام کمتر باشد، شهروندان را به پس انداز بیشتر تشویق می کند. پس انداز هم سرمایه گذاری را در بخش های مختلف اقتصادی افزایش داده و توان رقابتی کشور را بالا می برد. بنابراین می توان گفت سیاست مربوط به نرخ بهره بانکها هم از عوامل بسیار مهمی است که کشور را به سمت رشد و توسعه سوق می دهد. اگر بازارهای سهام به حدی گسترده باشند که خرید و فروش سهام در آنها در حجم بالایی انجام شود، کشورها راحت تر می توانند با یکدیگر تبادل سرمایه کنند. در عامل مالی ۲۲ متغیر بررسی می شوند که از طریق آنها درجه توانایی کشورها از جنبه مالی مشخص می شود. متغیرها بشرح زیر می باشند.

فهرست متغیرهای پرسشنامه ای:

۱- پیچیدگی بازارهای مالی

۲- عرضه سرمایه مشارکتی

۳- رقابت بانکهای خارجی یا داخلی

۴- برخورد یکسان سیستم بانکی با موسسات بزرگ و کوچک

۵- سالم بودن تراز نامه ها بانکها

۶- میزان شکاف بین نرخ بهره دریافتی و پرداختی

۷- فعال بودن بازار سهام در تامین سرمایه

۸- خرید یکباره و انحصاری سهام

۹- توسعه یافتگی بازار و اوراق قرضه

۱۰- کفایت موسسات و مقررات مالی

۱۱- آزادی ورود به بازار بانکداری

۱۲- شناور بودن نرخ بهره

۱۳- وجود معاملات درونی سهام

فهرست متغیرهای آماری:

۱۴ - تفاوت نرخ بهره وامها و سپرده ها



.....

۱۵- درصد سرمایه‌گذاری خارجی به GDP

۱۶- درصد تغییر سرمایه‌گذاری ناخالص داخلی به GDP

۱۷- پس انداز ناخالص ملی

۱۸- تغییر در پس انداز ملی طی هفت سال

۱۹- سهم اعتبارات داخلی پرداختی به بخش خصوصی

۲۰- رتبه بندی کشورها از نظر ریسک مالی

۲۱- رتبه بندی کشورها از نظر اعتبار مالی

۲۲- دارایی‌های بخش بانکی به GDP

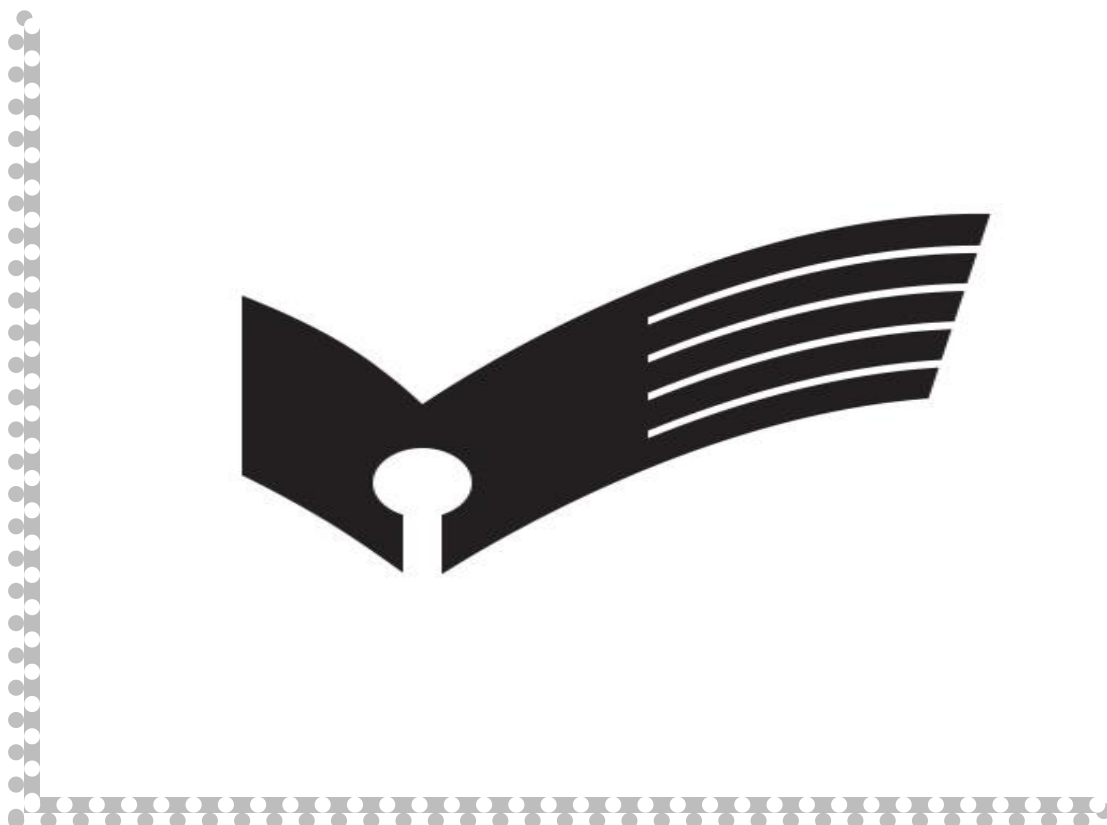
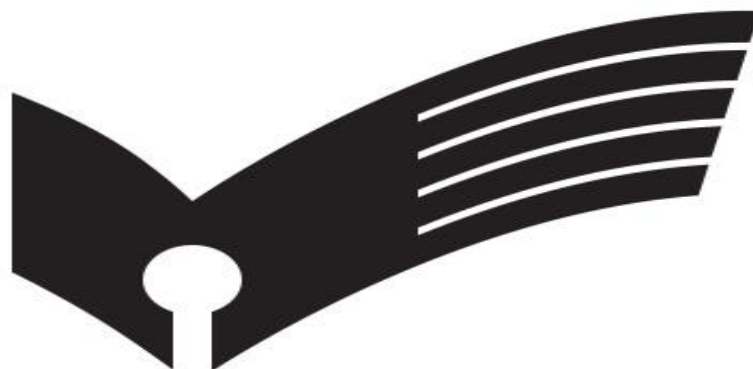




.....

فصل سوم

توانایی برقراری ارتباطات اثربخش در جهت ارتقا ویژگیهای شخصی کارآفرینانه





رهبری کارآفرینانه

مهمترین چالشی که کارآفرینان با آن مواجهند متقاعد کردن افراد دیگر جهت همراهی با آنهاست . این افراد می توانند یک جامعه سرمایه گذار و یا خود افراد درون سازمان باشند ، در مراحل پس از تولید و تجاری سازی ایده ، کارآفرین با جامعه بزرگتری به نام بازار و مشتریان بالقوه و بالفعل مواجه است و این ارتباط به دلیل جدید بودن محصول فراتر از ارتباط بازاریابان و مدیران فروش با مشتریان است

از طرفی ریسک بالا ویژگی دیگری برای رهبری کارآفرینانه به شمار می رود ، برای کارمند بدترین اتفاق اخراج شدن است ، اما بدترین حالت برای کارآفرینان از دست دادن خانه ، اعتبار فردی ، روش زندگی و همچنین تخریب ارتباطات می باشد خانوادگی است.(Established). البته ریسک مالی کارآفرینی نیز بسیار بیشتر از مدیریت یک کسب و کار سرپا منبع ریسک هم در نوع فعالیت کارآفرینی می باشد و هم در ساختار سرمایه شرکت های نوپا ، چراکه بیشتر کارآفرینان از سرمایه های خود یا نزدیکان استفاده می کنند و گرفتن وام در ابتدای کسب و کار ریسک و سختی های خاصی به دنبال دارد.

وقتی کارآفرینان قادر به فروش ایده هایشان میگردند تبدیل به رهبر میشوند. هدف از رهبری کارآفرینانه عبارتست از

• الهام بخشی

• انگیزش سریع یک گروه صاحب ایده های جدید

• هدایت آنها در تبدیل این دیدگاه مشترک به واقعیت است.

رهبری کارآفرینانه پنج تفاوت عمده با رهبری کسب و کار های دیگر دارد :

- جهت دهی استراتژیک

- کشف فرصتها

- جمع آوری منابع

- کنترل منابع

- ساختار مدیریتی

این تفاوت ها ناشی از یکسان بودن یا حداقل اشتراک زیاد میان نقش های مدیر ، مالک و کارآفرین در کسب و کارهای نوپا می باشد. در ادامه با تعریف چند واژه در زمینه رهبری کارآفرینانه به بررسی ویژگی های مطلوب برای رهبران کارآفرین پرداخته می شود.



اصول مذاکره

اصول و فنون مذاکره (تکنیک‌های مذاکره) در درجه اول برای عملیات فروش است، اما در مواردی مانند مذاکرات در مورد بدهی‌ها (استقراض‌ها)، مذاکرات خرید، حقوق و دستمزد و قراردادهای حوزه‌ی اشتغال بکار گرفته می‌شود.

تعریف مذاکره: فرایندی گفتگو محور است که بر روی یک موضوع مشخص در جهت رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی از طریق توافق صورت می‌پذیرد که در جهت تأمین نیازها، رضایت و منافع طرفین است و بایستی دارای ارزش‌افزوده باشد.

مذاکره خوب چیست؟

□ باعث ایجاد ارتباط انسانی گردد.

□ برای هر مذاکره نقشه داشته باشیم و راه‌های جایگزین را از پیش تهیه نماییم.

□ شاخص و شواهد عینی و ملموس بیاورید و نه ذهنی.

مذاکره و استفاده از تکنیک‌های مناسب، برای اثربخشی کلی یک سازمان داخلی و خارجی حیاتی است. اثربخشی سازمانی محصول انجام فعالیت‌ها در داخل یک سیستم منسجم است. مذاکره برای ایجاد سیستم داخلی (ساختار، کارکنان، عملکرد، برنامه‌ها، اقدامات، و غیره) حیاتی است و سازمان را به سیستم‌های خارجی (بازار، تأمین‌کنندگان، فن‌آوری) مرتبط می‌سازد. مذاکره همچنین برای بهینه‌سازی عملکرد فعالیت‌های داخلی و خارجی بسیار مهم است (عمدتاً از طریق ارتباطات، توسط کارکنان).

همواره در طول یک روز هر یک فرد با بیش از ۱۷ نفر مذاکره می‌نماید که بیش از ۸۵٪ از این مذاکرات با سودآوری شخص ارتباط مستقیم دارد. اما ۹۰٪ از دلایل عدم توفیق در کسب نتیجه به دلیل عدم آشنایی افراد با مهارت‌های ارتباط مؤثر و اقناع مخاطب است. مذاکره خوب و اثربخش در حوزه فروش: مذاکره خوب و اثربخش در حوزه فروش به راحتی می‌تواند ۱۰٪ به درآمد حاصل فروش بی‌افزاید، که مسلماً به باعث افزایش سود خواهد شد.

مذاکره خوب و اثربخش در حوزه خرید:

مذاکره خوب و اثربخش در حوزه خرید به راحتی می‌توانید ۱۰٪ از هزینه‌های مربوط به خرید محصولات و خدمات را کاهش دهد، که مسلماً باعث کاهش هزینه کل گشته و منجر به افزایش سود خواهد شد.





مذاکره خوب و اثربخش مدیران در حوزه ارتباط با کارکنان:

مذاکره خوب و اثربخش مدیران در برخورد با کارکنان به راحتی می تواند جابجایی کارکنان را ۵٪ تا ۱۰٪ کاهش دهد، که باعث کاهش هزینه های استخدام و آموزش و همچنین بهبود کیفیت، سازگاری و مزیت رقابتی خواهد شد که برای بسیاری از شرکت می تواند عامل تبدیل شکست و موفقیت نهایی باشد.

مذاکره خوب و اثربخش مدیران اجرایی با مقامات نظارتی و برنامه ریزی:

مذاکره مدیران اجرایی با مقامات نظارتی و برنامه ریزی سازمان را قادر می سازد تا در بازارهای جدیدی حضور پیدا نماید که این به نوبه خود می تواند باعث تبدیل یک سازمان از زیان دهی به سوددهی شود.

مذاکره خوب و اثربخش مدیران با طلب کاران:

مذاکره موفق با طلبکاران ما را در حفظ کسب و کارمان یاری می نماید. عدم مذاکره با طلب کاران، اغلب منجر به بسته شدن کسب و کار می شود.

مذاکره خوب و اثربخش مدیران در مورد حقوق و دستمزد و مزایا:

مذاکره خوب و مؤثر مدیران در مورد حقوق و دستمزد با افراد و سازمان ها، باعث دستیابی هر دو طرف مذاکره به نتایج مثبت خواهد شد. همچنین نگاه کنید به راهنمایی در مورد درخواست برای افزایش حقوق و دستمزد، و خرید و فروش با درخواست افزایش حقوق و دستمزد در صفحه پرداخت افزایش است.

گام های اساسی در فرایند تصمیم گیری

- ۱- فرایند تصمیم گیری با تعیین و مشخص کردن موضوع تصمیم شروع می شود.
- ۲- پس از اینکه نیاز به یک تصمیم مشخص شد افراد باید معیارها و عوامل مختلف را مشخص کنند. این امر مستلزم عوامل مهم در تصمیم گیری است.
- ۳- باید معیارها را با توجه به اهمیت آنها در تصمیم، متوازن و اولویت بندی کرد.
- ۴- افراد باید از راه هایی که ممکن است آنها را در حل موضوع کمک کند، فهرستی تهیه کنند. این فرایند افراد را یاری می کند تا در چارچوب محدودیت هایی که با آن مواجه هستند بهترین راه حل های ممکن را دریابند. برای نتیجه بهتر می توان تصمیمات را دوبه دو بررسی کرده و راه حل برتر را انتخاب کرد.
- ۵- در این مرحله افراد باید هر یک از راه حل ها را ارزیابی کنند، آثار بالقوه هر یک از این راه حل ها همراه با تخمین و احتمال وقوع آنها را در نظر بگیرند. پس آثار مثبت و منفی هر یک از این راه حل های ثانویه را با یکدیگر مقایسه کند.



۶- مرحله بعد در فرآیند تصمیم گیری انتخاب بهترین راه حل می باشد. انتخاب یک راه حل الزاما بکار گیری آن را در پی دارد.

۷- در این مرحله ما به اجرای بهترین راه حل می پردازیم. بهترین تصمیم اگر به مرحله عمل در نیاید، تنها یک نیت است.

۸- مرحله نهایی در فرآیند تصمیم گیری ارزیابی تصمیم اخذ شده می باشد. در واقع فرآیند تصمیم گیری را هنگامی خاتمه یافته تلقی می کنیم که تصمیم گیرنده راه حل به کار گرفته شده را از نظر میزان موفقیت آن در دستیابی به اهداف مورد نظر و رفع مشکلات اولیه، مورد ارزیابی قرار دهد.

همه فرآیندهای تصمیم گیری در مدیریت را می توان با دارا بودن هشت مرحله زیر در نظر گرفت.

۱- ایجاد یک هدف بازدهی بدون ابهامی که با آن بتوان بازده را ارزشیابی کرد، و به اینصورت مسئله را تعریف نمود.

۲- بیان هدف بازدهی به شکل رقمی و اصطلاحات مالی که با گردآوری داده های مناسب برای آن انجام می گیرد.

۳- انتخاب مجموعه ای از جانشین های ممکن برای ملاحظه .

۴- تعیین و ایجاد الگوی مورد استفاده در نشان دادن راهبردها بر حسب هدف بازدهی، و مشخص کردن ارزشها (وسایل اندازه گیری) و پارامترهای موجود در آن فرایند .

۵- رتبه بندی هدفهای بازدهی .

۶- تعیین آن راهبردی که برای هدف بازدهی به وجود آمده در مرحله یک، بهترین ارزش را قائل است و یا آن را بهینه می سازد .

۷- اجرای راهبرد انتخاب شده .

۸- کنترل موفقیت آن راهبرد.

اطلاعات در تمام این فرایندها نقش کلیدی دارد . اطلاعات ابزاری است که وجود یک مسئله را بیان می دارد. به اطلاعات برای تعریف و ساخت مسئله نیاز است. اطلاعات برای نشان دادن و انتخاب از بین راه حل های جانشین و برای ارزشیابی از آثار انتخاب اجرا شده مورد نیاز است .

برخی مدل های تصمیم گیری پر کاربرد

احتمال و امید ریاضی : احتمال را می توان به شکل ساده به عنوان شانس وقوع حادثه معین تعریف کرد. ارزش مورد انتظار به هر واقعه ای را میتوان از حاصل ضرب احتمال وقوع آن حادثه در مقدار شرطی آن بدست آورد .





ماتریس پیامد : روش مناسبی است برای نشان دادن و خلاصه نمودن کمیت های انتظاری مربوط به راهبرد های متعدد و جانشین ردیف ای ماتریس نمایانگر شقوق گوناگون راهبردی است .
درخت اخذ تصمیم : در این روش مسئله مورد نظر به طور منظم و طی مراحل متوالی تجزیه و تحلیل شده و یک مسئله تصمیم هایی در رابطه باهم به صورت یک مجموعه بیان می کند .

مراحل اصلی در شیوه درخت تصمیم گیری

۱. ترسیم درخت : در این مرحله تمامی تصمیم ها و روش های ممکن و نتایج احتمالی ناشی از هر تصمیم تعیین شده و در نهایت شمایی از درخت که نشان دهنده توالی و تصمیم ها و نتایج حاصله می باشد ترسیم می گردد.
۲. برآورد : در این مرحله احتمال وقوع نتایج هر یک از انتخاب ها و پیامد های مالی ناشی از آن به عنوان یک معیار تخمین زده می شود .
۳. ارزیابی و انتخاب : در این مرحله پیامد های مورد انتظار از هر راه حل تعیین شده و راه حلی که نتیجه مورد انتظار قابل قبول نسبت به بقیه دارد انتخاب می گردد .

مدل مطلوب

یکی از مدل های برگرفته از فرایند عقلایی تصمیم گیری است هرگاه در انتخاب یک راه حل با عواملی رو به رو می شویم که دست یابی به محصولی موجب محرومیت از محصول دیگری می شود می توان از این مدل برای رسیدن به حد مطلوب یا بهینه استفاده کرد .

ارزیابی تکنولوژی

تلاشی در جهت سنجش و ارزیابی تکنولوژی های جدیدی است که در جامعه به کار گرفته می شود یا به عبارت دیگر آن فرایند برنامه ریزی شده و پیش بینی شده که ضمناً هزینه ها و مزایای از کاربرد تکنولوژی خاصی سنجیده می شود و میزان مطلوبیت آن معین می گردد.

مدل تصمیم گیری قطعی

هنگامیکه اطلاعات و آمار مورد نیاز در مورد پدیده جدیدی موجود نباشد تصمیم گیرنده ملزم به اتخاذ تصمیم در آن زمینه باشد از مدل مقطعی با اجرای هم زمان استفاده می کند.

انواع تصمیم گیری:

تصمیم گیری های سازمانی : آنهایی هستند که مدیران با توجه به قدرت سازمانی و رسمی خود اتخاذ می کنند



.....

تصمیم‌گیری فردی : وابسته به مدیر است به عنوان یک فرد نه به عنوان یک سازمان .
تصمیم‌های استراتژیک : آنهایی هستند که کل سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند و از مسئولیت مدیران عالی است .

تصمیم‌های تلفیقی : انطباق دادن تصمیم‌های استراتژیک مدیران عالی با تصمیمات اولین رده.
تصمیم‌های عملیاتی : با وظایف روزمره سازمان سر و کار دارد.
تصمیم‌گیری‌های ساختار یافته : تصمیم‌هایی که در اولین سطح مدیریت اتخاذ می‌شود.
تصمیم‌گیری‌های ساختار نیافته : تصمیم‌هایی را که نمی‌توان پیش‌بینی کرد.
تصمیم‌های الهامی : تصمیماتی که شهودی هستند و بر پایه تجربه و تجزیه و تحلیل فوری و حدس و گمان است . فردی است و سریع‌تر اتخاذ می‌شود .
تصمیم‌های عقلایی : این نوع تصمیم‌ها هدفمند و منطقی بوده و برای رسیدن حداکثر کارایی به اهداف تعریف شده سازمان می‌باشد .

تصمیم‌حل مسئله : به منظور حل مسئله موجود یا پیش‌بینی شده اتخاذ می‌شود .
تصمیم‌های فرصت طلبانه : اقدامی مثبت است که از مزایای بالقوه موجود در محیط بیرونی سازمان در جهت رشد افزایش منافع و یا تحقق دیگر اهداف با ارزش استفاده می‌شود .
تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده : با توجه به سیاست‌ها و رویه‌ها و یا مقررات نوشته و نانوشته گرفته می‌شود .
تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده : مربوط به مسائل پیش‌بینی نشده یا اضطراری است .
تصمیم‌های خودکار : از اساسی‌ترین نوع تصمیم‌گیری‌های خودکار می‌توان به تصمیم‌های زیستی اشاره کرد.
تصمیم‌گیری آگاهانه : به همان اندازه که انسان از قدرت تعقل و تعمق برخوردار است در مورد تصمیم‌های مربوط به زیست و بقای فیزیکی خود ناتوان است به همین علت ناگزیر به متابعت از محیط فرهنگی بوده و تصمیم‌گیری‌های خود را تابع آن می‌داند .

هربرت سایمون، تصمیم‌گیری را به دو نوع برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه‌ریزی تقسیم می‌کند.





تصمیمات برنامه ریزی شده:

برخی از تصمیمات متداول بوده و دارای ساختار هستند (برنامه ریزی شده یا معمول)، که مطابق با عادات ، قواعد یا رویه های معینی اتخاذ می شوند . مثلاً تصمیم درباره ایجاد یک تولید جدید یا بستن یک کارخانه ، موقعیتی عادی و دارای ساختار برای تصمیم گیری است .

سایمون اضافه می کند تصمیمات وقتی برنامه ای هستند که بر اصول تثبیت شده سیاست ها، قواعد، مقررات یا روش ها استوار باشد.

تصمیمات برنامه ریزی نشده:

برخی دیگر از تصمیمات نیمه ساختاری (برنامه ریزی نشده یا غیر معمول) هستند و در آن برخی از عوامل و داده های مرتبط در اختیار تصمیم گیرنده قرار می گیرد، ولی عوامل دیگر را نمی توان به این روشنی مشخص کرد، در واقع این تصمیمات با مشکلات و مسائل غیر عادی و جدید سروکار دارد . این چنین تصمیماتی معمولاً در موارد استثنایی و هنگام بروز مشکلات جدید گرفته شده و آن دسته از تصمیماتی هستند که بدون سابقه قبلی و اتفاقی باشند و هیچ روش و الگویی برای آنها وجود نداشته باشد. این تصمیمات دارای ماهیت و ساختار پیچیده هستند.

اهمیت ارتباطات

در عصر دیجیتال امروز، ارتباطات به شکل های مختلف در جریان است اما توانایی برقراری ارتباطاتی شفاف همچنان از اهمیت خاصی برخوردار است. صرف نظر از سبک های ارتباطی دلایل متعددی برای تاکید بر لزوم برقراری ارتباطات شغلی و سازمانی وجود دارد.



وحدت: سازمانی که به دنبال برقراری ارتباطات قوی با سایر بنگاه‌های اقتصادی است یک سازمان متحد محسوب می‌شود. اعضای تیم اهداف مشترکی دارند و همگی از سهم مشترک همکاران و تک‌تک اعضای تیم در تحقق هدف اطلاع دارند. با حفظ ارتباطات به صورت منظم، به سادگی می‌توان اتحاد را حفظ کرده و به فعالیت مشترک ادامه داد. این روش در القای فضای همکاری بسیار موثر بوده و مسلماً از حرکات و ایده‌های شخصی کارکنان کارسازتر است. هر سازمانی چشم‌انداز روشنی برای کسب موفقیت در نظر دارد که از طریق ارتباطات در سراسر سازمان تسری پیدا می‌کند. نتیجه، فضای کاری شاداب‌تر و سالمی است که در آن فعالیت‌های شغلی به طرز کارآمد انجام می‌گیرد و احتمال شناسایی استعدادها افزایش پیدا می‌کند.

بازخورد: با تاکید بر ارتباطات امکان ایجاد فضایی فراهم می‌شود که بر اساس آن تک‌تک افراد با احساس آرامش با یکدیگر صحبت می‌کنند. با ایجاد سطحی از آرامش در محیط کسب‌وکار کارکنان با اعتماد به نفس بیشتری ایده‌های شخصی را در ارتباط با فرآیند کار و حتی نحوه مدیریت سازمان مطرح می‌کنند. ارتباطات زمانی از کیفیت لازم برخوردار خواهد بود که به صورت یک طرفه برقرار نشود.

بهبود روابط با مشتری: هیچ کسب‌وکاری بدون مشارکت مشتری موفق نیست و هر بنگاه اقتصادی با هدف خدمت رسانی به مشتری به فعالیت خود ادامه می‌دهد. برقراری ارتباطات با مشتری به اندازه ارتباطات سازمانی از اهمیت برخوردار است. خوشبختانه امروزه این امر در سایه روش‌ها و تکنولوژی‌های گوناگون به سهولت صورت می‌گیرد. مهم نیست به چه روشی با مشتریان خود در ارتباط هستید، حفظ ارتباطات به صورت منظم و مستمر سازمان را به مشتریانی که حاضر به پرداخت پول برای محصولات و خدمات آن هستند نزدیک و نزدیک‌تر می‌کند. علاوه بر این، این نوع ارتباط منجر به خشنودی مشتریان می‌شود، زیرا آنان می‌توانند به راحتی نیازهای خود را مطرح کنند و پیشنهادهایی را در خصوص رفع آنها در اختیار شما و سازمانتان قرار دهند. در صورتی که مشتریان شما مطمئن باشند که پیشنهاد آنها به صورت کاربردی اجرا می‌شود، سازمان با سودآوری چشمگیری مواجه خواهد شد.





ارتباطات با مشتری تنها در بخش فروش کارآمد نیستند. برقراری ارتباطات برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان ضرورت پیدا می‌کند. مشتریان حتی اگر بهترین خدمات را در اختیارشان قرار دهید، همواره به دلایلی ناخشنود هستند، اما در صورتی که قادر به برقراری ارتباط با آنان و مطرح کردن دغدغه‌های سازمان برای آنان باشید می‌توانید هر وضعیت نامناسبی را به تجربه‌ای شیرین تبدیل کنید. مشتریان ناراضی مسلماً تجارب بد خود را با سازمان در میان خواهند گذاشت. با برقراری ارتباطات شفاف با آنان سازمان شما قادر به ارائه بهترین خدمات ممکن خواهد بود و این یکی از عناصر کلیدی در برقراری روابط با مشتری تلقی می‌شود.

بهبود روابط کارکنان: به یاد داشته باشید که هیچ دوستی در غیاب سطح مناسبی از ارتباطات شکل نمی‌گیرد. هر چه ارتباطات میان کارکنان بیشتر شود، صمیمت در طول زمان افزایش پیدا خواهد کرد. حالتی را تصور کنید که در آن بخشی از ارتباطات بدون نیاز به کلمات شکل می‌گرفت، بنابراین برخورداری از توانایی برقراری ارتباطات کلامی و غیرکلامی افزایش پیدا می‌کرد، به‌عنوان نمونه در این خصوص می‌توان به زبان بدن اشاره کرد. صرف‌نظر از نوع ارتباطات، تا زمانی که کارکنان یک کسب‌وکار از انگیزه‌های یکدیگر آگاه هستند و اهداف مشترکی دارند، شما تیمی دارید که شاداب است و به خوبی فعالیت می‌کند. به این ترتیب سطوح پیشرفته همکاری در قالب بهره‌وری در حوزه‌های مختلف سازمان قابل مشاهده خواهد بود.

اجرای قواعد و قوانین: هر کسب‌وکاری باید مجموعه‌ای از قوانین و فرآیندها را داشته باشد که باید به‌منظور کسب موفقیت از آنها پیروی شود. برای مثال شاید برای انجام کاری در سازمان، فرآیندی خاص وجود داشته باشد یا احتمالاً برای عدم فعالیت مناسب و اثربخش کارکنان عواقبی در نظر گرفته شود. به هر طریق ایجاد آگاهی از قواعد و فرآیندها در میان کارکنان ضروری است و این امر جز با کمک ارتباطات مستحکم و قوی قابل تحقق نیست. چنین ارتباطی مستلزم چیزی بیش از تهیه دفترچه راهنما برای کارکنان است. هر سازمانی می‌داند که قوانین نیز همواره باید به موازات ایجاد تغییر در محیط در طول زمان تغییر کنند. اصول اولیه سازمان و کسب‌وکار باید در هر شرایطی رعایت شود و نباید از کارکنان انتظار داشت که به خودی خود قادر به رعایت خطوط قرمز باشند. اینجا است که اهمیت ارتباطات روشن می‌شود.

توسعه نوآوری: مهم نیست مسوولان ارشد سازمان چه اندازه ماهر و با استعداد هستند، در هر صورت ایده‌های آنان محدود خواهد بود. با تشویق همگان برای به اشتراک گذاشتن نظرات و ایده‌ها، به‌زودی با کارکنانی روبه‌رو خواهید بود که در واقع چیزی برای گفتن دارند. بهترین کارکنان شما همیشه ایده‌هایی برای اجرای موفق‌تر کسب‌وکار دارند و فراهم کردن فرصتی برای طرح نظرات آنان، شانس بزرگ برای سازمان شما محسوب می‌شود. یک سازمان می‌تواند با فعالیت گروهی در سایه ارتباطات موثر، نوآوری‌های بیشتری به ارمغان بیاورد.



.....

روشن است که مزایای ارتباطات برای کسب‌وکارها فراوان است و تصور هر نوع موفقیت بدون وجود ارتباطات دشوار است. صرف‌نظر از اندازه و نوع کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت ارتباطات است. اگر معتقد هستید کسب‌وکار شما از سطح مناسبی از ارتباطات برخوردار نیست، وقت را تلف نکنید. نیازی نیست سازمان با مشکلی دست و پنجه نرم کند که به سهولت قابل حل است. ارتباطات را تقویت کنید و نتایج و مزایای آن را نظاره‌گر باشید.

مهارت گوش دادن

از میان مجموعه مهارت‌های ارتباطی، مهارت گوش دادن یکی از مهمترین آنها می باشد که سعی می‌کنیم در این مقاله درباره آن اطلاعات مفیدی را در اختیار شما قرار دهیم. ممکن است کسی پیدا شده و بگوید، مگر گوش دادن احتیاجی به مهارت دارد؟ خب خیلی راحت گوش می‌دهیم دیگر! بله اگر کمی تأمل کنیم متوجه خواهیم شد که همین گوش دادن ساده، آنقدرها هم که تصور می‌کنیم ساده نیست و برای افزایش کیفیت آن بهتر است همین حالا دست به کار شده و با تمرین، شنونده کارآمدی شویم.

شاید بهتر باشد ابتدا این نکته را بررسی کنیم که اصولاً چرا گوش دادن اینقدر مهم است. اجازه دهید ببینیم گوش ندادن یا با دقت گوش ندادن چه پی‌آمدهایی دارد: از دست دادن فرصت‌های حرفه‌ای و شغلی (بویژه در تجارت)، ایجاد روابط بی‌محتوا، ایجاد منازعات بین فردی، بروز اشتباهات، نارضایتی ساختن دیگران، مذاکرات بدون کیفیت، ایجاد ضعف در انگیزه و حتی برانگیختن پرخاشگری کارکنان و یا اعضاء خانواده. به‌خاطر اهمیت فراوان این مهارت است که در اکثر کتاب‌های مربوط به تعاملات حرفه‌ای حداقل یک فصل به گوش دادن اختصاص داده شده و حتی کتاب‌های مستقلی در این باب نوشته شده.



خانواده‌ها و یا سازمان‌هایی که مهارت خوب گوش دادن را سر لوحه زندگی خانوادگی و یا فرهنگ شغلی خود قرار می‌دهند، مزایای متعددی بدست می‌آورند. بسیاری از اطلاعاتی که برای انجام فعالیتهای روزانه خود نیاز داریم، از صحبت‌های دیگران بدست می‌آید. در ضمن با گوش دادن صحیح و فعال و با کنار گذاشتن تفکرات



شخصی خود (حداقل به طور موقت) می‌توان در طرف مقابل خود احساسی ایجاد کنیم که باعث می‌شود پیوندمان با او تقویت شده و میزان صمیمیت افزایش یابد.

گوش دادن یکی از مهارت‌های مهم مراحل اولیه رشد نیز می‌باشد. نوزاد با شنیدن و گوش دادن، پاسخ‌دهی به دنیای جدید را شروع می‌کند. او پیش از صحبت کردن، گوش دادن، پیش از خواندن، صحبت کردن و پیش از نوشتن، خواندن را می‌آموزد. پژوهشگران نشان داده‌اند که بطور متوسط ۴۵٪ از وقت ارتباط صرف گوش دادن، ۳۰٪ صرف صحبت کردن، ۱۶٪ صرف خواندن و ۹٪ صرف نوشتن می‌شود.

گوش دادن چیست؟

آن جنبه گوش دادن که در تعامل میان فردی مورد نظر ما می‌باشد، فرآیند معنایابی گفتار دیگران در ذهن ما است. به بیانی دقیق‌تر باید بگوییم گوش دادن عبارت است از فرآیند آموخته شده و پیچیده حس کردن، تفسیر، ارزیابی، ذخیره‌سازی و پاسخ‌دهی به پیامهای شفاهی.

در این گونه تعاریف بین شنیدن و گوش دادن تمایز گذارده می‌شود، زیرا شنیدن را فعالیتی جسمی و گوش دادن را فرآیندی ذهنی می‌دانند. ما با گوش‌های خود می‌شنویم اما با مغزمان گوش می‌دهیم. بنابراین شنیدن نیازی به یادگیری ندارد، چراکه دستگاه شنیداری ما اتوماتیک در اثر برخورد اصوات، تحریک شده و احساس شنیدن اتفاق می‌افتد، اما تا اصوات وارده را رمزگردانی نکنیم و به آن توجه نداشته باشیم، ادراک نخواهد شد.

کارکردهای گوش دادن

مهارت گوش‌دادن کارکردهایی دارد که به بافتی که تعامل در آن صورت می‌گیرد، بستگی دارد و عبارتند از:

- ۱- تمرکز بر پیامهای دیگران،
- ۲- دستیابی به برداشتی کامل و دقیق در مورد منظور دیگران،
- ۳- ابراز علاقه، نگرانی و توجه،
- ۴- تشویق طرف مقابل به ابراز کامل، آزادانه و صادقانه مسایل،
- ۵- اتخاذ رویکرد دیگری مدار در حین تعامل.

گوش‌دادن فعال و منفعل

وقتی فعالانه گوش می‌دهیم که رفتارهایی انجام دهیم که حاکی از توجه ما به طرف مقابل است. اما در معنای منفعلانه فقط فرایند شناختی جذب اطلاعات مد نظر می‌باشد. یعنی ممکن است بدون اینکه پنهانی و بی‌آنکه علامتی دال بر توجه به دیگران از خودمان نشان دهیم، به صحبت‌های دیگران گوش دهیم. اما در بحث مهارت‌های



ارتباطی، نوع اول گوش دادن (فعال)، مد نظر است. در واقع مایلیم طرف مقابل بفهمد که ما به او توجه نشان داده و در حال ادراک پیام‌های او هستیم.

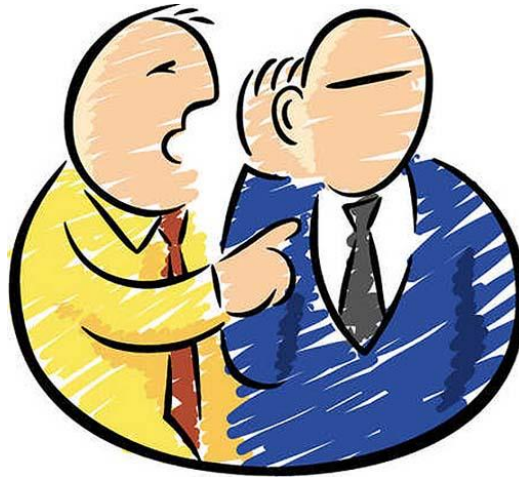
هدف از گوش دادن را می‌توان در چهار طبقه دیگر جای داد به شرح زیر:

- گوش دادن جهت درک مطلب: زمانی که می‌خواهیم تجارب و اطلاعات خود را افزایش دهیم. سخنرانی‌ها و برنامه‌های خبری رادیو و تلویزیون، موقعیت‌های خوبی برای این نوع گوش دادن هستند.

- گوش دادن جهت ارزیابی: وقتی از این نوع گوش دادن استفاده می‌کنیم که سخنگو می‌خواهد با تأثیر گذاردن بر نگرش‌ها یا اعمال‌مان ما را اغوا و ترغیب کند. مثلاً وقتی با آگهی‌های تلویزیونی برخورد می‌کنیم، از این نوع گوش دادن استفاده می‌کنیم.

- گوش دادن جهت لذت: زمانی از این نوع گوش دادن استفاده می‌کنیم که درصدد پیدا کردن علایم یا پیام‌هایی هستیم که از آنها لذت می‌بریم یا بخواهیم به آرامش برسیم. مثلاً گوش دادن به نوای خوش قرآن یا موسیقی و یا صدای طبیعت.

- گوش دادن همدلانه: وقتی کسی نیاز به حرف زدن و درک شدن از سوی ما دارد، اینگونه به او گوش می‌دهیم. از اینگونه گوش دادن معمولاً بین زوجین، دوستان صمیمی و مشاوران و مراجعان استفاده می‌شود.



موانع گوش‌دادن

گوش‌دادن به دو نفر: وقتی در آن واحد می‌خواهیم از اطلاعات دونفر استفاده کنیم نمی‌توانیم به صحبت‌های هر دو به شکلی مؤثر گوش دهیم.

بی‌توجهی: وقتی نگران مسایل هم‌اکنون یا آینده خود هستیم نمی‌توانیم به خوبی به سخنان طرف مقابل گوش فرا دهیم. ممکن است اتفاق مهمتری قبل از ارتباط فعلی رخ داده باشد و شنونده هنوز به آن فکر می‌کند.





سوگیری فردی: گاه به خاطر شرایط خاص، پیام سخنگو را تحریف می‌کنیم. مثلاً زمانی که وقت کم است، فقط به پیامهایی گوش می‌دهیم که کمتر دشوار یا تحریک کننده باشد. یا آنقدر حق به جانب هستیم که فقط حاضر به شنیدن پیامهای موافق با عقاید خود هستیم.

تعصب و تصورات قالبی: گاه تحت تأثیر نژاد، طبقه اجتماعی و یا مذهب سخنگو قرار گرفته و با دقت به حرفهای او گوش نمی‌دهیم، حتی اگر سخنان مهمی باشد.

عوامل دیگری مثل سر و صدای محیط، خستگی جسمانی و روحی شنونده، نامفهوم بودن و یا سرعت بالای تکلم سخنگو و غیره نیز می‌تواند بر کیفیت گوش دادن تأثیر منفی بگذارد.

اما زمانی که سخنگو احساس منفی و بدی را تجربه کرده اگر دستور بدهیم، سرزنش کنیم، بلافاصله راه حل ارائه دهیم، سریعاً بحث را عوض کنیم، مسخره کنیم، نصیحت کنیم و بخواهیم مرتباً دلایل منطقی بیاوریم، یا به قضاوت‌های زود هنگام بپردازیم، در واقع ارتباط را مختل می‌کنیم و به او نشان می‌دهیم که حال روحی و شرایطش را درک نکرده‌ایم، یعنی خوب به او گوش نداده‌ایم.

نکته‌ها و توصیه‌هایی برای گوش دادن بهتر

- ضروری است بمنظور درک بیشتر سخنگو به علایم غیر کلامی (زبان بدن) او توجه کنیم.
- شنوندگان ماهر از انواع تکنیک‌های تمرکز استفاده می‌کنند. یکی از این تکنیک‌ها، قراردادن خود به جای سخنگو و تلاش برای دیدن دنیا از دیدگاه اوست.
- گفتگوی درونی هم یکی دیگر از این تکنیک‌هاست. منظور این است که برای حساس‌تر کردن خودمان، سوالاتی از خود پرسیده یا چیزی به خود بگوییم. مثلاً: باید به حرف‌های او دقیق‌تر گوش دهیم. یا، چرا او حالا این موضوع را به من گفت؟ یا، منظور او چیست؟ یا، نکات اصلی حرف او چیست؟ یا، به چه اطلاعات دیگری نیاز دارم؟
- به یاد داشته باشیم که متوسط سرعت تکلم انسان بین ۱۲۵ تا ۱۷۵ کلمه در دقیقه است اما سرعت متوسط تفکر یا همان پردازش اطلاعات بین ۴۰۰ تا ۸۰۰ کلمه در دقیقه است. با تفاوت به همین تفاوت موجود بین تکلم و تفکر می‌توان از تکنیک‌های بالا استفاده کنیم. اما باید دقت کرد که همین فرصت را می‌توان با فرآیندهای ذهنی نامربوط مثل خیال پردازی، پر کرد.
- عوامل حواس پرتی مثل را به حداقل برسانیم. اگر مشغول انجام کاری هستیم، موقتاً از آن دست کشیده و به سخنان طرف مقابل توجه بیشتری نشان دهیم.
- ارتباط یا همان تماس چشمی متناسب را فراموش نکنیم. تناسب ارتباط چشمی در این است که نه آنقدر خیره شویم که شخص را معذب سازیم و نه آنقدر به او نگاه نکنیم که تصور کند به ارتباط با او علاقه‌ای نداریم.



- موانع فیزیکی را از بین ببریم. مثلاً اگر می‌خواهیم با کسی در دفتر کار خود صحبت کنیم از پشت میز خود بیرون آمده و در کنار او بنشینیم.
- بهتر است به گونه‌ای بنشینیم که بدن ما کمی متمایل به طرف جلو و به طرف گوینده باشد.
- از تکنیک‌های انعکاسی بهره ببریم. از زاویه احساسی مثلاً بگوییم: گویا موضوعی باعث خوشحالی شده. یا، غمگین به نظر می‌رسی! از منظر محتوا و نحوه نگرش او می‌توان جملات سخنگو را به این شکل دوباره تکرار کنیم، مثلاً بگوییم: به عبارت دیگر شما می‌گویید که ...
- با گفتن عباراتی مثل خب خب! و یا بعد چی شد؟ جدی؟ واقعاً؟، گوینده را به ادامه صحبت و ارایه اطلاعات بیشتر تشویق کنیم.
- گوینده را با سوالات پی در پی بمباران نکنیم چون ممکن است احساس کند مورد بازجویی قرار گرفته است.
- چنانچه قرار است به مطالب مهمی گوش دهیم، از یادداشت برداری نکات کلیدی غفلت نکنیم.
- درک خود را از احساسات سخنگو بیان کنیم. مثلاً بگوییم: به نظرم این موضوع شما را ناراحت کرده!
- گاه موضوعات مهم مطرح شده را به مخاطب خود یادآوری کنیم و میزان ادراک خود را با تأیید یا تکذیب او مورد ارزیابی قرار دهیم. مثلاً: چند دقیقه اجازه بدهید ببینیم درباره‌ی چه چیزهایی صحبت کردیم، اول ...
- بین برخی خصوصیات شنوندگان و توانایی آنان برای خوب گوش کردن همبستگی‌هایی وجود دارد، مثلاً: تحقیقات نشان داده کسانی که خزانه‌هاژگان غنی‌تری دارند، شنوندگان بهتری هستند. بین پیشرفت تحصیلی و توانایی گوش دادن نیز رابطه وجود دارد. همچنین پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهند که زنان در تفسیر و تشخیص پیامهای غیر کلامی از مردان کارآمدتر هستند. شنوندگان ماهرتر می‌توانند عناصر کلیدی پیام را تشخیص داده و آنها را به صورت مجموعه‌ای از مفاهیم ذخیره و اندوزش کنند. در ضمن، معمولاً افراد درونگرا، شنوندگان بهتری هستند.

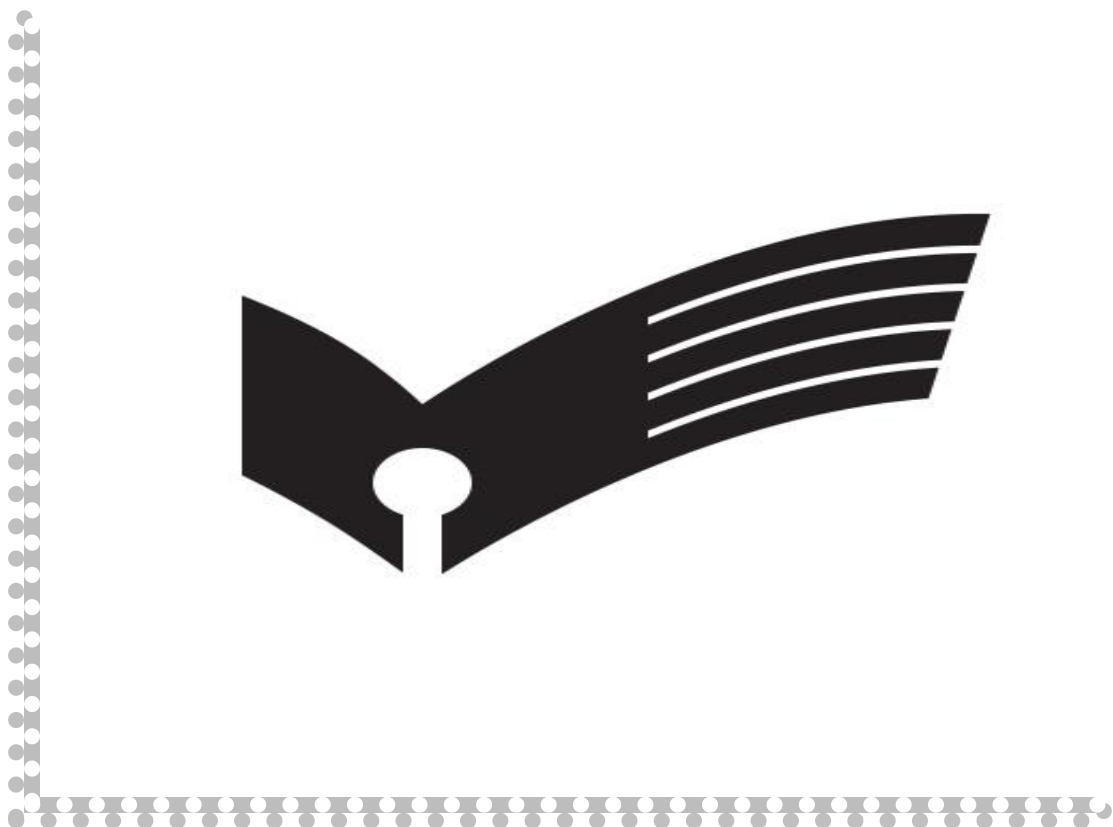
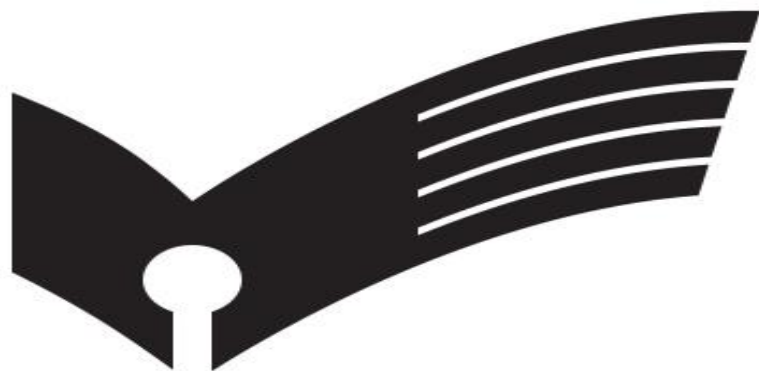




.....

فصل چهارم

توانایی انتخاب مسیر شغلی کارآفرینانه





چرخه عملکرد اقتصادی کارآفرینی

ساختار اقتصادی دنیای امروز با گذشته به طور اساسی تفاوت دارد. شاخص‌های سخت افزاری و دارایی‌های مشهود که دیروز در جایگاه یک بنگاه اقتصادی نقش تعیین کننده داشت جای خود را به نوآوری، ابداع، خلق محصولات جدید و دارایی‌های نرم افزاری داده است.

اگر دیروز ثروتمندترین افراد دنیا آن‌هایی بودند که منابع مالی بیشتری در اختیار داشتند نظیر راکفلرها، امروز ثروتمندترین مردم دنیا فردی دانش مدار و کارآفرین مانند بیل گیتس مدیر شرکت مایکروسافت در آمریکاست. لذا توسعه اقتصادی دنیای امروز برپایه نوآوری و خلاقیت و استفاده از دانش استوار است. این اقتصاد را اقتصاد مبتنی بر دانش یا اقتصاد دانش محور می‌گویند.

تولید علم و دانش، بهره گیری از دانش و گسترش آن در سطح جامعه در تمام زمینه‌های اجتماعی توانمندی و قدرت ایجاد می‌نماید. کشورهایی که بخش قابل ملاحظه ای از تولید علم و دانش را به خود اختصاص داده اند، از نظر صنعتی توسعه یافته و از توان اقتصادی و سیاسی بالایی برخوردارند. بدیهی است تولید علم و دانش جز از راه تحقیق حاصل نمی‌گردد.

رابطه سرمایه گذاری در امر تحقیقات و تولید علم و رابطه تولید علم با توان اقتصادی و سیاسی کشورها یک رابطه مستقیم است. به کارگیری دانش و مدیریت در هر جامعه زیر بنای نوآوری و خلاقیت‌هاست. بنابراین لازمه رشد اقتصادی در دنیای امروز توسعه مراکز تولید دانش، فناوری و مهارت‌های فنی است که مهمترین آن‌ها دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی هستند.

دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی به عنوان رکن اساسی در توسعه همه جانبه کشور باید از هر نظر مورد حمایت قرار گیرند و محققان و اساتید باید از جایگاه ویژه ای برخوردار باشند تا با آسایش خیال قادر باشند نیروهای جوان و طالب علم کشور را اهل فکر و نظر، نوآور و خلاق پرورش دهند. در دنیای امروز بزرگترین سرمایه‌های یک بنگاه اقتصادی نیروهای اهل فکر، یادگیرنده و خلاق آن‌ها هستند و این نیروها کسی جز کارآفرینان نیستند.

در اقتصاد مبتنی بر دانش، نوآوران و صاحبان فکر سرمایه‌های اصلی شرکت‌های تولیدی و کارآفرین هستند. امروزه ۷۰ تا ۷۵ درصد سود در شرکت‌های نرم افزاری و دارویی از طریق سرمایه‌های عقلانی کارکنان حاصل می‌گردد.

بسیاری از کارآفرینان فعالیت خود را در قالب ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط SMEها شروع می‌نمایند. این شرکت‌ها سهم به سزایی در توسعه صنایع پیشرفته (HT) و ایجاد اشتغال داشته و نسبت به شرکت‌های بزرگ از انعطاف پذیری بالایی برخوردارند. لذا بسیاری از دولت‌ها متقاعد شده اند که باید بستر رشد را برای واحدهای



کوچک و متوسط در قالب مراکز رشد، پارک‌های صنعتی و فناوری فراهم سازند و آن‌ها را تا مدت زمانی که بتوانند به صورت یک شرکت مستقل وارد بازار شوند حمایت کنند.

در کشورهای جنوب شرقی آسیا ۹۵٪ کل بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی کشورها را «SMEها» تشکیل داده و به عنوان رکن اساسی در اقتصاد و اشتغال کشورها تاثیر گذارند.

در کشور ما مراکز حمایت از کارآفرینان بسیار محدود و کارآفرین با تمام مشکلات ضمن تلاش جهت تبدیل ایده به محصول باید تمام خطر سرمایه گذاری را خود عهده دار باشد.



مراکز حمایت از کارآفرینان به دلیل نداشتن پشتوانه مالی و عدم حمایت جدی از طرف نهادهای ذیربط قادر نیستند پاسخگوی نیازهای مالی کارآفرینان باشند.

کارآفرینان با ایجاد «SMEها» با سرمایه محدود خود و گاهی با دریافت مقداری وام وارد یک حرکت اقتصادی و صنعتی می‌شوند و در بسیاری از مواقع زندگی و امکانات خود را در راه توسعه صنعتی از دست می‌دهند.

با تولید دانش فنی یک محصول، توسط کارآفرین، شرکت‌های تولیدی خارجی توسط عوامل خود در کشور از این توانایی‌ها اطلاع یافته و قیمت محصول خود را چنان پائین می‌آورند که کارآفرین توان رقابت را از دست داده و در مدت کوتاهی هستی خود را از دست بدهد. در این مواقع اگر کارآفرین حمایت نشود چگونه می‌توان انتظار داشت کارآفرینی و ایجاد «SMEها» در کشور توسعه یابد.

چه باید کرد؟ چه نظام کنترلی برای واردات باید داشت تا ضمن حفظ انگیزه در کارآفرین محصول او نیز چه از نظر قیمت و چه از نظر کیفیت قابل رقابت در بازار باشد؟

مرکز تحقیقات گسترش یکی از شرکت‌های تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در رابطه با مقوله کارآفرینی تجربه بسیار ارزنده ای دارد. در طول بیش از سه سال فعالیت در رابطه با کارآفرینی حدود ۱۲۰ کارآفرین را مورد حمایت مالی و فنی قرار داده است. از این تعداد کارآفرین تاکنون ۴۰ کارآفرین پروژه خود را تمام و حاصل تلاش آن‌ها وارد یا در شرف ورود به بازار است.

به عنوان یک کار تحقیقاتی دستاوردهای این ۴۰ کارآفرین مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج این ارزیابی می‌تواند معیاری از موفقیت و نقش کارآفرین در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور باشد. مرکز تحقیقات گسترش، نتایج این





تحقیق و دستاوردهای حاصل از آن را در مجموعه ای تحت عنوان « کارنامه کارآفرینی شماره ۱ به چاپ رسانده است.

اگر به این نتایج با دقت توجه شود قطعاً دیدگاه‌ها نسبت به کارآفرینی تغییر اساسی پیدا خواهد کرد و مسئولان ذیربط مطمئن خواهند شد که راه شکوفایی اقتصادی و توسعه صنعتی در گروی توسعه کارآفرینی است. در این مقاله خلاصه نتایج حاصل شده از این تحقیق ارائه و بررسی می‌شود.

جمع وام پرداختی به این ۴۰ کارآفرین توسط این مرکز ۲۵۲۹۲ میلیون ریال و جمع آورده (سرمایه) خود کارآفرینان جهت اجرای پروژه‌ها ۴۱۸۳۳ میلیون ریال است. بنابراین جهت اجرای این ۴۰ پروژه جمعاً مبلغ ۶۷۱۲۵ میلیون ریال مورد نیاز بوده که ۳۷٪ آن از طریق وام کارآفرینی تأمین و ۶۳٪ آن را کارآفرین از منابع داخلی خود تأمین نموده است.

این ۴۰ پروژه برای ۸۳۷ نفر اشتغال مستقیم ایجاد نموده است. یعنی کارآفرین به ازای هر ۳۰ میلیون ریال وام دریافتی یک اشتغال ایجاد نموده و اگر سرمایه خود را هم به این مبلغ اضافه نماید تقریباً به ازای هر ۸۰ میلیون ریال یک شغل ایجاد شده است. طبق اظهارات مسئولین هزینه ایجاد یک شغل در صنعت بیش از ۲۰۰ میلیون ریال است. اما کارآفرین به عنوان بخش خصوصی مولد و با به کارگیری بهینه منابع این مبلغ را به ۸۰ میلیون ریال کاهش داده است.

این ۴۰ پروژه برای ۱۴۵۶ نفر به طور غیر مستقیم شغل ایجاد نموده اگر این تعداد به اشتغال مستقیم اضافه گردد هزینه ایجاد یک شغل به مراتب کاهش می‌باشد.

از این ۴۰ پروژه ۸ مورد آن به ایجاد دانش فنی منجر گردیده است. اگر قرار بود دانش فنی ایجاد شده از شرکت‌های خارجی خریداری گردد مبلغی که می‌باید بابت آن پرداخت شود از جمع وام دریافتی به مراتب بیشتر می‌شود. ضمن اینکه ایجاد دانش فنی در کشور، بومی سازی آن را آسان و اعتبار کشور را در جهان افزایش می‌دهد.

در این میان در ۳ مورد کار کاملاً جدید بوده و برای اولین بار در ایران انجام شده است.

از بخش تحقیق و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEها) در ۴ مورد حمایت شده که در هر مورد فرآیندی جدید در تولید یا محصولی جدید به خط تولید اضافه شده است.

با استفاده از فرایندهای جدید در ساخت، انجام پروژه‌های کارآفرینی در ۲۶ مورد منجر به توسعه فناوری شده است.

در این میان ۱۱ کارآفرین توانسته اند با ثبت ۱۱ شرکت جدید فعالیت صنعتی و اقتصادی خود را در قالب «SMEهای» ایجاد شده دنبال نمایند.



.....

با فروش محصولات تولیدی کارآفرینان در طول زمان انجام پروژه کارآفرینی بیش از ۶/۵۹۵ میلیون دلار صرفه جویی ارزی حاصل شده است که با ادامه فعالیت کارآفرینان در صنایع ایجاد شده روند صرفه جویی ارزی به طور پیوسته ادامه خواهد یافت.

با نگاهی به نتایج ذکر شده می‌توان به میزان موفقیت طرح توسعه کارآفرینی پی برد. مهمترین آثار توسعه کارآفرینی، افزایش نوآوری، ارتقای سطح فناوری، افزایش تعداد ثبت اختراعات و ابداعات، تولید دانش فنی، ایجاد اشتغال و SMEها، تولید و توزیع درآمد در سطح جامعه است که در نتیجه می‌تواند افزایش ثروت ملی را در برداشته باشد.



کدام سرمایه گذاری می‌تواند در این حد آثار مثبت اجتماعی و اقتصادی از خود باقی گذارد. آیا برآستی می‌توان مسیری بهتر از مسیر توسعه کارآفرینی جهت توسعه اقتصادی و صنعتی در کشور یافت. باید از این تجربه ارزنده دنیا با توجه نیروهای مساعد فراوان در کشور بخوبی استفاده و با جدیت برای توسعه کارآفرینی برنامه ریزی کنیم.

مهمترین آثار توسعه کارآفرینی، افزایش نوآوری، ارتقای سطح فناوری، افزایش تعداد ثبت اختراعات و ابداعات، تولید دانش فنی، ایجاد اشتغال و SMEها، تولید و توزیع درآمد در سطح جامعه است که در نتیجه می‌تواند افزایش ثروت ملی را در برداشته باشد.

مرکز کوفما که رابطه با مسائل کارآفرینی فعالیت دارد وضعیت کارآفرینی را در ۲۹ کشور جهان ارزیابی کرده و اطلاعات بسیار با ارزشی در گزارش خود ارائه داده است.

بررسی دقیق این گزارش می‌تواند در برنامه ریزی جهت توسعه کارآفرینی با ارزش باشد. این مرکز حداقل با ۲۰۰۰ نفر کارآفرین در هر کشور تماس گرفته، به بررسی وضعیت آن‌ها پرداخته و با بیش از ۹۵۰ متخصص ملی در امور کارآفرینی گفتگو داشته و حجم وسیعی از اطلاعات استاندارد شده ملی هر کشور مورد بهره برداری قرار داده است.



پس از بررسی‌های عمیق، جمعیت کارآفرین را در کشورها از نظر سطح فناوری و نوع فعالیت به دو گروه اساسی دسته بندی نموده است.

فعالیت‌های کارآفرینی بر اساس فرصت‌ها

این مطالعات نشان می‌دهد که حدوداً ۱/۴ میلیارد نفر نیروی کار در محدوده سنی ۲۰ تا ۶۴ سال در این کشورها زندگی می‌کنند که از این جمعیت ۱۵۰ میلیون نفر (بیش از ۱۰٪ نیروی کار) درگیر فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی هستند.

در این گزارش اشاره شده است که ۵۴٪ از کارآفرینان (حدود ۸۰ میلیون نفر کسانی هستند که بر اساس «فرصت‌ها» فعالیت‌های صنعتی و کسب کار مورد علاقه خود را ایجاد نموده اند. اغلب این افراد در کشورهای توسعه یافته یا در بخش‌های توسعه یافته کشورهای در حال توسعه فعالیت خود را دنبال می‌نمایند.

برای مثال در یک کشور توسعه یافته، کارآفرین تلاش می‌کند با افزایش توانمندی مثلاً دستگاه تلفن همراه تمام نیازمندی‌های ارتباطی و اطلاعاتی مشتری را تأمین نماید، لذا با توسعه فناوری توانمندی محصول را بالا برده و در نتیجه بازار و فرصت‌های جدید برای فروش محصول خود به وجود می‌آورد.

بر اساس همین گزارش ۴۳٪ از کارآفرینان (حدود ۶۳ میلیون نفر) کسانی هستند که بر اساس «ضرورت‌ها» فعالیت‌های کارآفرینی خود را دنبال می‌کنند. اغلب این افراد در کشورهای در حال توسعه یا توسعه نیافته مشغول به فعالیت اند.

در این کشورها نیازهای اولیه و ضرورت‌ها، مبنای فعالیت‌های کارآفرینی قرار می‌گیرد. لذا سطح فناوری و نوع خدمات کارآفرینی بر اساس فرصت‌ها و ضرورت‌ها بسیار متفاوت است.

کارآفرینان مرد ۷۰٪ جمعیت کارآفرینان را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر مردان کارآفرین دو برابر زنان هستند. در دو کشور ایتالیا و نیوزلند تعداد کارآفرینان مرد و زن تقریباً برابرند.

افراد ۲۵ تا ۴۴ سال بیشترین جمعیت کارآفرین (۵۵٪) و افراد ۱۸ تا ۲۴ سال ۲۳٪ و افراد ۴۵ سال به بالا ۲۲٪ کارآفرینان را تشکیل می‌دهند.

سرمایه گذاری خطرپذیر یکی از عوامل مهم در توسعه کارآفرینی و منابع تأمین آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در کشورهای مورد مطالعه سرمایه مورد نیاز کارآفرین از دو منبع اصلی تأمین می‌گردد.

سرمایه خطر پذیر کلاسیک

این سرمایه‌ها از طریق منابع رسمی کشور تأمین و در اختیار کارآفرین قرار می‌گیرد. مانند سازمان‌های حمایت کننده از کارآفرینان و بانک‌های مرتبط با توسعه صنایع.



منابع مالی غیررسمی

این بخش از سرمایه توسط خود کارآفرین، بستگان، دوستان و سایر افرادی که می‌خواهند در پروژه مشارکت داشته باشند تامین می‌گردد. این بخش از منابع مالی در سراسر جهان از اهمیت بیشتری برخوردار است. به طور متوسط به ازای هر یک دلار سرمایه گذاری از نوع سرمایه خطر پذیری کلاسیک مقدار ۱/۶ دلار سرمایه گذاری از نوع منابع مالی غیررسمی وجود دارد میانگین سرمایه گذاری غیررسمی در کشورهای مورد مطالعه ۱/۱٪ تولید ناخالص داخلی (GDP) کشورهاست حداکثر آن ۳/۷٪ در کره و حداقل آن ۰/۱۴٪ در برزیل است. در گزارش مذکور عوامل موثر در کارآفرینی به صورت نمودار و جدول نشان داده شده و کشورهای مورد مطالعه با یکدیگر مقایسه شده اند.

در پایان گزارش وضعیت هر یک از کشورها به طور مستقل ارزیابی شده و نکات کلیدی که باعث رونق کارآفرینی یا کاهش سطح کارآفرینی در کشور شده است را بیان می‌کند. این گزارش می‌تواند برای علاقمندان به موضوع کارآفرینی بسیار با ارزش باشد.

با توجه به سطح فرهنگی، روابط اجتماعی، نظام آموزشی، نوع حمایت‌های دولتی، زیر ساخت‌های اجتماعی، دسترسی به سرمایه‌های خطر پذیر، مهارت‌های کسب و کار و سطح فناوری، سطح کارآفرینی در بین کشورهای مختلف بسیار متفاوت است.

اگر چه افزایش فعالیتهای کارآفرینی باعث رونق وتوسعه اقتصاد ملی هر کشور می‌گردد اما این رابطه یک رابطه خطی با شیب یکسان نیست.

بررسیها نشان می‌دهد در کشورهایی که زیرساخت‌ها و قوانین حمایتی مناسبی دارند، قانون مالکیت معنوی رعایت می‌شود و هزینه قابل ملاحظه ای در بخش تحقیقات و بخش‌های تحقیق و توسعه (R&D) صرف می‌شود. کارآفرینی دارای سطح بالاتری براساس فرصت‌هاست.

در کشورهای وارد کننده صنایع پیشرفته (HT) سطح کارآفرینی اغلب پائین و فعالیتهای کارآفرینی براساس ضرورت‌ها شکل می‌گیرد.

کارآفرین نوآور و خلاق، مخاطره پذیر و مسئولیت پذیر است. او هدف گرا، واقع گرا و رشدگرا است. کارآفرین دارای عزم و اراده، اعتماد به نفس و استقلال طلب است. قدرت تخیل، دور اندیشی، خودجوشی، بصیرت، تفکر مثبت، توانمندی در ایجاد ارتباط از دیگر ویژگی‌های کارآفرینان است.

در دنیای امروز که فناوری به سرعت تغییر می‌یابد، کارآفرینان چه در بعد فردی یا سازمانی آموختن و پیوسته آموختن را در اولویت قرار داده و می‌دانند.





امروز آن دورانی که مهارتی را در مدرسه یا بازار می‌آموختند و تا پایان عمر از آن استفاده می‌کردند، به سر آمده است. امروز سازمان‌های توسعه ای و کارآفرینان یادگیری دائمی را به عنوان یک ویژگی در خود نهادینه کرده‌اند تا بتوانند با بهره گیری از دانش در هر فرصت مناسب محصولی جدید با خدماتی نو و قابل رقابت به بازار ارائه دهند.

قطعاً امروز یکی از دغدغه‌های اساسی در کشور ایجاد اشتغال مولد برای جوانان است. بنابراین باید با برنامه ریزی دقیق بستر لازم را فراهم نمود، تا یادگیری و خلاقیت در جامعه به یک فرهنگ تبدیل شود. باید روح کارآفرینی در سراسر کشور گسترده گردد تا جوانان کشور با شور و اشتیاق وارد فعالیت‌های کارآفرینی شوند و خود مولد کار باشند نه به دنبال کار در جامعه سرگردان به سر برند. برای رسیدن به این هدف که «ایران فردا را ایران کارآفرین بسازیم» باید برای مواردی همانند موارد اشاره شده ذیل که به عنوان پیشنهاد مطرح شده برنامه اجرایی تهیه کنیم و مصمم و معتقد باشیم که راه گریز از بحران بیکاری و راه توسعه اقتصادی و صنعتی جز از راه توسعه کارآفرینی میسر نخواهد بود.



آموزش مهم ترین و کلیدی ترین نقش در توسعه کارآفرینی دارد. باید موسسات آموزشی اعم از دبیرستان‌ها، مراکز آموزش حرفه ای، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها آموزشهای لازم را جهت توسعه کارآفرینی و فرهنگ سازی در دستور کار خود قرار دهند، در آموزشها باید به ابداع و خلاقیت بها داده شود نه محفوظات. نقش کارآفرین در توسعه صنعتی، اقتصادی و ایجاد اشتغال در جامعه باید به صورت یک باور همگانی درآید و این اعتقاد به وجود آید که در دنیای امروز و در «اقتصاد دانش محور» رشد و توسعه از طریق نوآوری و خلاقیت امکان پذیر است.



انجام تحقیقات بنیادی به عنوان پایه و اساس تولید علم و تحقیقات کاربردی به عنوان به کارگیری مبانی علمی در توسعه فناوری مورد حمایت و نتایج حاصله به طور پیوسته ارزیابی و دستاوردهای آن به زبان ساده در سطح جامعه ترویج می‌شود تا در ذهن جوانان شکوفه‌های نوآوری و خلاقیت شکل گیرد.

بخش‌های تحقیق و توسعه (R&D) شرکت‌ها باید حمایت شوند و به نقش کارآفرینان در تولید محصولی جدید و فرآیندهای نو در تولید بها داده شود. میدان رشد برای افراد خلاق و کارآفرین باز باشد، تا هم افزایی لازم در مراکز تحقیق و توسعه به وجود آید و انگیزه کار مضاعف گردد.

سازمان‌های توسعه ای باید با حمایت مالی و هم کاری دانشگاه‌ها نسبت به ایجاد مراکز توسعه کسب و کار کوچک (SBDC) تلاش جدی نموده تا هسته‌های کارآفرینی در این مراکز شکل گیرند.

مراکز مالی حمایت کننده از کارآفرینان در سراسر کشور فراگیر گردد. دولت و موسسات مسئول توسعه فناوری با مکانیزمی (ساز و کاری) مناسب این مراکز را پشتیبانی و بخشی از خطر سرمایه‌گذاری را قبول نمایند.

قوانین و مقررات مالی و مالیاتی به گونه ای تدوین شود که انگیزه لازم جهت فعالیت‌های کارآفرینی به وجود آید. خرید تولیدات شرکت‌های کارآفرین و سایر محصولات داخلی باید با برنامه ریزی مناسب مورد حمایت دولت قرار گیرد، به گونه ای که ضمن ایجاد انگیزه برای تولیدات داخلی به رقابت پذیر بودن محصولات نیز توجه شود.

افراد کارآفرین مورد حمایت و احترام باشند و کسب درآمد و ثروت از طریق کارآفرینی یک ارزش محسوب گردد. شهرک‌های علمی تحقیقاتی و صنعتی که قادرند خدمات مراکز رشدی به کارآفرینان و صاحبان ایده ارائه دهند باید در مکان‌های مناسب کشور ساخته شوند. این شهرک‌ها با حمایت‌هایی که از کارآفرینان به عمل می‌آورند ضمن هدایت آن‌ها هزینه ایجاد SMEها را برای کارآفرین کاهش می‌دهند. البته باید در ساخت اینگونه فضاها از تجربیات سایر کشورها و تجربیات موجود در کشور بهره گرفت.

نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی

۱- کارآفرینی می تواند موجب گرآوری پس انداز های عمومی بی هدف و سرگردان شود و تشکیل سرمایه را بهبود می بخشد .

۲- کارآفرینی می تواند در منابع ، سرمایه ها و مهارت های بی استفاده و سرگردان را به شکلی مؤثر تحرک ایجاد کند .

۳- کارآفرینی منجر به توزیع مجدد ثروت ، درآمد در جامعه می شود .

۴- کارآفرینی می تواند منجر به ایجاد اشتغال در مقیاسی وسیع و کاهش نرخ بیکاری شود .

۵- کارآفرینی می تواند موجب کاهش تمرکز اقتصادی و توسعه متوازن منطقه ای در جامعه شود .

۶- کارآفرینی می تواند تجارت خارجی را که جزء مهمی از توسعه اقتصادی کشورهاست ارتقاء دهد .





۷- کارآفرینی می تواند کیفیت زندگی مردم جامعه را بهبود بخشد .

رویکرد های نظری نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی

دیدگاه شومپیتر : به زعم شومپیتر هر کسی ترکیب جدیدی را ایجاد کند کارآفرین است ترکیب جدید ، راه های بهتری را برای برآوردن تقاضای فعلی یا ایجاد محصولات جدید ایجاد می کند که اغلب موجب منسوخ شدن تکنولوژی ها و محصولات فعلی می شود (فرآیند تخریب خلاق) ، کارآفرین نوآور

دیدگاه اشمیتز : در مدل اشمیتز فعالیت کارآفرینانه عاملی تعیین کننده برای رشد بهره وری می باشد . اشمیتز در بر روی نقش فعالیت های تقلیدی کارآفرینان در رشد اقتصادی تأکید می کند . این رویکرد در تجربه رشد اقتصادی کشور های در حال توسعه به خوبی مشاهده می شود .

رویکرد تجربی نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی

مطالعات تجربی گوناگونی در مورد کارآفرینی و رشد اقتصادی وجود دارند . برای مثال برخی مطالعات تجربی ، کارآفرینی را در قالب سهم نسبی فعالیت های اقتصادی شرکت های کوچک و مطالعات دیگر داده های خود اشتغالی ، تعداد رقبا در بازار (رقابت) و یا شرکت های نوپا را به عنوان شاخصی برای فعالیت های کارآفرینانه مورد مطالعه قرار می دهند .

مدل دیده بان جهانی کارآفرینی

دیده بان جهانی کارآفرینی یک برنامه تحقیقاتی است که در سال ۱۹۹۹ شروع شد و ارزیابی های سالانه را در مورد سطح کارآفرینی کشور ها بررسی می کند . دیده بان جهانی کارآفرینی ، فعالیت کارآفرینانه ملی را به عنوان سهمی که افراد یک کشور برای آغاز یک فعالیت مخاطره آمیز و اداره یک کسب و کار با عمر کمتر از ۴۲ ماه را اندازه گیری می کند .

این مدل دارای سه فرض اصلی است :

۱- دلایل رشد سریع و کارآمد اقتصاد ملی برخی از کشور ها نسبت به دیگر کشور ها ریشه در فعالیت های کارآفرینانه دارد .

۲- تمام فعالیت های اقتصادی در یک فضای سیاسی و اجتماعی نسبتاً با ثبات شکل می گیرد .

۳- شرکت های بزرگ و کسب و کارهای کوچک و متوسط به عنوان منابع اصلی رشد اقتصادی ملی می باشند .



شرایط چارچوب ملی یا عمومی، نشان دهنده نقش شرکت های بزرگ

شرایط چارچوب کارآفرینانه که به ایجاد کسب و کارهای جدید کمک می کند عبارتند از :

- ۱- حمایت مالی : اعطای وام و منابع مالی و رعایت عدالت
- ۲- خطی مشی های دولتی : قوانین عادلانه و سایر خطی مشی ها مانند خط مشی مالیاتی
- ۳- برنامه های دولتی : برنامه هایی برای کمک به رشد شرکت های نو ظهور در سطوح دولت ملی و منطقه ای .
- ۴- آموزش : در سیستم آموزش و پرورش و همه سطوح آموزشی دیگر
- ۵- دسترسی به نتایج تحقیق و توسعه (d&R)
- ۶- توسعه زیر ساخت های حرفه ای و تجاری : توسعه خدمات تجاری ، حسابداری و دیگر خدمات حقوقی
- ۷- انعطاف پذیری بازار / موانع ورود به بازار : حذف موانع در جهت تغییرات و توسعه پایدار .
- ۸- دسترسی به زیر ساخت های فیزیکی : دسترسی آسان به منابع فیزیکی .
- ۹- فرهنگ (هنجار های اجتماعی و فرهنگی)

نقش کارآفرینی در جامعه

دنیای در حال تحول امروز، کامیابی را از آن جوامع و سازمان هایی می داند که بین منابع کمیاب، قابلیت های مدیریتی و منابع انسانی خود، رابطه ای منطقی و معنی دار برقرار سازند.

به عبارت دیگر، جامعه و سازمانی می تواند در مسیر توسعه، حرکت روبه جلو و پرشتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند.

امروزه کار و فعالیت، شکل تازه ای به خود گرفته و به سوی خودکارفرمایی و خوداشتغالی در حرکت است، پس کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع ایفا می کنند.

تجارب کشورهایمانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند، آکنده از فعالیتهای چشمگیر کارآفرینانی بوده که منجر به توسعه یافتگی کشورشان شده و امروز به آن می بالند. باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصت های شغلی جدید نمی پردازند بلکه با ساختار، تفکر، تحرک و فرهنگ لازم، دست به تخریب خلاق می زنند تا از دل ویرانه های کهن، بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند.

با توجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و با توجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست یاری از هر سویی می طلبد، ترویج مفهوم





کارآفرینی، بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و همچنین تربیت افراد (به‌ویژه تحصیل‌کردگان) برای تمامی جوامع به‌خصوص جوامع در حال توسعه‌ای مانند ایران، از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است. از سوی دیگر، شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور، به‌گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناهای موجود، الگوها و راه‌حل‌های جدید و متفاوتی را می‌طلبد. در عین حال، ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و همچنین نوسان بهای نفت، از جمله عواملی هستند که موجب می‌شوند سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان کلان کشور، به منابع درآمدی دیگری به جز نفت بپندیشند و بدون شک، آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نخواهد بود.

پرواضح است که چرخ‌های توسعه اقتصادی، همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی‌آید و در اهمیت کارآفرینی همین بس که طی دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ در کشور هند به‌عنوان یکی از کشورهای جهان سوم، ۵۰۰ مؤسسه کارآفرینی شروع به کار کرده‌اند.



نیروی انسانی به‌عنوان منبعی نامحدود، محور هر توسعه‌ای به حساب می‌آید، در این بین کارآفرینان نقش مؤثری در فرایند توسعه اقتصادی ایفا می‌کنند. از این رو، پرورش و آموزش کارآفرینان، از اهمیت بسزایی برخوردار است و نیازمند متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه برای مواجهه با فشارهای شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است.

آنچه مسلم است، کارآفرینی به‌عنوان پدیده‌ای نوین در اقتصاد، نقش مؤثری در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می‌کند و کارآفرینی در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار امروز، نقش کلیدی دارد.

مع‌الوصف در اقتصاد پویا، ایده‌ها، محصولات و خدمات، همواره در حال تغییر هستند و در این میان کارآفرین، الگویی برای مقابله و سازگاری با شرایط جدید به ارمغان می‌آورد اما واقعیت آن است که با وجود اهمیت روزافزون این پدیده و نقش فزاینده آن در اقتصاد جهانی، متأسفانه کمتر به این موضوع پرداخته می‌شود و این در



حالی است که امروزه، وضعیت اقتصادی و ترکیب جمعیتی کشور، بیش از پیش ما را نیازمند یافتن زمینه‌های پیشرو در صحنه اقتصادی کرده و در پی آن، ضرورت داشتن الگوها و راهکارهای مناسب، برای آموزش، تربیت و استفاده بهینه از نیروی فعال و کارآفرین بیشتر می‌شود.

در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار امروزی که با تغییرات و تحولات سریع بین‌المللی همراه شده و فرایند گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی را ایجاد کرده، کارآفرینی به‌عنوان موتور توسعه، می‌تواند در رشد اقتصادی کشورها و با ایجاد موقعیت‌های شغلی برای زنان و در نتیجه رفاه اجتماعی، نقش مهمی را عهده‌دار باشد. برخی دانشمندان نظیر شومپتر، کارآفرین را مهم‌ترین عامل توسعه اقتصادی دانسته‌اند. وی معتقد است کارآفرین یک مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک‌پذیری، هوش، اندیشه و وسعت دید، فرصت‌های طلایی می‌آفریند. او قادر است با نوآوری‌ها، تحول ایجاد کند و یک شرکت زیان‌ده را به سوددهی برساند.

همچنین کارآفرینی از سوی روان‌شناسان و جامعه‌شناسان با درک نقش کارآفرینان در اقتصاد و به‌منظور شناسایی ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری آنها با بررسی و تحقیق درخصوص آنان مورد توجه قرار گرفته است. امروزه بسیاری از شرکت‌ها به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده‌اند. این نوع کارآفرینی، فرایندی است که در آن محصولات یا فرایندهای نوآوری‌شده از طریق القای و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده، به ظهور می‌رسند. به عبارت دیگر، فعالیت‌های کارآفرینانه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به‌منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار است.

دیوید مک کللند، از استادان روان‌شناسی دانشگاه هاروارد که اولین بار «نظریه روان‌شناسی توسعه اقتصادی» را مطرح کرد، معتقد است عامل عقب‌ماندگی اقتصادی در کشورهای در حال توسعه، مربوط به درک نکردن خلاقیت فردی است. بنابر عقیده وی، با یک برنامه صحیح تعلیم و تربیت می‌توان روحیه کاری لازم را در جوامع تقویت کرد، به‌گونه‌ای که شرایط لازم برای صنعتی‌شدن جوامع فراهم آید.

مزایا و معایب خود اشتغالی

۱. مزایای کار کردن برای خود

افرادی که خود اشتغالی را انتخاب می‌کنند معمولاً ۵ دلیل اصلی دارند: رضایت شخصی، استقلال، منابع و سود، امنیت و جایگاه شغلی

الف- برای برخی از افراد پاداش اصلی خود اشتغالی، رضایت شخصی است.





رضایت شخصی به مفهوم انجام کار دلخواه خود است. خود اشتغالی به شما امکان می دهد تا هر روز کاری خود را در شغلی که دوست دارید بگذرانید. به عنوان مثال اگر عکاسی را دوست دارید می توانید آتلیه خود را راه اندازی کنید. هر زمان که مشتری از عکس خود راضی باشد شما رضایت شخصی را احساس خواهید کرد. ممکن است شما با کمک به جامعه ای که در آن زندگی می کنید احساس رضایت کسب کنید. افراد خود اشتغال، تهیه کننده کالا و ارائه کننده خدمات هستند و برای دیگران شغل ایجاد می کنند. همچنین از دیگر شرکت های محلی کالا و خدمات خریداری می کنند. از بانک های محل پول قرض کرده و مالیات می پردازند.

ب - استقلال: از دیگر مزایای خود اشتغالی استقلال است. و آن آزاد بودن از کنترل شدن توسط دیگران است. شما می توانید هر زمان که مناسب دیدید از دانش، مهارت ها و توانایی های خود استفاده کنید. زمانی که خود اشتغالی را برگزیدید با روحیه اعتماد به نفس و بقای فردی خود هدایت می شوید. افرادی که برای خود کار می کنند در مقایسه با افرادی که برای دیگران کار می کنند از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. این افراد مسئول هستند و بدون کسب تایید و اجازه از دیگران می توانند خود تصمیم گیری کنند.

ج - سود و درآمد: یکی از اصلی ترین و بزرگترین پاداش هایی که به هنگام آغاز یک کسب و کار جدید انتظار آن را داریم سود آوری است. سود و منفعت، بخشی از درآمد است که پس از صرف کلیه هزینه ها، باقی می ماند. سود متعلق به صاحب کسب و کار است.



با خود اشتغالی شما می توانید درآمد خود را کنترل کنید. اغلب با صرف زمان و تلاش بیشتر در کسب و کار، درآمد بیشتری حاصل می شود. اما این امر اغلب در مواقعی که برای دیگران کار می کنید اتفاق نمی افتد. انتظار دارید پس از راه اندازی کسب و کارتان هر ساله چه درآمدی عایدتان شود؟ ۲۰۰۰ ، ۵۰۰۰ ، ۱۰,۰۰۰ واحد در سال یا بیشتر؟ تصمیم گیری در مورد درآمد بسیار مهم است چون کسب و کار های مختلف درآمدهای متفاوتی دارند. یک رستوران غذا های آماده درآمدی مستعد دارد. در حالی که یک کسب و کار کوچک درآمد مستعد دیگری دارد. این موضوع ممکن است شما را وسوسه کند تا هدف خود را روی درآمد خیلی بالای



.....

۱۵,۰۰۰ واحد در سال تنظیم کنید. بسیاری از کسب و کارها پس از مدت طولانی موفقیت آمیز خواهند بود. اما بسیاری از آنها نیز خیلی سریع سودآور نخواهند بود. یک روش جهت تصمیم گیری در مورد درآمد شخصی پاسخ به این سوال است که «می خواهید پس از ۶ سال دیگر سالیانه چه اندازه درآمد داشته باشید؟

د - امنیت شغلی: بسیاری از کسب و کارها و بنگاه ها توسط افرادی به وجود می آید که به دنبال نوعی امنیت شغلی هستند که در جای دیگر وجود ندارد. امنیت شغلی همان تضمین درآمد و اشتغال ممتد است. افراد خوداشتغال اخراج نمی شوند و یا در سنی خاص مجبور به بازنشستگی نیستند.

ه - جایگاه: این اصطلاح برای توصیف موقعیت یا رتبه اجتماعی فرد استفاده می شود. افراد خود اشتغال از طریق تماس مستقیم با مشتریان و تبلیغات عمومی بیشتر مورد توجه بوده و از شهرت بیشتری برخوردار هستند. در نتیجه احتمالا از جایگاه بالاتر از دیگر افراد کارگر برخوردار هستند. افتخار مالکیت نیز در کنار جایگاه اجتماعی مورد مشابه دیگری است، چرا که اغلب مردم از دیدن نام خویش بر ساختمان ها، وسایل نقلیه، ایستگاه ها و تبلیغات لذت می برند. بنابراین همه افراد تا حدی به دنبال جایگاه و مرتبه ویژه هستند. تجارت نیز جایگاه ویژه خود را دارد و کسب و کارهایی با جایگاه عالی یا همچنین با مرتبه پایین تر وجود دارد. به عنوان مثال رفتگری شغلی با مرتبه اجتماعی پایین است. بعضی افراد به جایگاه شغلی خود بسیار اهمیت می دهند و برخی بدان اهمیت نمی دهند. این امر ممکن است برای شما موضوعی مهم در انتخاب شغل محسوب شود. بنابراین شغلی را انتخاب کنید که به شما احساس آرامش بدهد.

و - انعطاف پذیری: افراد خود اشتغال بسته به شایستگی های خود امکان آغاز کسب و کار در هر اندازه و مقوله را دارند. خود اشتغالی باعث می شود که فرد به جای کارمند و تابع بودن یک کارفرما و رهبر (هدایت کننده) باشد.



محدودیت های کار کردن برای خود

امکان از دست دادن سرمایه، درآمد پایین یا نامطمئن، ساعات کاری طولانی و خرده کاری های روزمره.

الف- امکان از دست دادن سرمایه: یعنی امکان از دست دادن پولی که کارآفرین جهت کسب و کار سرمایه گذاری کرده وجود دارد. به عنوان یک قانون کلی می توان گفت هر چه تجارت یا کسب و کار ریسک پذیر تر باشد، پتانسیل سود دهی نیز بیشتر است. اگر کارآفرین در کار خود شکست خورد سرمایه اولیه از دست خواهد رفت.



کارآفرین باید ریسک از دست دادن پس انداز شخصی یا خانوادگی را که در دراز مدت جمع آوری شده، بپذیرد و ممکن است باز پرداخت وام بانکی و بدهی افراد و تهیه کنندگان مواد سال ها طول بکشد.

ب- درآمد کم یا نامطمئن: از دیگر معایب خود اشتغالی ممکن است درآمد اندک یا نامطمئن باشد. بر خلاف حقوقی که یک کارمند حقوق بگیر می گیرد، منفعت حاصله از خود اشتغالی هر ماه متفاوت خواهد بود. این امر یک حقیقت انکار ناپذیر حتی در کسب و کارهای بسیار پا گرفته و با سابقه است و زمانی که درآمد زایی آغاز شود هنوز آنقدر کافی نخواهد بود که پاسخگوی نیازهای شخص و خانواده باشد. این امر اغلب مربوط به ۶ تا ۱۲ ماه اول راه اندازی کسب و کار است.

ج- ساعات کار طولانی: کارآفرینان دقیقا ۴۰ ساعت در هفته کار نمی کنند چون به هنگام ورود و خروج از محل کار کارت ساعت نمی زنند. بسیاری از افراد خود اشتغال ۱۴ ساعت یا بیشتر در روز به مدت ۶ یا ۷ روز در هفته مشغول فعالیت هستند و صاحب کار اغلب اولین نفری است که سرکار حاضر می شود و معمولا آخرین نفری است که محل کار را ترک می گوید. ساعات کاری متناسب با وقت مشتری است نه مطابق میل صاحب کار. به عنوان مثال بسیاری از فروشگاه ها از ۸ صبح تا ۹ عصر باز هستند و برخی از کارآفرینان فکر می کنند که نمی توانند بیش از یک یا دو روز کار و تجارت خود را رها کنند.

د- خرده کاری های روزمره: ممکن است در کنار انجام کسب و کار خود گرفتار انجام یک سری خرده کاری های بی شوید که دوست ندارید. بنابراین شما باید برخی کار ها را واگذار کنید و اگر دوست نداشته باشید همکاری و شرکت دیگران را بپذیرید یا توان استخدام فردی دیگری را نداشته باشید انجام این خرده کاری ها یک معضل خواهد بود.

ه- ریسک ها: در صورتی که برای پذیرفتن ریسک ها حساب شده آماده باشید، بهترین شانس موفقیت را خواهید داشت. ریسک پذیری حساب شده و بجا به شما امکان می دهد فرصت های شکست و موفقیت بدون قمار کردن را برآورد کنید. انجام اقدامات و کارهایی با ریسک کمتر پاداش کمتری (از لحاظ سود آوری) را به دنبال خواهد داشت و به محدود کردن ایده های شما منجر خواهد شد.

و- درگیری زمانی: آغاز یک کسب و کار مستلزم کار سخت و زیاد است. در واقع ممکن است بیشترین ساعات بیداری شما طی سال های اول به این کار اختصاص یابد. اما طی زمان طولانی، تلاش کاری و درگیری شخصی صاحب کسب و کار تا حد زیادی متفاوت خواهد بود. در بسیاری از کسب و کارهای کوچک فعالیت های روزانه را می توان به یک مدیر واگذار نمود. باید در مورد درگیری شخصی و فعالیت کاری خود تصمیم گیری کنید. شاید می خواهید کاملا درگیر کارهای تجاری باشید یا شاید ترجیح می دهید فقط تا حد مشخصی درگیر آن باشید.



ی- تماس با افراد: در مورد کار با افراد چه احساسی دارید؟ آیا واقعا از آن لذت می برید یا همواره دوست دارید به تنهایی کار را انجام دهید؟ یا در جایگاهی بین این دو حالت قرار دارید؟ در واقع در هر کسب و کار کوچک ۳ نوع تماس با افراد وجود دارد: تماس با مشتری، تماس با کارمندان و تماس با تهیه کننده مواد و منابع. اغلب صاحبان تجارت های کوچک اهمیتی به تماس با کارکنان یا تهیه کنندگان نمی دهند. چون در بیشتر مواقع صاحب کار در جایگاه راحت تری در این ارتباط قرار دارد. اما ارتباط بین صاحب کار و مشتری بسته به نوع تجارت یا کسب و کار بسیار متفاوت است. به عنوان مثال در معاملات ملکی جسارت شخصی بسیار حایز اهمیت است و اگر شما فردی هستید که از فروش و تماس مستقیم با مشتری لذت نمی برید، نباید این گونه کار ها را انتخاب کنید. مثلاً در بسیاری از فعالیت های خرده فروشی، فروش موفقیت آمیز بیشتر به کیفیت کالا، قیمت منصفانه و تبلیغات بستگی دارد. تماس و برخورد با مشتری. یک نمونه بارز از فروش غیر شخصی یا غیر مستقیم فروش از طریق پست، ایمیل و اینترنت است که شما هرگز مشتری را ملاقات نمی کنید. (مشتریان سفارش می دهند و صاحب کار کالا را می فرستد.)



نقاط قوت و ضعف بنگاه های کوچک

نقاط ضعف :

- محدودیت مالی

تعادل میان « نقدینگی ورودی » و « خروجی » کار مشکلی است ، به ویژه هنگام توسعه دادن کار ، فردی که می خواهد کسب و کار کوچکی را راه اندازی کند هنگام تقاضای وام اغلب احساس می کند همانند یک شهروند درجه دو است . شرکت و بنگاه های کوچک نمی توانند از اعتبارات به عنوان ابزار فروش همانند شرکت های بزرگ با ذخایر مالی بزرگ استفاده کنند . به علاوه بسیاری از بنگاه های کوچک تا هنگامی که محصولاتشان در بازار پذیرفته شود با مشکل روی پا ایستادن مواجه هستند .

- مشکلات پرسنلی :

شرکت های کوچک نمی توانند حقوق بالایی را بپردازند یا فرصت ها و موفقیت هایی را فراهم کنند که شرکت های بزرگ فراهم می کنند .





صاحبان شرکت های کوچک همچنین باید با مشکلات روزمره مربوط به اداره تجارت بپردازند و به طور کلی وقت زیادی برای توجه و فکر کردن به اهداف ندارند .

- هزینه های مستقیم بالا

بنگاه های کوچک نمی توانند مواد اولیه ، ماشین آلات یا تدارکات خود را به ارزانی شرکت های بزرگ خریداری نمایند . بنابراین از صرفه اقتصادی زیادی بهره نمی برند . پس هزینه تولید هر واحد معمولاً برای یک بنگاه کوچک زیاد است ، با این وجود هزینه های عمومی تا حدی کمتر هستند .

- تک محصول بودن

یک شرکت متنوع بزرگ می تواند با از دست دادن بخشی از تجارت خود هنوز هم قدرتمند باقی بماند ، اما این امر در مورد بنگاه های کوچک با خط تولید محدود صادق نیست بدین معنا که یک شرکت کوچک در صورت مشتری نداشتن برای محصول جدید خود و یا مواجه شدن با رکورد بازار فروش و یا از دور خاج شدن یکی از محصولات قدیمی خود به آسانی آسیب پذیر خواهد بود.

- فقدان اعتبار

مردم محصولات یک شرکت بزرگ را به دلیل شهرت و اعتبار می پذیرند. اما یک شرکت کوچک هر زمان که محصول جدیدی تولید می کند یا وارد بازار جدیدی می شود باید اعتبار جدیدی را کسب کند و اعتبار و موفقیت گذشته آن دیگر اهمیتی نخواهد داشت.



نقاط قوت بنگاه های کوچک :

- تماس با افراد :

مشتریان اغلب به توجه ویژه نسبت به خود اهمیت می دهند . در واقع زمانی که تفاوت قیمت و محصول در صنایع حداقل باشد ، عامل انسانی و توجه به مشتری به عنوان یک مزیت رقابتی برتر محسوب می شود .



- انگیزه بیشتر :

مدیریت اصلی بنگاه های کوچک به عهده صاحبان بنگاه ها است . در نتیجه صاحبان بنگاه ها سخت تر و به مدت طولانی تر کار کرده و مشارکت فردی بیشتر دارند . برای آنها سود و ضرر بیش از حقوق و مزایا که برای کارکنان شرکت های بزرگ اهمیت دارد ، مفهوم می یابد .

- انعطاف پذیری بیشتر :

انعطاف پذیری یک مزیت رقابتی برتر برای بنگاه های کوچک است . شرکت های بزرگ نمی توانند بدون موافقت سازمان های کارگری ، کارخانه ها را تعطیل کنند و حتی بدون مداخله دولت نمی توانند قیمت ها را افزایش دهند . اما بنگاه های کوچک در مقابل تغییرات رقابتی می توانند سریعاً واکنش نشان می دهند . همچنین شرکت های کوچک ارتباطات محدودتری دارند . خطوط تولید و بازارهای آنها نیز محدودتر است . علاوه بر این ، کارخانه ها و انبار هایشان نزدیک به هم قرار دارند . بنابراین سریعاً می توانند مشکلات یا فرصت ها را پیدا کرده ، اقدامات مناسب را اتخاذ کنند .

- تشریفات اداری کمتر :

مدیران شرکت های بزرگ نمی توانند تصویر بزرگ و کاملی از موضوع یا مشکل داشته باشند و این عدم بینش مدیریتی منجر به اقدامات بیهوده و عدم کارایی اداری می شود . در شرکت های کوچک مشکل تماماً و به آسانی قابل درک خواهد بود ، تصمیم گیری ها به سرعت انجام می شود و نتایج آن به آسانی قابل کنترل می باشد .

- جلب توجه و تمایز کمتر :

چون شرکت های کوچک زیاد مورد توجه نیستند می توانند بدون جلب توجه یا مخالفت بیش از حد ، تدابیر و راههای فروش جدید را اتخاذ و محصولات جدید خود را ارایه کنند . شرکت های بزرگ همواره با مبارزات قانونی ، اقدامات ضدّ انحصاری و مقرّرات دولتی مواجه هستند . همچنین غیر قابل انعطاف بوده ، به سختی تغییر پذیر هستند و بندرت باز سازی می شوند .





عوامل اصلی موفقیت در راه اندازی یک کسب و کار کوچک

چگونه یک کارآفرین شوم؟ چگونه می توانم یک کسب و کار موفق راه اندازی کنم؟ این سوالاتی است که اغلب مطرح می شوند؟ اما متأسفانه هیچ پاسخ اثبات شده یا فرمولی هنوز مشخص نشده است. صرف نظر از موارد فوق، موفقیت طبق مشاهدات و تجارب بستگی به توانایی ویژه در کشف فرصت ها در بازار و اقدام در مورد آنها از طریق سازماندهی منابع لازم برای ارایه محصولی جالب برای مشتریان و نیز پذیرفتن ریسک دارد. این ماهیت کارآفرینی در موقعیت تجاری است.

جزء اصلی در کل فرایند همان کارآفرین می باشد که ابتکار عمل داشته و ریسک را در خلق یک ارایه جذاب و ارزشمند برای مشتریان مستعد می پذیرد. توانایی کارآفرین در انجام چنین موفقیتی به ۴ عامل انگیزه، توانایی، ایده و منابع بستگی دارد. شاید سر وازه ما بر به شما کمک کند تا این عوامل را به آسانی به خاطر آورید.

ایده و بازار

مطلب مهم که باید در اینجا مشخص شود عملی بودن ایده، پروژه، محصول یا خدماتی است که ارایه می گردد. به عبارت دیگر آیا ایده، محصول یا خدمات مورد نیاز مشتریانی را که خواستار و خریدار آن هستند به اندازه کافی مرتفع می سازد تا کل پروژه ارزشمند باشد؟ (به عنوان مثال سود دهی در یک موقعیت تجاری). چگونه موقعیتی که پیشنهاد و ارایه می شود مطلوبتر و بهتر از آنچه باشد که در حال حاضر موجود است و رقابت کنندگان چگونه عمل خواهند کرد؟

انگیزه و تصمیم گیری

ادعان می شود که افراد یا گروه ها برای موفق شدن باید از انگیزه بالایی برخوردار باشند و بتوانند برای تجارتی که راه اندازی می کنند تصمیم گیری کرده تا آن را موفق سازند. این موضوع به عنوان مثال در مقاومت آنها در برابر موانع احتمالی انعکاس می یابد و این که چگونه آنها به دنبال اطلاعات هستند و در مقابل فرصت ها چگونه عمل می کنند. پیش از آغاز کسب و کار شاخص های دیگری ممکن است از جمله مسئولیت ها و نگرش ها ی آنها نسبت به کار باشد (کیفیت، کارایی و اثر بخشی، ساعات طولانی کار و تلاش های گذشته آنها در راه اندازی یک کسب و کار همچنین حمایت خانواده یا والدین)

توانایی

پرسش مهم دیگر آن است که آیا فرد یا دیگران که درگیر موضوع هستند توانایی های ویژه ای دارند یا خیر؟ این شایستگی ها شامل دانش، مهارت های فنی یا مدیریتی مرتبط با کسب و کار یا پروژه است.





.....

برای جبران این موضوع می توان با گروهی از افراد که تخصصهای مورد نیاز را دارند مشارکت داشت یا آنها را استخدام نمود و یا دانش و اطلاعات آنها را خریداری نمود .

منابع

میزان توانایی افراد یا فرد در سازماندهی کافی و مناسب منابع نه تنها بر اجرا تاثیر گذار است بلکه در برخی موارد بر این موضوع که آیا آنها اصلاً می توانند آغاز به کار کنند یا نه اثر گذار است . نمونه هایی از منابع در اینجا ذکر می شود که شامل سرمایه ، پول نقد ، مجوزها ، مواد اولیه ، تجهیزات و نیروی کار است . وجود زیر ساختار (تاسیسات و خدماتی چون برق ، تلفن و جاده ها) و خدمات حمایتی نیز حایز اهمیت است .



طرح تجاری

به منظور جامه عمل پوشاندن به این ۴ جزء طرحی لازم است که به آن طرح تجاری می گویند . در این طرح ۴ مورد اصلی باید نشان داده شود که عبارتند از :

- در حال حاضر با این ایده ، پروژه یا فکر تجاری در کجا قرار دارید؟
 - می خواهید چه کار کنید ؟
 - چه پیشنهادی برای رسیدن به آن دارید ؟
 - و آیا این پروژه عملی و ارزشمند است یا نه؟
- اطلاعات بیشتر در مورد چگونگی نوشتن یک طرح را می توانید در کتابچه ۸ پیدا کنید .

سازماندهی و مدیریت

هر کسب و کار در واقع باید زمانی عملاً آغاز شود . وقتی که این کار صورت گرفت نیاز به مدیریت دارد . در راه اندازی کسب و کار یا پیش از عملیاتی شدن آن ممکن است نیاز به تامین برخی شرایط قانونی باشد و ممکن



است نیاز به مشاوره با متخصصین و وکلا، حسابداران و همچنین نیاز به توصیه و مشاوره کارکنان آژانس های حمایت از مشاغل کوچک باشد. کل کسب و کار و فرایند آن نیاز به مدیریت دارد و اما این کار چگونه صورت می گیرد - یافتن مشتری، رفتار با مشتری، مدیریت امور مالی، بازاریابی، اداره کردن کارکنان، معامله و ارتباط با تامین کنندگان و ارتباط با تامین کنندگان منابع، سیستم های کنترل و... - همگی بر عملکرد تجاری تاثیر گذار است. اطلاعات بیشتر در خصوص چگونگی سازماندهی و مدیریت کسب و کار در کتابچه ۷ و ۸ ارایه شده است.

تصمیم گیری برای کار آفرین شدن

در بررسی و مطالعه کارآفرینی پرسش مهمی که مطرح می شود این است: چگونه فرد به این تصمیم می رسد که کسب و کاری را آغاز کند؟ به عبارت دیگر چه نیروها و عواملی فرد را ترغیب می کند که اقدام به کارآفرینی نماید؟

توضیحات اصلی را در تحقیقات را می توان تحت ۳ عنوان اصلی به نام های زیر دسته بندی کرد: تغییر موقعیت و شرایط فعلی، نقش مثال ها و نمونه های معتبر، و دارا بودن شایستگی های کارآفرینانه لازم. به علاوه وجود یک محیط مناسب نیز لازم و ضروری است. برگی توزیعی ۲ یک ارایه نموداری از عواملی است که در زیر توضیح داده می شود

تغییر موقعیت و شرایط فعلی

برای بسیاری از افراد تصمیم گیری برای آغاز کسب و کار به دنبال جابجایی و تغییر صورت می گیرد. بسیاری دیگر تمایل دارند که کسب و کار را در محیطی مشابه محیط کاری قبلی خود آغاز کنند. رخدادهای مربوط به جابجایی

جابجایی کارآفرینان ناشی از یکسری رخدادهایی است که منجر به تصمیم گیری و یا آغاز کسب و کار می شود. مثلاً: از دست دادن شغل، جزءاقلیت ها یا مهاجران جدید بودن، پیدا نکردن شغل مناسب به دلیل مشکلات زبانی یا تعصبات نژادی یا پناهنده شدن به محیط جدید که نیاز به آغاز زندگی جدیدی دارد. نمونه هایی دیگر شامل موارد زیر است: بازگشت مهاجرانی که از مزایا و موقعیتهایی برخوردار هستند که در کشور آنها موجود نبوده است و نیز شکست شغلی مدیران شرکت ها یا سازمان های بزرگ.



نقش نمونه های معتبر

این امر را می توان در مشاغل والدین اولین کارآفرینان مشاهده کرد . تحقیقات نشان می دهد که بین ۲۵ تا ۳۴ درصد از والدین کارآفرینان (به ویژه پدران) صاحبان کسب و کار های کوچک بوده اند و در مورد کشاورزان و متخصصان مستقل به عنوان صاحبان مشاغل کوچک این میزان به ۵۴درصد می رسد . اما اعتبار به عنوان نیروی انگیزش تنها به خانواده محدود نمی شود بلکه به همتایان و دوستان نیز تعمیم داده می شود . بنابراین به عنوان مثال یکی از دلایل توسعه «دره سیلیکون» در آمریکا مهندسی بود که موسسات بزرگ را به منظور ایجاد کسب و کار موفق ترک می کردند . نقش نمونه های معتبر را در این که چرا کارآفرینی در گروه های ملی و قومی ، بسیار برجسته می شود مشاهده می کنیم . به عنوان مثال لبنانی ها و کره ای ها در ایالات متحده ، گروه های آسیایی در انگلستان و گاجاراتی ها در هندوستان .



داشتن شایستگی های کارآفرینانه

تاکید ویژه باید بر ویژگی های کارآفرینان موفق باشد این امر به شایستگی های کارآفرینانه فردی اشاره دارد .

محیط کار

عجیب نیست که بسیاری از افراد کسب و کار خود را در محیط هایی مشابه محیط کار قبلی خود آغاز می کنند آنها تجربه ، تخصص و برخوردهایی در این محیط ها داشته اند و یا فرصتهایی را مشاهده کرده اند که در آرزوی کسب آن هستند . توسعه پژوهش و بازاریابی زمینه هایی هستند که کارآفرینی ها و بنگاه های جدیدی را به وجود آورده است.





محیط مستعد برای کسب و کار

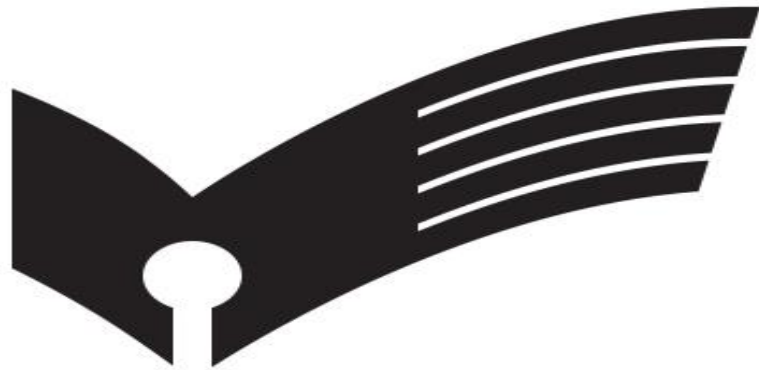
با وجود ارزشمند بودن عواملی چون جابجایی و نقل و انتقال ، محیط کار ، نمونه های معتبر و غیره ، باید گفت که این عوامل برای آغاز کسب و کار بدون وجود زیر ساختارهای کافی ، سرمایه مالی قابل توجه، برق، اجاره، مواد خام، تجهیزات و اطلاعات کافی نیست . نبود نیروی کار ماهر ، ساختار های حمایتی و تعهدات دولتی همچنین و جود سیاست های مخالف نیز مانع توسعه تجارت های کوچک به ویژه آنهایی است که ظرفیت رشد دارند . به علاوه تقاضای بازار و دانش بازاریابی برای تامین نیاز ها / خواسته های مشتری نقش مهمی در اجرا و شکل گیری تجاری دارند.

اهمیت کارآفرینی

- الف - اشتغال زایی : کارآفرینان برای خود و دیگر افراد شغل ایجاد می کنند . کارآفرینان خود کارفرما هستند بنابراین به حل مشکل بیکاری کمک می کنند .
- ب - منابع محلی : زمانی که کارآفرینان از منابع محلی استفاده می کنند ارزش افزوده این منابع افزایش می یابد.
- ج - تمرکز زدایی و متنوع سازی کسب و کارها : کارآفرینان قادر به تشخیص فرصت های تجاری هستند و این کسب و کار ها را در مناطق مناسب از جمله مناطق روستایی راه اندازی می کنند .
- د - اشاعه و ارتقاء فن آوری : کارآفرینان با خلاقیت قادر خواهند بود تا به توسعه و بهره برداری از فن آوری کمک کنند.
- ه - تکوین سرمایه : کارآفرینی تکوین سرمایه را افزایش می دهد
- و - اشاعه فرهنگ کارآفرینانه : کارآفرینان با ارایه چهره ای موفق از خود به الگو هایی تبدیل می شوند که جریان می توانند از آن الگو برداری کنند.

فصل پنجم

کار آفرینی بین المللی





مفهوم کارآفرینی بین الملل

کارآفرینی بین المللی ترکیبی نوآورانه، کنشگرا و ریسک پذیر است که به منظور خلق ارزش در سازمان، از مرزهای ملی عبور کرده است و ریشه در ادبیات مدیریت استراتژیک دارد یا به عبارت دیگر، کارآفرینی بین الملل، کشف، تصویب، ارزیابی و بهره برداری از تمام فرصت های ملی و فرا ملی بمنظور ایجاد کالا و خدمات در آینده است.

عرصه کارآفرینی بین الملل شامل دو بخش می شود یکی فعالیت های کارآفرینی که شامل عبور از مرزهای ملی و مقایسه داخلی است و دیگری فعالیت های کارآفرینی که در کشورهای متعدد صورت می گیرد. کارآفرینی در محیط بین الملل را میتوان با نگاه استراتژیک در محیط پویای بین الملل امروز و دهکده جهانی نگرست که مقوله امنیت را نیز در پی خواهد داشت. در این زمین بازی، رقابای حرفه ای تر، همکاران قوی تر و نخبه تری وجود دارند. جمعیت چند میلیاردي و عرض جغرافیایی به وسعت تمامی کشورهای جهان، قطعاً پیچیدگیهای زیادی به وجود خواهند آورد که بنگاهای فردی، سازمانی و کمپانی های ملی ما را به چالش و در نهایت به رشد و خارج کردن از وضعیت کنونی سوق خواهند داد. در دنیای امروز، محیط بین الملل و فضای پرتلاطم کارآفرینی رنگ و بوی متفاوتی را با دهه ها و دوره های گذشته رقم زده است و امروزه، شاید شرکتهای بین المللی خلاق و نوآور لحظه ای به این امر مباشرت میورزند و عرصه دانشی در جهان امروز ماسرعتی شتابان بخود گرفته، اما بعضی از این شرکتهای با نمادها و فرهنگ سازمانی شان زبانزد ملل و مردم مختلف دنیا هستند و اسم این کارآفرینان بین المللی و کمپانیهای آنها از اسم کشورهایشان پیشی گرفته اند تا جایکه این نامها را هم ردیف نام آن کشور و قهرمانان ملی آنها نام می برند. اگر امروزه محیط بین الملل محلی برای ازمودن خود و توان کارآفرینان باشد هر چه در این محیط بیشتر قرار گیریم، تاثیرات آن شگرف تر خواهد بود و اگر بخواهیم رشد و پیشرفت در تمام زمینه های اقتصادی را تجربه کنیم باید تمام سختیهای کارآفرینی در سطح بین الملل را نیز بپذیریم.

ایران امروز و اقتصاد وابسته به نفت موجب شده تا بنگاهای کلان، خرد و متوسط از عدم مدیریت استراتژیک در محیط فعال بین الملل رنج ببرند زیرا تعریف تاکتیکهای اقتصادی ما در داخل و بیشتر در محدوده جغرافیایی خودمان تعریف شده است و تولیدات و خدمات ملی ما کمتر به چالش جدی کشیده شده است. لذا اگر به تجربیات افراد، شرکتهای و سازمانهای بین المللی نگاهی استراتژیک و جسورانه بیاندازیم میتوانیم تحولاتی که اینگونه کارآفرینی در سطح بین الملل در بنگاهای داخلی ایجاد کرده اند پی ببریم لذا مثالهایی در زمینه کارآفرینی بین الملل در سطح فردی، سازمانی و کشورهای موفق مفید خواهند بود؛ به عنوان مثال چین از سال ۱۹۷۹ کشور بود کمونیستی با نظام سیاسی بسته و اقتصادی سوسیالیستی که از لحاظ تکنولوژی، آموزش و



ارتباطات با دنیا از ایران آن دوران که در ابتدای انقلاب اسلامی به سر می برد عقب تر و ناتوان تر بود ، اما از سال ۱۹۸۰، این کشور شروع به برنامه ریزی و حرکت به سمت توسعه فراگیر کارآفرینی در سطح بین الملل کرد و از طریق فن آوری ، برند سازی و کپی سازی توانست سومین صادر کننده بزرگ جهان شده و با تکنیکها و تاکتیک ها دست به نوآوری و کارآفرینی بزند.



مزیت های کارآفرینی بین المللی

کارآفرینی بین المللی سودآور است. اگر فروش در بازار داخلی کاهش پیدا کند آنها می توانند محصولشان را در بازار بین المللی و با توجه به تقاضای محصول در بین مشتریان بفروشند. کارآفرین می تواند محصولش را که در بازار داخلی که در مرحله بلوغ چرخه عمر قرار گرفته است. در بازار بین المللی بفروشد و از این فروش سود کند. شرکت هایی که هزینه های تولید بالایی داشته واز این هزینه های ثابت متضرر شده اند می توانند از طریق گسترش چند واحد فروش محصولات می توانند در بازار جهانی فروش بالایی داشته باشند.

اهمیت کارآفرینی بین المللی

دنیای امروز و محیط بین الملل و فضای پرتلاطم آن، موجب شده کارآفرینی رنگ و بوی متفاوتی را نسبت به دهه ها و حتی دوره های گذشته به خود بگیرد. امروزه شرکت های بین المللی خلاق و نوآور به این امر دقت نظر دارند. عرصه دانش در جهان امروز سرعتی شتابان به خود گرفته است. بعضی شرکت ها با نمادها و فرهنگ سازمانی شان زبانزد ملل و مردم کشورهای مختلف هستند، شاید مردم نام این کارآفرینان بین المللی و کمپانی های آنها را بهتر از نام کشورها بشناسند و بعضا این نام ها را هم ردیف نام آن کشور و قهرمان ملی آنها



بدانند. امروز محیط بین الملل محلی برای آزمودن خود و توان کارآفرینان است و هرچه بیشتر در این محیط قرار گیریم، تاثیرات آن شگرف تر خواهد بود.

اگر بخواهیم رشد و پیشرفت در تمام زمینه های اقتصادی را تجربه کنیم باید کارآفرینی در سطح بین الملل را با تمام سختی ها بپذیریم. هر چقدر زمین رقابت وسیع تر باشد و رقبا با پیچیدگی بالاتری تعریف شوند، ما را سخت تر و کارآزموده تر خواهند کرد و به طور یقین فرآیند به دست آوردن تکنولوژی و دانش روز جهانی را برای ما آسان تر می کنند.

در بعضی موارد این رقابت ما را با مسائل فنی و چالشی جدید روبرو خواهد کرد. ایران امروز و اقتصاد وابسته به نفت آن و بنگاه های کلان و خرد و متوسط آن از این عارضه استراتژیک و نبود در محیط فعال بین الملل رنج می برد زیرا تاکتیک های اقتصادی ما در داخل و در محدوده جغرافیایی خودمان تعریف شده اند و تولیدات و خدمات ملی ما کمتر به چالش جدی کشیده شده اند. لذا اگر به تجربیات افراد و شرکت ها و سازمان های بین المللی نگاهی استراتژیک و جسورانه بیندازیم می توانیم به تحولاتی که این کارآفرینی ها در سطح بین الملل در بنگاه های داخلی ایجاد کرده اند، پی ببریم. با تحلیل محیط قبل از کارآفرینی در سطح بین الملل و بعد از آن به این نکته کلیدی خواهیم رسید که این تغییرات در ساخت و زیرساخت این بنگاه ها قبل و بعد از وارد شدن در این عرصه ایجاد شده و فرهنگ نوین سازمانی را وارد این مجموعه ها کرده اند که از آن ها می توان به عنوان پیش قراولان اقتصادی در آن کشورها نام برد.

استفاده از این تجربیات در سطح کارآفرینی فردی، سازمانی و اجتماعی خالی از لطف نخواهد بود که از تحلیل و تفسیر آن بتوانیم الگوی مناسب برای فرصت و تهدید و نقاط قوت و ضعف سوی این مسیر موفق ترسیم کنیم لذا مثال هایی برای این کارآفرینی در سطح بین الملل در سطح فرد، سازمان و کشورهای موفق در این زمینه مفید خواهد بود. در ابتدا بعضی از مفاهیم و توضیحات و اهمیت کارآفرینی در سطح بین الملل توضیح داده خواهد شد و سپس وارد بررسی مدل ها و شرکت های موفق و سپس نتیجه گیری نهایی خواهیم شد. امید است که این روند کارآفرینی برای ایران امروزمان و علاقه مندان، موثر واقع افتد.

کارآفرینی بین المللی فرآیندی است که یک کارآفرین فعالیت کسب و کاری اش را از میان مرزهای ملی انتقال می دهد. این کار شامل صادرات، اعطای گواهی نامه و گشایش دفاتر فروش در یک کشور دیگر است. کارآفرینی بین المللی به معنای توسعه کسب و کارهای بین المللی جدید یا استارت آپ هایی است که آغاز فعالیتشان از کسب و کار بین المللی است. در مراحل آغازین دامنه عملیاتشان دیده می شود.

کارآفرینی بین المللی سودآور است اگر فروش در بازار داخلی کاهش پیدا کند آنها میتوانند محصولشان را در بازار بین المللی با توجه به تقاضای محصول در بین مشتریان بفروشند.



.....

کارآفرین میتواند محصولش را که در بازار داخلی که در مرحله بلوغ چرخه عمر قرار گرفته است در بازار بین المللی بفروشد و از این فروش سود کند.

شرکتهای که هزینه های تولید بالایی داشته و از این هزینه های ثابت متضرر شده اند میتوانند از طریق گسترش چند واحد فروش محصولاتشان در بازار جهانی فروش بالای داشته باشند .

کارآفرین میتواند مزایای کارآفرینانه بدست آورد و اعتبار خود را افزایش دهند.

کارآفرین در فرایند راضی کردن مشتری باید محصولی تولید کند که انتظارات مشتری را از نظر کیفیت تامین کند.

بین المللی کردن کسب و کار بدین معناست که کارآفرینان ترویج عادت مدیریت روابط مشتری را یاد میدهد .

جهانی بودن ، کارآفرین را نسبت به سمت مشتریان داخلی حساس خواهد کرد و کارآفرین خود را با نگرش محترمانه تری با عاداتها و مشتریان خارجی تطبیق خواهد داد.

کارآفرین می تواند نیروهای چندزبانه با انگیزه ای را استخدام کنند. درباره بازارهای بین المللی و خارجی بیشتر بیاموزند. آنها جهانی خواهند اندیشید و با یک دورنمای جهانی پیشرفت و توسعه خویش را شروع خواهند کرد

اهمیت کارآفرینی بین المللی برای سازمانها

سود و فروش بیشتر : وقتی کارآفرینان برای سودآوری و افزایش تقاضا در بازار های محلی تقاضای چندانی برای محصولاتشان ندارند می توانند محصولاتشان را برای سود و فروش بیشتر وارد بازار خارجی کنند، محصولاتشان باید در مرحله ای از چرخه عمر باشد که برای مشتری جذاب باشد.

مثلا شرکت اپل در سال ۱۹۹۴ ، سود زیادی از کسب و کار بین المللی نسبت به بازار امریکا کسب کرد . ۳۰ میلیون دلار در بازار خارجی بدست آورند و برای مثال تقریباً ۳۱۰ دلار از بازار هند نصیبشان شد

هزینه تولید پایین تر : اگر هزینه های تولید در داخل کشور بیشتر باشد از اینکه اگر در یک کشور میزبان هزینه تولید سر به سر شود در این صورت شرکت می تواند به گزینه دوم توجه کند؛

مزیت نیروی کار ارزان : مثال، چین از نیروهای کار ارزان استفاده کرد تا هزینه های نیروی کارش را کاهش دهد.

- بکارگیری استعداد و قابلیت مدیریتی
- فرصت رشد
- گسترش نیروی کار داخلی
- جهانی سازی مشتریان
- جهانی سازی رقبا





فرصت های کارآفرینی بین الملل

تأیید و تشویق های پدر میکسون، بازتاب تربیت وی در محیط زراعی ایالت اسپرو که افراد رابطه نزدیکی به هم داشتند، اعتماد به نفس، اراده قوی و تصمیم راسخ به میکسون بخشید این ویژگیها در کنار مهارت رهبری که چهار سال در نیروی دریایی به دست آورده بود تقویت شد و آموخت که چگونه با شرایط سخت و دشوار دست و پنجه نرم کند. پس از نیروی دریایی به دانشگاه هاروارد رفت و در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی در سطح دانشجویان ممتاز کلاس فارغ التحصیل شد. ابتدا فروشنده سپس مدیر شرکت هاریس و بعد معاون بازاریاب بخش اسکنر سی تی شد و در آن زمان او ۳۹ ساله بود. وی با ۱۰۰۰۰ دلار سرمایه شخصی و ۴۰۰۰۰ هزار دلار قرض از دوستان در حالی که ۱۵ درصد سهام شرکت را به خود اختصاص داده بود اداره شرکت را به دست گرفت و خیلی سریع اقدام به بازسازی جامع و فوری ساختار اینوا کرد و مهندسان شرکت را وادار کرد که کالای جدید و خوب تولید کنند نبوغ اجرایی با خلاقیت و نوآوری درهم آمیخته بود و با گسترش خط تولید تجهیزات خانگی «خرید تک توقفی» را پایه گذاری کردو با زبان بازی، ترغیب و تخفیف های زیاد به مشتریان دیرباور فروشش را بالا برد. شرکت اینواکر وزن صندلی چرخدار را از ۶۰ به ۱۵ پوند و سیستم کنترل از راه دور ساخت و در ۳۰ رنگ متنوع و جذاب وارد بازار کرد و مدت زمان تولید را کاهش داد و در اوایل دهه ۱۹۸۰ حجم فروش و درآمد شتاب گرفت و تا پایان ۱۹۸۳ فروش شرکت ۷۰ میلیون دلار شد.

اگر چه صندلی های چرخ دار ۵۰ درصد فروش را به خود اختصاص دادولی شرکت خط تولید گسترده ای از جعبه های کمک های اولیه، تخت خواب های خانگی بیمار، صندلی های چرخدار جدید مطابق تجویز پزشک و کپسول اکسیژن داشت. شرکت اینواکر اگر چه پیشرفت کرد ولی این پیشرفت بدون مشکل نبود. به دلیل کیفیت پایین یکی از کالاهای شرکت و هزینه راه اندازی کارخانه جدید بخش عمده ای از درآمد شرکت صرف تأمین این مخارج شد.

به کمک تثبیت امکانات پیکر بندی مجدد کارخانه تولید برخی از کالاهایش را به مکزیک منتقل کرد که به بهبود ساختن کلی هزینه و موقعیت رقابتی اش انجامید. شرکت اینواکر با حداقل و با بلندپروازی فعالیت خود را شروع کردو هم اینک بیشترین سهم را در بازار تجهیزات پزشکی برای ناتوانان جسمی داراست.

میکسون هم رقابت جوست و هم رهبری دوراندیش. به نظر میکسون توانایی در توسعه و بیان بینشی صحیح، برنامه ریزی و اجرای راهبردی مناسب در بنگاه و رسیدن به ارزشهای صحیح سه عنصر مهم در رهبری اند. با شکوفایی فعالیت کارآفرینانه نوپا نیاز بیشتری به اداره امور بوجود می آید و شرکت اینواکر به این امر توجه داشت. همچنین گاهی تزریق مجدد روحیه کارآفرینی که فعالیت کارآفرینانه را شکل داده لازم است. کارآفرین



.....

باید توانایی هایش را در حوزه مدیریت به کار اندازد تا شیوه های گسترش در سطح داخلی حتی بین المللی را تعیین کند. کارآفرینان یک اصل کلی را نباید فراموش کنند: «تنها چیزی که همیشگی است تغییر است».

مقایسه شاخصهای توسعه کارآفرینی در کشورهای منتخب (با تاکید بر ایتالیا و مالزی)

کشورهای پیشرفته از دهه های قبل و برخی از کشورهای در حال توسعه در دهه های اخیر، با توجه به نقش موثر و مثبت کارآفرینان اقتصادی در توسعه جامعه این پتانسیل را برای رویارویی با مشکلاتی چون رکود، تورم و کمبود امکان اشتغال به کار گرفته اند و برای گسترش آن کارهای بسیار انجام داده اند. برای پی بردن به تاثیر کارها و برنامه های کشورها در توسعه کارآفرینی، در این بخش شاخص های کارآفرینی که با توسعه اقتصادی ارتباط دارد و دربرگیرنده تولید ناخالص داخلی به ازای هر نفر شاغل، توانایی سرمایه گذاری مخاطره آمیز برای توسعه و کسب و کار، درک مدیران از کارآفرینی و هزینه «تحقیق و توسعه» است، در برخی کشورهای برگزیده، بررسی شده است.

این مقاله همچنین در برگیرنده کارها و برنامه های گسترده و گوناگونی است که برای کارآفرینی در کشورهای ایتالیا و مالزی صورت می گیرد.

۱- پیشگفتار

در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار جهان امروز که با تغییر و تحولات پرشتاب محیط بین المللی، گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی و دگرگونی اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی همراه است، کارآفرینی را به مثابه «موتور توسعه اقتصادی» به کار گرفته اند، زیرا می تواند در رشد و توسعه اقتصادی کشورها که سبب افزایش بهره وری، ایجاد اشتغال و رفاه اجتماع خواهد شد، نقش مهمی داشته باشد. برخی اجزای کارآفرینی را می توان نوآوری، خطرپذیری معتدل، جستجوی فرصتها و تجهیز منابع برای بهره برداری از آنها از راه ایجاد کسب و کارهای جدید یا دگرگونی سازمانها دانست. در واقع، فرآیند کارآفرینی دستاورد کسانی است که میل شدید به کامیابی دارند و سخت کوشی، پافشاری، ریسک پذیری، دورنماسازی شگفت انگیز از جمله ویژگیهای روحی-روانی آنهاست. با این باور، کارآفرین کسی است که با ایده و اندیشه نو و با ایجاد یک کسب و کار، محصول جدید را به جامعه معرفی می کند. اصولاً این گونه کسان در همه جوامع حضور دارند و یک بستر و زمینه مناسب می تواند این حضور را پررنگتر سازد.

کشورهای پیشرفته از دهه های قبل و برخی کشورهای در حال توسعه در دهه های اخیر، باتوجه به نقش مؤثر و مثبت کارآفرینان اقتصادی در توسعه جامعه، از این پتانسیل برای رویارویی با مشکلاتی چون رکود، تورم و بیکاری و نبود امکان اشتغال بهره برداری کرده اند. تدوین استراتژی ها، سیاست ها و برنامه های لازم برای گسترش





روحیه و رفتار کارآفرینانه، آموزش و مشاوره، ایجاد فضای مناسبتر برای فعالیت کارآفرینان در زمینه‌های گوناگون اقتصادی-اجتماعی، رفع موانع و ایجاد ارتباط و همکاری بین آنها و تسهیل دستیابی آنها به بازارهای جهانی از جمله کارهایی است که در این زمینه صورت گرفته و دستاوردهای چشمگیر نیز داشته است. از سال ۱۹۹۷، با همکاری مراکز معتبر دانشگاهی در برخی کشورها، مدل «جی.ای.ام»^۱ برای ارتباط بین کارآفرینی و رشد اقتصادی طراحی شد و مطالعات لازم در این زمینه براساس سه سؤال محوری به این شرح صورت گرفت.

- فعالیتهای کارآفرینی بر رشد اقتصاد ملی و رفاه جامعه چگونه اثر می‌گذارد؟
- فعالیتهای آغاز کسب و کار میان کشورهای گوناگون تا چه اندازه با هم تفاوت دارند؟
- با کدام معیارها می‌توان یک کشور را کارآفرین معرفی کرد و چگونه می‌توان فعالیتهای آغاز یک کسب و کار را محدود کرد یا گسترش داد؟
- در سال ۱۹۹۹ این الگو در ده کشور آمریکا، انگلیس، آلمان، فرانسه، ایتالیا، ژاپن، کانادا، فنلاند، دانمارک و اسرائیل بررسی شد و در سال ۲۰۰۰ کشورهای آرژانتین، استرالیا، بلژیک، برزیل، هند، ایرلند، کره جنوبی، نروژ، سنگاپور، اسپانیا، و سوئیس هم به آنها پیوستند که دستاوردهای این پژوهش را به این شرح می‌توان بیان کرد:
- فعالیتهای کارآفرینانه در کشورها بسیار متفاوت است.
- سیاستها مناسب و افزایش توان کارآفرینی یک جامعه (از جمله مهارتها و انگیزه‌ها) بیشترین تأثیر را در گسترش کارآفرینی دارد.
- شرکت زنان در کارآفرینی ضرورتی دراز مدت برای اقتصاد است.
- برای رسیدن به دستاوردهای پایدار و بلندمدت، سیاستها باید جوانان زیر ۲۵ سال و افراد بالای ۴۴ سال را به کارآفرینی فراخواند و تشویق کند.
- هر دولتی که متعهد به پیشرفت اقتصادی است، باید زمینه حمایت‌های لازم را از همه جنبه‌های سیستم اقتصادی که هادی و حامی افزایش بسترهای کارآفرینی هستند، از جمله به کمترین رساندن مالیات‌ها، دسترسی به نیروی کار، کاهش هزینه‌های نیروی انسانی غیر حقوق بگیر، کاهش مقررات و آسان‌سازی کسب و کار توسط دولت را فراهم سازد.
- سیاستها باید راهگشای گسترش سرمایه‌گذاریهای مخاطره‌آمیز و برانگیختن انگیزه‌های افراد خصوصی برای سرمایه‌گذاری بهینه در مراحل نخست هر گونه کسب و کار باشد.

¹ Global Entrepreneurship Monitor



در کشور ما اکنون، به رغم داشتن جمعیتی هوشمند و مستعد و نیز برخورداری از منابع طبیعی فراوان، تولید ناخالص داخلی (GDP) در سطح پائین است، شمار قابل توجهی از نیروهای جوان و حتی تحصیلکرده از امکان اشتغال بی بهره‌اند و بر اولویت ایجاد کار در دیگر فعالیتهای دولتی در سطوح گوناگون تأکید می‌شود. افزون بر این بسیاری از شرکت‌ها، به سبب بهره‌وری اندک، فقدان تقاضا و غیره در آستانه تعطیلی هستند یا تعطیل شده‌اند و امکانات رقابتی کشور هم در بازارهای جهانی اندک است، از این رو، «توسعه کارآفرینی» رویکردی ضروری است. در این بخش شاخصهای توسعه کارآفرینی در کشورهای برگزیده بررسی و مقایسه شده است. کشورهای مطالعه‌شده ۲۴ کشور مجارستان، فرانسه، اتریش، ایسلند، ترکیه، یونان، فنلاند، سوئیس، ایرلند، اسپانیا، نروژ، ایتالیا، لهستان، آلمان، بلژیک، جمهوری چک، پرتغال، انگلستان، هلند، دانمارک، سوئد، لوکزامبورگ، روسیه، اسلونی هستند. این کشورها با چهار شاخص مهم اقتصادی مرتبط با کارآفرینی، مقایسه و رتبه‌بندی شده‌اند، شاخص‌ها عبارتند از:

- سرانه تولید ناخالص داخلی به ازای هر نفر شاغل.
 - توانایی سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز برای توسعه کسب و کار در کشور.
 - وسعت و دامنه درک مدیران کشور از کارآفرینی.
 - هزینه کل تحقیقات در کشور.
- سپس به منظور آشنایی با سیاستها و برنامه‌های حمایت از کارآفرینی به مطالعه مورد کارآفرینی در ایتالیا می‌پردازیم.





۲- مقایسه شاخصهای توسعه «کارآفرینی»

● سرانه تولید ناخالص داخلی به ازای هر نفر شاغل

در کشورهای پیشرفته، از جمله آلمان، هلند، فرانسه و ایتالیا، حدود ۶۰ درصد و در دیگر کشورها حدود ۴۰ تا ۵۰ درصد اشتغال دستاورد «کارآفرینی» و شرکت‌های کوچک و متوسط است که بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی این کشورها را تولید می‌کنند. از این رو، شاخص سرانه تولید ناخالص داخلی، به ازای هر نفر شاغل، نشان‌دهنده اهمیت رشد و توسعه کارآفرینی و شرکت‌های کوچک و متوسط در این کشورهاست. در این مقایسه کشورهای لوکزامبورگ و بلژیک با بیش از ۶۰۰۰۰ دلار آمریکا در رده‌های نخست و کشورهای ترکیه و روسیه با کمتر از ۲۰۰۰۰ دلار آمریکا در رده‌های آخر هستند. همانگونه که دیده می‌شود، در بیشتر کشورهای پیشرفته تولید ناخالص داخلی به ازای هر نفر شاغل بسیار قابل توجه است و کشورهای کمتر توسعه‌یافته (و بیشتر بلوک شرق) تفاوت بسیاری با آنها دارند.

● توانایی سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز برای توسعه کسب و کار

این شاخص از شاخص‌های مهم برای ارزیابی کارآفرینی است. در واقع، هرچه توانایی سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز در کشوری بیشتر باشد، توسعه کسب و کار و در نتیجه کارآفرینی در آن کشور بیشتر خواهد بود. برای مقایسه این توانایی کشورها بر اساس مقیاس ۱۰-۱ امتیازبندی شده‌اند. این مقایسه نشان می‌دهد که کشورهای پیشرفته دارای توانایی سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز خوبی برای توسعه کسب و کار هستند و بیشتر کشورهای عضو بلوک شرق سابق توانایی کمتری در این زمینه

● چگونگی درک مدیران کشور از کارآفرینی

با توجه به اهمیت عملکرد مدیران در تدوین خط مشی‌ها و اجرای برنامه‌ها که در گسترش و ترویج کارآفرینی مهم و کارساز است، شاخص چگونگی درک مدیران کشور از کارآفرینی می‌تواند اثر بسزایی در تحقق این هدف داشته باشد.

● هزینه کل تحقیقات

تحقیق و توسعه می‌تواند پدیدآورنده فرصتهای تجاری جدید باشد و سبب رشد کارآفرینی و شرکت‌های کوچک و متوسط شود. بر این اساس، کشورهای اروپایی پیشرفته که در شمار ۷ کشور صنعتی جهان هستند (آلمان، فرانسه، انگلستان و ایتالیا) اهمیت ویژه‌ای به تحقیق و توسعه می‌دهند و هزینه‌های هنگفتی را صرف آن می‌کنند. پس از این کشورها دیگر کشورهای پیشرفته اروپا، از جمله سوئد و هلند هستند، اما بیشتر کشورهای عضو بلوک شرق هزینه‌های بسیار اندک به این کار اختصاص می‌دهند.





۳- مطالعه موردی کشور ایتالیا

کشور اروپایی ایتالیا که در شمار ۷ کشور صنعتی پیشرفته جهان است، ۵۷/۵ میلیون نفر جمعیت دارد و سرانه تولید ناخالص داخلی آن حدود ۲۳۰۰۰ دلار برآورد می‌شود. نرخ بیکاری نیز در آن حدود ۱۲ درصد است. تعداد شرکت‌های کوچک و متوسط ایتالیا حدود ۹۵ درصد مجموع شرکت‌های این کشور (حدود ۳/۳ میلیون شرکت ایتالیایی) است و این شرکتها حدود ۶/۵ میلیون نفر کارگر دارند که میانگین تعداد کارگر در هر یک کمتر از ۱۰ نفر است، یعنی روی هم ۴۷ درصد نیروی کار ایتالیا را در بردارند. در این مطالعه با توجه به نقش کارآفرینی و شرکت‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های ایتالیا موارد گوناگونی به این شرح بررسی شده است:

● محیط کارآفرینی در ایتالیا

الف - محتوای اجتماعی کشور

۱- آموزش

بهره‌گیری از فرصت‌ها در گرو آن است که افرادی با دانش کافی و مربوطه وجود داشته باشند. افزایش فرآورده‌ها و گسترش خدمات تازه نیاز به مهارت دارد و دستیابی به محصولات تخصصی‌تر یا بهتر آموزش بالا می‌خواهد. پژوهش‌های «جی.ئی.ام» نشان می‌دهد که سه چهارم کسب و کارها را کسانی که تحصیلات دانشگاهی ندارند، به راه انداخته‌اند. استعداد کارآفرینی ایتالیایی‌های دارای مدرک دیپلم نیز از همتایانشان در کشورهای دیگر و از دیگر گروهها در ایتالیا بیشتر است.

۲- درآمد

اختلاف درآمد دومین شاخصی است که با دامنه ایجاد کسب و کار رابطه تنگاتنگ دارد (همبستگی ۸ درصد). درجه اختلاف درآمد با تقسیم درآمد کل ۲۰ درصد از ثروتمندترین افراد جامعه بر کل درآمد ۲۰ درصد از کم‌درآمدترین افراد جامعه به دست می‌آید. این نسبت از ۳/۶ برای دانمارک و فنلاند تا ۹/۴ برای آمریکا متفاوت است و ایتالیا نیز با ۵/۱ در رده میانی است. البته، این اختلاف درآمد مفید است، زیرا وقتی سرمایه‌گذاری خارجی نباشد، کارآفرینان باید پس‌اندازهای خصوصی را به کار اندازند.

۳ - دموگرافی جمعیت

امکان ایجاد کسب و کارها تا اندازه بسیار به توزیع نسبی جمعیت بستگی دارد. توزیع ایتالیایی‌ها در حال تغییر است. برخلاف دیگر کشورها، در ایتالیا درصد شروع و ایجاد کسب و کارها در میان نسل جوان بیشتر است، در حالی که در دیگر کشورهای GEM سطح این فعالیت‌ها در میان گروه سنی ۲۵-۴۴ سال مردان از بقیه بیشتر است (در ایتالیا ۸/۶ درصد)، اما در دیگر کشورها مردان نسبت به زنان بیشتر فعال هستند، اما در ایتالیا این نسبت دو برابر است و باید بیشتر مشارکت کنند. کاهش جمعیت تا ۱۲ درصد در ایتالیا به طور بالقوه بر فعالیت‌های





کارآفرینی اثر می‌گذارد و باید دولت دیگر گروه‌های سنی را تشویق به کارآفرینی نماید. ب - شرایط کسب و کار ملی

رشد تولید ناخالص داخلی (GDP) و نرخ بیکار معیارهایی برای ارزیابی شرایط کسب و کار در یک جامعه هستند. رشد تولید ناخالص داخلی ایتالیا کمتر از میانگین رشد دیگر کشورهای اتحادیه اروپاست و نرخ بیکاری در آن ۱۲/۵ درصد برآورد می‌شود که نسبت به دیگر کشورهای اروپا بالاست. افزایش نرخ بیکاری در ایتالیا را بیشتر ناشی از قوانین سخت بازار نیروی کار ایتالیا می‌دانند. از این رو، به سبب بالا بودن هزینه‌های نیروی کار، شرکت‌های کوچکتر، به ویژه کارآفرینان تازه، بیشتر به نیروی کار پاره‌وقت و ثبت نشده متوسل می‌شوند که البته از این شیوه انتظار توسعه مهارت‌ها نمی‌رود و برای هم کارمند و هم کارفرما مخاطره‌آمیز است.

پ - شرایط چارچوب کاری کارآفرینانه

توانایی دستیابی به منابع مالی یکسان، دسترسی به خدمات شغلی، انتقال مؤثر تحقیق و توسعه و آموزش مفید از جمله عواملی هستند که در فعالیتهای کارآفرینانه نقش سازنده دارند. در ایتالیا نامربوط‌ترین جنبه‌های محیط کارآفرینان عبارتند از:

۱- انتخاب روشهای مالی

۲- فقدان R&D و انتقالهای تکنولوژی

● بخش کارآفرینانه ایتالیا

بر اساس مطالعات GEM، بخش کارآفرینانه ایتالیا با این شیوه‌ها ارزیابی می‌شود:

- درک فرصت‌های کارآفرینانه

مردم کسب و کارها را آغاز می‌کنند، زیرا بر این باورند که فرصت‌های سودآور وجود دارد. ۲۵ درصد از پاسخ‌دهندگان ایتالیایی عقیده دارند که در ۶ ماه آینده فرصت‌های خوبی برای آغاز کسب و کار در جایی که آنها زندگی می‌کنند، وجود دارد و امیدوار کننده است. (در میان آمریکایی‌ها، بیش از ۵۰ درصد چنین باوری دارند).

- انگیزه و ظرفیت کارآفرینانه

فعالیت کارآفرینانه در هنگامی صورت می‌گیرد که افراد علاوه بر آگاهی و درک موقعیت‌ها، ظرفیت بهره‌برداری از این فرصت‌ها را داشته باشند و ظرفیت کارآفرینانه هم برآیند مهارت‌های لازم است. یک شاخص ارزیابی مهارت‌های کارآفرینانه تعداد مالکان و مدیران نسبت به تعداد افراد جامعه است که فقط ۶/۷ درصد افراد بزرگسال مورد بررسی در ایتالیا در این گروه قرار می‌گیرند. در ایتالیا علاوه بر انگیزه‌های مادی، برخورداری از احترام اجتماعی نیز از انگیزه‌های مهم کارآفرینی است و در ایتالیا، همبستگی مثبت میان نرخ شروع کسب و کار



و سنجش احترام کارآفرینان ۴۵ درصد برآورد می‌شود. (آمریکا بیش از ۸ درصد) در مقایسه GEM ، ایتالیا در رده میانی قرار دارد و باید با تغییراتی به سطوح بالاتر برسد.

- اختلافات جغرافیایی

شرکت‌های کوچکتر بیشتر در مناطق صنعتی ایتالیا مشاهده می‌شوند و این به سبب توانایی این مناطق در گسترش همکاری و رقابت‌هاست و در مناطق صنعتی از مزیت‌ها همچنین امکان برخورداری از سرمایه‌های اجتماعی و تبادل دانش و اطلاعات وجود دارد.

● آینده کارآفرینی در ایتالیا

بر اساس مطالعات GEM ، در ایتالیا به این موارد باید توجه شود:

- انتقال‌های R&D و تکنولوژی

- انتخاب‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری و تأمین مالی

- قابلیت انعطاف بازار نیروی کار

- تفاوت‌های ناحیه‌ای

- ساختار جمعیت

● کارها و برنامه‌های دولت ایتالیا برای گسترش کارآفرینی

کارها و برنامه‌های دولت ایتالیا برای گسترش کارآفرینی در این کشور به این شرح بوده است:



الف- آموزش یک جامعه کارآفرینانه

- طرح آشنایی دانش‌آموزان سال آخر دبیرستان با شرکت‌ها (با همکاری سازمانهای کسب و کار و شرتهای کوچک و متوسط).





- پدید آوردن سیستم آموزش حرفه‌ای - فنی بالاتر (FIS) برای تأمین نیاز شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه آموزش کارگران سطح متوسط (کارگران فنی، حرفه‌ای، ماهر و ...)
- اجرای پروژه پایلوت آموزش فنی بالاتر (IFTS) برای آموزش محققان سطح بالا، تکنسین‌ها، مدیران و اپراتورهای تولید (بیش از ۵۰ درصد کارکنان آموزشی از شرکت‌ها تأمین می‌شوند). به این منظور ۶۰۰ دوره آموزشی با ۷۰ میلیون دلار هزینه در سال ۲۰۰۰ برگزار شده است.
- اجرای طرح ویژه «آموزش شرکت» توسط اتاقهای بازرگانی (۸۱۱ طرح آموزشی برای ۱۳ هزار دانش‌آموز اجراء شده است).
- برگزاری دوره‌های مهندسی صنایع و مدیریت در بیش از ۲۰ دانشگاه ایتالیا، چنانکه دانشکده مدیریت کسب و کار باکونی (SDA ۸۵۵) دوره برگزار کرده است که هزار نفر در آنها آموزش دیده‌اند.
- تشکیل دوره فوق‌لیسانس مدیریت شرکت‌های کوچک به مدت ۱۲ ماه برای افراد زیر ۲۸ سال که می‌خواهند در آینده کسب و کار خانوادگی راه بیندازند.
- ب- دسترسی به منابع مالی برای شرکت‌های کوچکتر و در یک مرحله زودتر، و منابع مالی برای شرکت‌های در حال توسعه و تکنولوژیکی
- نبود شبکه‌های فرشتگان کسب و کار در ایتالیا
- دادن وام بدون وثیقه به افراد جوان و بیکار توسط سازمان کارآفرینی جوانان (تا فوریه سال ۲۰۰۰ برای اجرای ۲۱۲ پروژه سرمایه‌گذاری کرده‌اند و نیز هزار شرکت تأسیس شده است).
- ایجاد سیستم condifi که دربرگیرنده شرکتها، اتاقهای بازرگانی و انجمن‌های کارآفرینی و تضمین‌کننده تأمین مالی و دسترسی آسان به اعتبارات یا وام‌های بانکی، بویژه برای حمایت مالی از شرکت‌های کوچک و متوسط است. در سال ۱۹۹۸ دریافت حدود ۶/۳ میلیارد دلار برای ۸۵۰۰۰۰ شرکت تضمین شده است.
- ایجاد صندوق تضمین مرکزی برای شرکت‌های کوچک و متوسط.
- در سرمایه‌گذاری اولویت با طرحهای نوآورانه است. تا کنون ۱۳ میلیارد دلار برای ۸۶۰۰۰۰ شرکت سرمایه‌گذاری شده است.
- قانون ۴۴۸ سال ۱۹۹۲ به شرکتهایی که در نواحی اقتصادی ضعیف هستند، امتیازهایی می‌دهد. ۶۴ درصد این سرمایه‌های به منطقه جنوب و ۸۲ درصد به شرکت‌های کوچک و متوسط اختصاص یافته است.
- اجرای طرح «مالیات درآمد دوگانه» در سال ۱۹۹۷ به منظور تحریک سرمایه‌گذاری شرکتها، از راه کاهش مالیات سرمایه‌هایی که دوباره به کار گرفته می‌شود.



-
- دادن امتیازاتی به فعالیتهای کارآفرینانه بدیع و به نوآوریهای جوانان زیر ۱۸ تا ۳۵ ساله، مانند دادن کمکهای بلاعوض و وامهای کم بهره.
 - تشویق جوانان و زنان به ایجاد شرکت با بهره‌گیری از اعتبارات مالی و مالیاتی
 - پ - پدیدآوردن امکان تحقیق و نوآوری و بهره‌گیری شرکت‌های کوچک و متوسط از اختراعات ثبت شده.
 - افزایش سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در کارهای پژوهشی.
 - تصویب قانون ۳۱۷ سال ۱۹۹۱ برای دادن امتیازهای مالیاتی به شرکت‌هایی که در زمینه نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند.
 - دادن کمک‌های مالی (۱۴ هزار دلار در سال برای هر کارمند جدید) به شرکت‌های کوچک و متوسطی که برای امور تحقیقاتی، فارغ‌التحصیلان و متخصصان را استخدام می‌کنند.
 - اجرای بنای انتشار نوآوری تکنولوژیک (DIT) توسط شبکه اتاق‌های بازرگانی در سراسر ایتالیا. (از سال ۱۹۹۰ بیش از ۲ هزار شرکت کوچک و متوسط برای توسعه قابلیت‌هایشان در زمینه تکنولوژی و نوآوری در بازار، از این برنامه بهره گرفته‌اند).
 - قانون ۱۴۰ وزارت صنایع، امتیازهایی به شرکت‌های کوچک و متوسط می‌دهد که در برگیرنده سرفصل‌هایی برای تحقیق، توسعه و نوآوری در بودجه آنهاست.
 - ایجاد ۲۰ مرکز اطلاعاتی ناحیه‌ای برای افزایش آگاهی کاربران بالقوه از پتنت‌ها
 - کامپیوتری کردن سیستم ثبت پتنت که طرحی در دست اجراست.
 - دادن جایزه بازرگانی (Ecommerce) به شرکت‌های کوچک و متوسطی که با اینترنت کار می‌کنند.
 - ت - بهبود دیدگاه خدمات هدایتی
 - تأسیس آژانس جدید Sviluppo Italia برای توسعه فعالیتهای کارآفرینانه ناحیه‌ای (از جمله فعالیتهای این آژانس کمک به ارتقای تولید، ایجاد امکان اشتغال برای کارآفرینان جوان، گسترش سرمایه‌گذاریها و حمایت از نوآوری بوده است).
 - تألیف کتابچه راهنما برای شناخت ارائه‌دهندگان خدمات، از جمله شرکت‌ها، سازمانها، کنسرسیوم‌ها و صادرکنندگان به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌نماید تا بتوانند به بازار متصل شوند. ۷۰۰ شرکت مشاوره‌ای و کارشناسی ثبت شده است و هر ماه بیش از ۱۰۰۰ درخواست از اینترنت دریافت می‌شود.
 - راه‌اندازی سیستم ملی ارتباط از راه دور ثبت شرکت‌ها به وسیله سیستم اطلاعاتی Infocamere
 - ث - بهبود امور اداری
 - تصویب قوانین Bassanini برای ساده کردن امور اداری، در سال ۱۹۹۸





- تدوین الگوی ایتالیایی بازارچه کسب و کار برای شرکت‌ها (ساده‌سازی روش‌های اداری) در سال ۱۹۹۹ که دربرگیرنده روش‌های دریافت مجوز برای تعیین محل، تأسیس، تجدید ساختار، گسترش، اتمام کار، شروع دوباره، انتقال، اجرای کارهای داخلی و تغییر محل واحدهای تولیدی است و همه را با هم ارائه می‌دهد و سند شهرداری برای کسب و کار است.

- تأسیس واحد Simplification task force در دفتر نخست‌وزیر، برای ساده‌سازی روشها و قوانین.

ج - بهبود اشتغال و شرایط کاری

- گسترش کارهای پاره‌وقت با ۲۸۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری، یک دوره سه ساله و از سال ۲۰۰۰ که صد هزار فرصت شغلی جدید ایجاد می‌کند.

● کارآفرینی در دانشگاه‌های ایتالیا

وزارت علوم ایتالیا برنامه‌ای را تدوین کرده است تا با همکاری دانشگاه‌ها و دانشجویان، در توسعه یک ایده اساسی کمک و همراهی کند. بحث کارآفرینی و آموزش کارآفرینی نیز زمانی در وزارت علوم مطرح می‌شود که دانشگاهیان، دانشجویان، مؤسسه‌ها و ... از وزارت علوم خواستار آن باشند. چنانکه اگر جامعه دانشگاهی و ... خواستار گردهمایی و برپایی سمینار در این زمینه شود، وزارت علوم در برگزاری آن کمک و حمایت مالی خواهد کرد. کشور ایتالیا در سیستم دانشگاهی (در مقایسه با دیگر کشورهای اروپایی) برای توسعه کارآفرینی، کار مهمی انجام نداده است، هر چند بحث کارآفرینی دانشگاه‌های ایتالیا مطرح شده است:

۱- دانشگاه بولوگنا

۲- انستیتو پلی تکنیک میلان

۳- انستیتوی دانشجویی

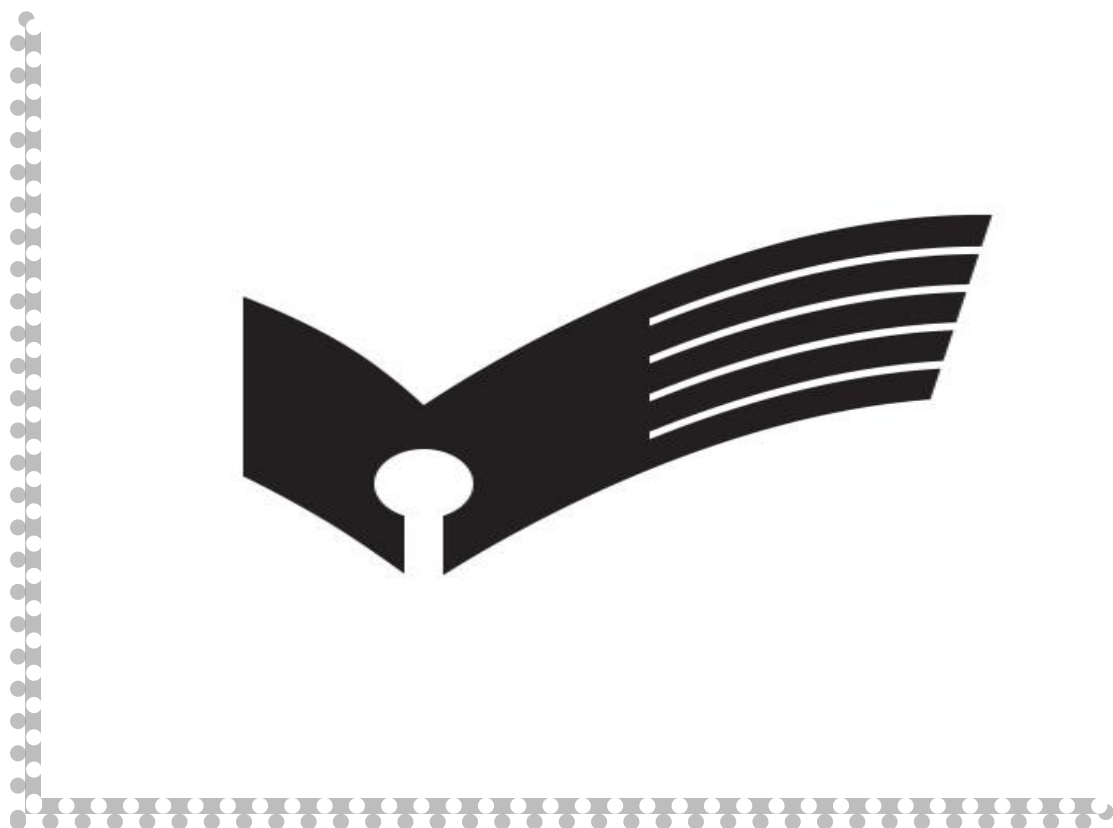
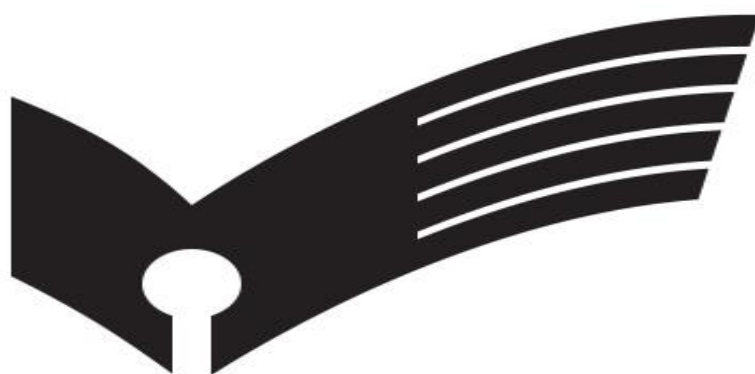
۴- دانشگاه ترنتو

۵- دانشگاه باکوئی

این مراکز در زمینه‌های آموزش، تحقیق، مشاوره در زمینه درس‌های کارآفرینی فعالیت دارند و نیز اتحادیه شرکت‌های و اطافهای بازرگانی با کمک مالی، از طرحهای خوب دانشجویان حمایت می‌کند.

فصل ششم

مدیریت تجاری بین المللی





مفهوم مدیریت تجاری بین المللی

مدیریت بازرگانی بین الملل به مدیریت کردن مجموع فعالیت هایی اطلاق می شود که برای عقد یک قرارداد خرید و فروش با شخص خارجی (حقوقی یا حقیقی) می بایست صورت پذیرد.

مشروح این فعالیت ها عبارتند از:

- تبلیغات و بازاریابی بین الملل
 - صدور پرفرم اینویس (perform invoice) یا همان پیش فاکتور
 - بررسی هزینه های باربری به کشورهای خارجی و یا وارد نمودن آن ها به کشور
 - بررسی مسائل مرتبط با گمرک
 - بررسی مسائل مرتبط با بیمه
 - ترخیص کالا
 - اجرای حمل و نقل
 - مسائل مرتبط با پرداخت های بانکی اعم از T/T (نقد) L/C (اعتباری) Deposit (امانتی) و ...
- به مدیریت تمامی این امور مدیریت بازرگانی بین الملل گفته می شود.

تبلیغات بین المللی

تعریف های زیادی برای تبلیغات بیان شده است ولی بطور کلی میتوان گفت که تبلیغات عبارتست از "تلاش برای تاثیر گذاشتن بر دیگران"، یعنی تبلیغات "برقراری ارتباط از طریق وسایل تبلیغاتی به منظور اقناع دیگران و تغییر آراء آنان در قبال مسائل معین" است. بطور کلی، تبلیغات "نشر افکار یا مواضعی است که بر رفتار یا افکار و یا هر دو تاثیر دارد

- تبلیغات بین المللی:

تبلیغ در عرصه بین الملل صرف نظر از ملیت افرادی که کارهای تبلیغاتی میکنند، مرزهای جهانی را درمی نوردد، یعنی موسسات یا افرادی از یک دولت معین به انتقال تبلیغات برای ساکنین یک کشور دیگر اقدام میکنند.

- تبلیغات تجاری بین المللی:

این نوع تبلیغات بر چندین پایه استوار است:

- (۱) این تبلیغات سعی دارد فضای مناسبی را برای ترویج آنچه که سعی دارند آنرا اشاعه نمایند، بوجود آورد.
- (۲) برای بازارهای خارجی اهمیت خاصی قائل است.



۳) باتوجه به اختلافاتی که در خصوصیات گیرندگان پیام تبلیغاتی و شرایط مربوطه وجود دارد، کاملاً مشهود است که طرق تبلیغات در داخل باشیوه های خارجی تبلیغات متفاوت است.

۴) استخدام و بکارگیری صور و اشکال تبیینی در اعلانات بین المللی، مستلزم آگاهی داشتن نسبت به ظروف و شرایط محلی است. بطور مثال اگر موج تبلیغاتی بین المللی متوجه هند باشد، ضرورتی ندارد که گاو بعنوان یک موج تبلیغاتی بکار گرفته شود، چرا که گاو در نزد هندو ها مقدس میباشد. در خاور دور، چینیان، رنگ سفید را علامت سوگواری و رنگ قرمز را رمز سعادت میدانند، ولی در خاور میانه و خاور دور و آفریقا، رنگ آبی از رنگهای مربوط به سعادت شمرده میشود. ترجمه تبلیغات از زبانی به زبان دیگر قابل توجه است، لذا مراعات اختلافاتی که در لهجه انگلیسی و آمریکایی زبان انگلیسی و زبان عامیانه انگلستان وجود دارد، مهم است. در ترجمه متنی از زبانی به زبان دیگر و خصوصاً ترجمه فنی مشکلاتی وجود دارد چرا که لازم است ترجمه معنی به شکل اساسی صورت بگیرد و لولاینکه به اقتضای امر، مضمون بعضی از کلمات تغییر کند.

تبلیغات جهانی در زمینه های صنعتی، تجارتي، حرفه ای و جلب مصرف کنندگان نمود دارد. علاوه بر استخدام نمایشگاهها و بازارهای تجارت بین المللی، تبلیغات از طریق سینما نیز در سطح جهانی انجام میشود. در سالهای اخیر اهتمام به تبلیغات از راه رادیو در سطح بین المللی با استخدام ایستگاههای رادیو و تلویزیون در دول مختلف افزایش یافته است و اهتمام به این نوع از تبلیغات بین المللی برای ترویج کالاهای مصرفی روبه افزایش است. باتوجه به تطور و دگرگونی عظیمی که در وسایل ارتباطی و انتشار فرهنگهای مختلف روی داده، بخشی از ارزشهای مشترک در سطح جهانی بصورتی بزرگتر از قبل در آمده است.

این خود کمک مینماید تا تبلیغات در محدوده جهانی از راه استخدام افکار نزدیک به هم که ترجمه آنها از زبانی به زبان دیگر آسانتر است، ممکن گردد. لذا اهمیت دارد که برنامه هایی برای تبلیغات بین المللی طرح ریزی و وسایل لازم تعیین گردد و مسایل محلی و انتخاب خبرگزاریهایی که تبلیغات را انجام میدهند مورد توجه باشد، چرا که هر چه این مسایل با عنایت و توجه بیشتر مطالعه شود، بازدهی تبلیغات بین المللی زیادتر خواهد شد. باروی آوردن جهان به سمت آنچه که دهکده جهانی نامیده میشود (با نظریه تطور و دگرگونی دهشتناکی که در وسایل ارتباطی رخ داده است) تبلیغات جهانی اضافه بر روابط عمومی و رادیوهای بین المللی و مطبوعات و مجلات جهانی، ثقل آنرا در ارتباط بین المللی افزایش خواهد داد.

● هزینه های تبلیغاتی:

در سال ۱۹۰۰ بودجه تبلیغات بازرگانی در آمریکا رقمی در حدود ۵۴۱ میلیون دلار برآورد گردید، این رقم در سال ۱۹۲۰ بالغ بر ۳۲۶۲ میلیون دلار گردید. در سال ۱۹۳۵ این رقم به ۱۶۹۰ میلیون دلار رسید. در سالهای ۱۹۴۰ و ۱۹۴۱ این رقم کاهش یافته و ارقام آن به ۲۰۸۸ و ۲۸۷۵ میلیون





دلار رسید. از سال ۱۹۵۰ تا سال ۱۹۶۰ مجدداً ارقام افزایش تدریجی خود را آغاز نمود بطوریکه در سال ۱۹۵۰ هزینه تبلیغات در آمریکا رقم ۵/۶۹۱، در سال ۱۹۵۵ رقم ۹/۱۹۴، و در سال ۱۹۶۰ به ۱۱/۶ میلیارد دلار یعنی معادل ۹۳۰ میلیارد ریال رسید که افزایشی در حدود ۴/۲ درصد نشان می‌دهد.



در همین سال ۱۹۶۰ رقم کل تبلیغات در جهان غیر از آمریکا کلاً ۵/۷۵ میلیارد دلار، یعنی نصف کل هزینه تبلیغات آمریکا بوده است. هنجار این افزایش در ده سال بین ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ باز هم بیشتر شده است. طبق آمار منتشر شده از طرف سازمان جهانی تبلیغات در کتاب مخارج تبلیغاتی جهان سال ۱۹۶۸ رقم کلی تبلیغات در جهان معادل ۳۰/۸۶۶ میلیارد دلار برای ۶۴ کشور که تهیه آمارهای آن مقدور بوده، برآورد شده است، در این آمار آمریکا و کانادا با ۶۱ درصد مقام اول، اروپا با ۲۸ درصد مقام دوم، آسیای شرقی با ۶ درصد مقام سوم و بالاخره آمریکای لاتین با ۳ درصد مقام چهارم را بدست آورده اند، استرالیا و نوزیلند یک درصد، آفریقا و خاور میانه یک درصد بقیه هزینه را نصیب خود نموده اند. البته این رقم مربوط به کشورهای غیر سوسیالیستی است، در حالیکه کشورهای بلوک شرق نیز در این سالها مبلغ هنگفتی را صرف تبلیغات بازرگانی نموده اند و بنابراین هزینه های تبلیغاتی جهان را با احتساب چند کشور دیگری که آنها هم در این لیست نبوده اند، میتوان در حدود ۳۲ میلیارد دلار یعنی بالغ بر ۲۴۰۰ بیلیون ریال برآورد نمود.

● القاء در تبلیغات جهانی:

یک بعد بسیار مشخص از تبلیغات جهانی القاء است. تبلیغات جهانی غیر از "ابلاغ" و "یاحتی" "تنفیذ" پیامهای ویژه اش، به عرصه های جدیدتری پا گذاشته است، و به ایجاد تغییرات مناسب با سیاستهای در افکار عمومی با دور زدن عنصر دخالت منطق و خرد و وجدان مخاطبان دست زده و تصور و ذهنیت مردم نسبت به واقعیات اجتماعی را بر اساس هدفهای ویژه سیاسی و یا اقتصادی و یا فرهنگی به طور اصولی دستخوش دگرگونی کرده است. ایجاد تغییرات عمقی - حتی برخلاف واقعیات محسوس اجتماعی و تاریخی در افکار عمومی - به چه وسیله ای



صورت میگیرد؟ به عبارت دیگر، چه بعدی از تبلیغات جهانی عهده دار این مسئولیت شگفت انگیز است؟ بی هیچ تردید عنصر "القاء" است که چنین نقشی را در تبلیغات امروز ایفا میکند.

● تعریف تبلیغ در غرب:

تبلیغ در غرب عبارت است از ایجاد تغییرات مطلوب در افکار عمومی به منظور رسیدن به اهداف مشخص. این تغییرات به هروسيله ای که صورت پذیرد، یک اقدام تبلیغی-از دیدگاه غرب- به شمار میآید. واضح است که منظور از غرب، غرب سیاسی و جغرافیایی نیست، بلکه منظور غرب از نظر فرهنگی و نظام ارزشی است که شامل هر دو قطب شرق و غرب از نظر سیاسی میشود. در جهان امروز که تحت تاثیر معیارهای تبلیغی غرب عمل میشود، تلاش برای ایجاد تغییرات مطلوب در افکار عمومی و لوباتحریک حساسیتهای جنسی و تحریف وقایع اجتماعی و حقایق تاریخی و انحراف افکار عمومی از مسایل حیاتی جامعه بشری اگر منجر به تحقق اهداف مشخص گردد، یک اقدام موفق تبلیغی به شمار میآید.

بسته به نوع هدف، ماهیت تبلیغات غربی تعیین میشود. این اهداف نوعاً فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی هستند و متناسب با این اهداف آموزه های تبلیغی شکل میگیرند. در جزوه "مقدمه ای بر ارتباطات اجتماعی" نوشته ادوین امری استاد روزنامه نگاری در دانشگاه مینه سوتا و فیلیپ اولت معاون سردبیر روزنامه بن تیبون جنوبی در ایالت ایندیانا و وارن آگی رئیس دانشکده روزنامه نگاری دانشگاه جورجیا میخوانیم: "مسئولین رسانه ها چه آگهی دهنده باشند، چه سردبیر یک نشریه، و پیامسئولین رادیو و تلویزیون، دیگر نمیتوانند فقط با استفاده از قوه ادراک و احساس توجه عموم را به خود جلب و آن را حفظ کنند. به گفته هری هنری در کتاب تحقیق در مورد انگیزش "نمونه هایی هستند تجاری که بر اساس حدس و گمان خویش عمل کرده و بسیار هم موفق شده اند تا حدی که نامشان در تاریخ هم ثبت شده است.

اما تاریخ در مورد ۹۹ تاجر دیگری که به همان اندازه متکی به نفس بوده ولی آنقدر خوش شانس نبوده و ورشکست شده اند چیزی نمیگوید". این نمونه هایی که آقای هری هنری به آنها اشاره میکند و مولفین این جزوه سردبیران مطبوعات و مدیران رادیو و تلویزیونها را راهنمایی میکنند که به تذکر آقای هری هنری توجه نمایند، چه کسانی هستند و چه هدفهایی داشته اند و چگونه در اهداف خود موفق و یا ناموفق شده اند؟ این افراد تاجرانی هستند که برای فروش بیشتر محصولاتشان شیوه های خاص تبلیغاتی را به کار گرفته اند و از آنجا که این شیوه ها متناسب با واقعیات اجتماعی بوده و یا نبوده، موفق شده اند و یا ناکام مانده اند. در متن این اظهارات تعریف غرب از تبلیغات نهفته است.

بنابراین تعریف، هدف تبلیغ رساندن پیام به پیام گیرنده نیست، بلکه تغییر در افکار عمومی به منظور رسیدن به اهدافی که مستقیم و یا به طور غیرمستقیم نتایج ملموس مادی و سوء اقتصادی را شامل میشود، تعریف اصلی تبلیغ شناخته میشود. به عبارت دیگر، در تبلیغات غرب تغییرات در افکار عمومی وسیله ای برای کسب منافع اقتصادی





ویاسیاسی است در حالیکه در تبلیغات اسلامی رشد و تعالی جامعه هدف اساسی است، هر چند برای رشد جامعه ایجاد تغییرات در افکار عمومی الزام آور باشد.

● تبلیغات تجاری:

در تبلیغات تجاری هم از روش شرطی (وقتی یک محرک خنثی چندین بار بایک محرک طبیعی همراه باشد و محرک خنثی به صورت محرک شرطی توانست سبب بروز پاسخ بشود، و این کار به دفعات متعدد انجام گرفت، میتوان از محرک شرطی برای شرطی کردن یک محرک سوم نیز استفاده کرد، مانند این تبلیغ که "جوانان بانشاط همیشه کوکاکولا مینوشند" که البته واضح است که هیچ رابطه ای بین نشاط و کوکاکولا وجود ندارد. این نوشابه ممکن است در هضم غذا موثر باشد ولی نمیتواند در نشاط انسان که کیفیت روحی و روانی است تاثیر داشته باشد) استفاده میکنند و هم از روش طرح ناگهانی (بسته به موضوع پیام و زمینه اجتماعی آن از روش طرح ناگهانی استفاده میشود، مانند قطع فیلم سینمایی در سینماها و تبلیغ تجاری در میان آن، و یا قطع برنامه های رادیو و تلویزیون برای اعلام خبرهای بسیار مهم و غیره.



● تکامل بازاریابی بین المللی:

از هنگامیکه وندل ویلکی عبارت معروف خود یعنی "یک جهان" را در مبارزات انتخاباتی ریاست جمهوری در سال ۱۹۴۰ بیان کرد، فاصله بین این مفهوم و واقعیت وجودی آن کمتر شده است. در سال ۱۹۹۲، ۲۵٪ از دوستدکننده برتر دنیا تقریباً ۵۴٪ از بودجه تبلیغاتی خود را در خارج از ایالات متحده صرف کرده اند که این رقم بیشتر از رقم ۴۵ درصدی است که در سال ۱۹۸۹ به این امر اختصاص داشت. از این میان، فرماندهی در دست ۱۰٪ از دوستدکننده از آمریکا و ۶٪ از دوستدکننده از ژاپن بود و بقیه کشورها هیچیک بیش از ۲٪ از دوستدکننده



برتر جهانی ندارند. در اکثر کشورها، بازارها مرکب از نامهای تجاری محلی، منطقه ای و بین المللی است. یک نام تجاری محلی محصولی است که تنها در یک کشور خاص به بازار عرضه میشود.

یک نام تجاری منطقه ای محصولی است که در سراسر یک منطقه، مثلاً آمریکای شمالی یا اروپا به بازار عرضه میشود. یک نام تجاری بین المللی به واقع در همه جای دنیا یافت میشود. تبلیغات بین المللی در تجارت جهانی اخیراً به طور نسبی توسعه یافته است. این پدیده به شکلی سازمان یافته تا اواخر قرن نوزدهم هنوز پدیدار نشده بود. مدارک موجود تاریخی در مصر، ایران، یونان و روم نشان میدهند که فلزات، ادویه، پارچه، سنگهای قیمتی و دیگر مواد گرانبهادر گذشته های دور مبادله میشوند.

این مبادلات تجاری غیر از مواردی است که جزو باج و خراج و مالیات محسوب میشدند. در قرون وسطی، هلند به تجارت لاله های حبایی، به شکل بین المللی و پایایی، در عوض محصولات و خدمات متنوع اشتغال داشت. شرکتهای انگلیسی، فرانسوی، اسپانیایی و هلندی، چای، ادویه و بریشم را از مشرق زمین تحصیل و به مصرف کنندگان اروپایی عرضه میکردند. این عمل با تعریفی که ما از بازاریابی در ذهن داریم همخوانی ندارد، زیرا شرکتهای تجاری قدیمی محصولات را برای بازارهای اروپایی تهیه نمیکردند. همچنین تولید کنندگان در ترکیه، چین، فیلیپین و اندونزی در پی برانگیختن تقاضای کالاهای خود در اروپا نبودند. بازاریابی زمانی پدیدار شد که تاکید از روی ورود محصولات (چای، ادویه، بریشم، طلا، نقره) برداشته و بر صدور محصولات گذاشته شد. الگوهای فعلی توسعه بین المللی، به شکل گسترده از قرن بیستم پدیدار شدند. درک این الگوهای تجاری به ما کمک خواهد کرد که اولاً چگونگی مدیریت شرکتهای قدیمی را قدر شناسیم و ثانیاً برخی از محدودیتهایی که آداب و رسوم تاریخ بر آنها تحمیل میکرد، را دریابیم.

دوم مدل عمده برای سنجش چگونگی تبلیغات در فرهنگهای بیگانه توسعه یافته اند که یکی از آنها بازار مدار دیگری فرهنگ مدار است.

مدل تحلیل بازار: این مدل مبتنی بر اطلاعات و مشاهدات حاصل از چندین کشور است. این مدل وجود نامهای تجاری محلی، منطقه ای و بین المللی را تقریباً در تمامی طبقات محصولات به رسمیت میشناسد. دوم تغییر عمده عبارتند از سهم بازار نام تجاری در یک طبقه و اندازه آن طبقه؛ برای مثال در صد سهم نام تجاری در بازار طبقه مورد نظر ممکن است در چهار کشور کاملاً تغییر کند.

بابکارگیری مدل تحلیل بازار، کشور "ج" در واقع از همه کم اهمیت تر است. کشور "د" نه تنها یک بازار بزرگتر جهانی برای نام تجاری است، بلکه از نظر کل بازار نیز، بسیار بزرگ است. یک مدیر بازاریابی در دفتر مرکزی نباید صرفاً سهام را در نظر بگیرد، بلکه باید اندازه بازار، میزان رشد و فرصتهای رشد از طریق محصول جدید یا مخارج افزایش یافته را نیز مدنظر قرار دهد. برای مثال نوشابه های غیر الکلی با طعم کولا تقریباً در آلمان در مقایسه با ایالات





متحدہ، کمتر مورد توجہ است؛ برای ایجاد فروش در آلمان باید نوشابه ای تولید کرد که دارای طعم پرتقالی و یا لیمویی باشد.

مک دونالد در سنگاپور و مالزی نوشابه ای با طعم میوه ای مربوط به همان مناطق، و در هاوایی سوسیس پرتقالی (کشور) را همراه با همبرگرهای بزرگ (big macs)، ساندویچ ماهی و سیب زمینی سرخ کرده، عرضه میکند تا ذائقه بومی را رعایت کرده باشد. انجام دادن چنین تغییراتی در راهبرد یک دست نام تجاری جهانی بر حسب بازار، فصل و شرکت صورت میپذیرد. شرکتهای جهانی آگاه، راهبردی انعطاف پذیر بکار میگیرند و به مدیریت امکان میدهند تا نامهای جدید محلی را آزمون کنند. آنها دریافته اند که تقریباً تمامی نامهای تجاری موفق جهانی یا چند ملیتی، در جایی بایک نام تجاری محلی آغاز کرده اند. در مقابل، ژیلت در سال ۱۹۹۰ پس از انجام دادن تحقیق و توسعه فراوان، تیغ سنسور (sensor) خود را بی آنکه از کشور خاصی آغاز کند در سراسر جهان عرضه کرد. این محصول به قدری موفق بود که ژیلت برای پاسخگویی به تقاضای اولیه دچار مشکل شد.

بزرگترین موسسات تبلیغاتی از حجم فزاینده برنامه ریزی جهانی بهره مند میشده اند. ظرف ۱۳ سال، از سال ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۹ سهم بازار موسسات تبلیغاتی چند ملیتی از پرداختها در سطح جهان از ۱۴٪ به ۳۰٪ افزایش یافت، زیرا تبلیغ کنندگان، تبلیغات درباره نام تجاری را همگام با موسسات واحد در سراسر اروپا، آسیا و آمریکای شمالی انجام میدادند. در سال ۱۹۹۲ سهم مشترک شبکه ای متشکل از ۱۰ موسسه برتر از مخارج تبلیغاتی جهانی به بیش از ۴۸٪ افزایش یافت.

▪ مدل فرهنگ مدار: دومین مدل تبلیغات بین المللی بر تفاوتهای فرهنگی بین مردم و کشورها تاکید دارد. این مکتب فکری، برخی از نیازهای مشترک مردم را در سراسر جهان به رسمیت میشناسد، ولی برای واقعیت نیز تاکید میگذارد که تامین این نیازها در فرهنگهای مختلف به صور گوناگونی انجام میگیرد؛ گرچه برخی از عواطف و احساسات برای نوع بشر، پایه ای محسوب میشوند، ولی درجه ابراز عمومی این عواطف و احساسات از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر متفاوت است.

وجود تفاوت و همدلی نوعی، در رفتار کاری کشور استرالیا، مستقر در کشور ژاپن، غیر قابل تصور است. روابط غیر رسمی و خطاب کردن یکدیگر با اسم کوچک که در آمریکای شمالی متداول است، در آلمان که همکاران معمولاً با اسم کوچک همدیگر را مخاطب قرار نمیدهند، با خیم و تخم روبرو خواهد شد. در ژاپن فاصله بین مدیریت و کارکنان بالباسهای متحدالشکل و پویائیهای گروهی، مخفی نگاه داشته میشود، ولی در واقع وسیع تر از آنست که در اکثر کشورهای غربی به چشم میخورد. به همین ترتیب نحوه بندی اطلاعات و ارزشهایی که به مردم، مکانها و اشیاء نسبت میدهیم، بستگی به محلی دارد که در آن پرورش یافته ایم.



فرهنگهای بازمینه قوی درمقایسه بافرهنگهای بازمینه ضعیف درعرصه تبلیغات چه تفاوتهایی بایکدیگردداند؟طبق نظریه زمینه قوی/ضعیف، گرچه وظیفه عمده تبلیغات درسراسرجهان یکی است، ولی بیان پیامهای آن درآرایشهای فرهنگی مختلف تغییرمیکند. مهم ترین تمایزبین فرهنگهای بازمینه قوی- که درآن معنای پیام، فقط درچارچوب معینی قابل فهم است- و فرهنگهای بازمینه ضعیف- که درآن پیام به عنوان یک موجودمستقل درک میشود- درچگونگی درک وفهم پیام است. آنچه میایدفهرستی است ازطیف اینگونه فرهنگهاکه باژاین، به عنوان پرزمینه ترین فرهنگ شروع میشود، و به آلمان باضعیف ترین درجه زمینه ختم میشود:

ژاپن، چین، کشورهای عربی، یونان، کشورهای اسپانیایی زبان، ایتالیا، انگلیس، فرانسه، آمریکای شمالی، اسکانندیناوی و آلمان؛ همانگونه که قبلاگفته شد، مسئله ای که درتبلیغات بین المللی نمیتوان از نظر دور داشت مواردی است که به زبان مربوط میشود. تفاوت بین انگلیسی و ژاپنی آموزنده است. انگلیسی یک زبان بازمینه ومفاهیم اندک است؛ کلمات انگلیسی معانی دقیقتعریف شده ای دارند که به کلمات پس وپیش، وابستگی چندانی ندارند. در زبان ژاپنی یک کلمه میتواند چندین معناداشته باشد؛ شنونده یاخواننده نمیتواند معنای دقیق یک کلمه رادریابد، مگر اینکه کاملاجملات قبل وبعد کلمه مزبور، یعنی چهارچوب یا زمینه ای را که کلمه درآن بکارگرفته شده است، راخوبی بفهمد.

آن دسته ازپیامهای تبلیغاتی را که نویسندگانی بازمینه وپیشینه فرهنگی قوی نوشته اند، ممکن است در فرهنگهای دارای زمینه وپیشینه ضعیف، به سختی درک شود، زیرا نمیتواند به نکته موردنظر به خوبی اشاره کنند. درمقابل، آن دسته ازپیامهای تبلیغاتی را که نویسندگان باپیشینه فرهنگی ضعیف نوشته اند، ممکن است در فرهنگهای دارای پیشینه قوی، درک نشوند، زیرا جزئیات زمینه ساز برای درک مفهوم را حذف کرده اند. تاکاشی می شیو کار رئیس دی وای آر (DYR) که یکی از شرکای تجاری یانگ اندر ا بیکم و دنستواست، در بحثی شیوه تبلیغات ژاپنی را چنین بیان میکند:

"در ژاپن متمایز ساختن محصولات از طریق تشریح کلامی نکاتی که باعث تمایز بین محصولات میشود، مطرح نمیشود؛ درست برخلاف آنچه که در آمریکا معمول است. این تمایز از طریق وارد کردن مردم به آگهی ها- شیوه صحبت آنان، موسیقی، منظره و...- به جای تاکید بر کیفیتهای منحصر به فرد و تفاوتهای خود محصول، انجام میگردد

صدور پر فرم اینویس^۱

پس از بررسی و ارزیابی ریسک و میزان قابل اعتماد بودن فروشنده، وارد کننده از فروشنده یا صادر کننده می خواهد که لیست قیمت و شرایط پرداخت کالاهائی را که تولید می کند و یا نمایندگی توزیعش را دارد و مورد نیاز

¹ perform invoice



وارد کننده است ، در اختیار اوقرار بدهد که به این عمل او استعلام قیمت یا inquiry گفته می شود. فروشنده در جواب ، قیمت مورد نظر خودش را می فرستد. در این جوابیه علاوه بر قیمت معمولاً نحوه ارسال کالا (یا همان شرایط مربوط اینکوترمز) و نحوه پرداخت (نقدی یا اعتباری) نیز اشاره می شود.



خریدار یا وارد کننده میتواند قیمت های مختلف را از فروشندگان مختلف گرفته و بررسی نماید که به این عمل او اصطلاحاً پیشنهاد قیمت یا offer گفته میشود که فقط نقش اطلاع رسانی را دارد و از اعتبار قانونی نزد بانک یا سایر مراجع برخوردار نیست. ممکن است خریدار قیمت و شرایط یکی از فروشندگان را بپذیرد و با او وارد مذاکره شود و در مرحله ای که مذاکرات نهایی شد از آن فروشنده درخواست می کنید تا پروفرم یا پیش فاکتور خود را بفرستد.

پیش فاکتورها (Performa-Invoice) یا صورتحساب قیمت قبل از تأیید خریدار و امضای فروشنده دارای اعتبار نمیباشد و استفاده ای برای خریدار ندارد مگر زمانی که نیاز به ارائه پیش فاکتور به مقامات دولت در کشورش به منظور تحصیل مجوز واردات یا ارز خارجی برای پرداخت کالا داشته باشد.

مواردی که بایستی در پروفرما آورده شوند :

- ۱- نام ، آرم تجاری ، آدرس ، شماره تلفن و فاکس شرکت فروشنده در قسمت سربرگ پروفرما .
- ۲- تاریخ پروفرما به طوریکه دقیقاً مشخص باشد .
- ۳- شماره پروفرما ، که یک شماره مربوط به شرکت فروشنده می باشد و نوع آن چندان مهم نیست .
- ۴- نام ، نشانی و شماره تلفن و فکس شرکت خریدار .
- ۵- مقدار، قیمت واحد و کل و شرح کوتاهی از کالا که معمولاً به صورت زیر می باشد :



Items	Description	Quantity	Unit Price	Amount
1				
2				
3				
Total:				

در ستون Description (شرح) شرح و توصیفی از کالای مورد نظر آورده می شود . مانند آلیاژ ، رنگ ، ابعاد ، شماره مدل و

در ستون کمیت (Quantity) که به اختصار QTY نوشته می شود میزان کالا نوشته می شود . در این قسمت واحد کالا بایستی برای خریدار و فروشنده ثابت و مشخص باشد و سعی شود از واحدهای جهانی استفاده شود نه واحدهای محلی . مانند کیلوگرم ، گرم ، متر ، سانتی متر ، لیتر ، متر مربع و متر مکعب .

در ستون قیمت واحد (Unit Price) که در آن قیمت یک واحد از کالا نشان داده می شود . در این قسمت بایستی ارز مورد نظر نیز به طور واضح نوشته شود .

ستون قیمت کل (Amount) که در آن ارزش کل هر کالا و یا خدمت نوشته می شود . (حاصل ضرب مقدار در قیمت آن) و در زیر آن نیز این ستون جمع زده می شود .

۶- نحوه ارسال کالا (Shipment) که در آن بایستی وسیله حمل کالا مشخص گردد . (کشتی - قطار - جاده - هوایی)

۷-اینکوترمز : که در آن یکی از قراردادهای اینکوترمز آورده می شود .

۸- مبدا و مقصد حمل کالا .

۹- کشور سازنده (Origin) که کشور سازنده کالا مشخص می گردد .

۱۰- نحوه پرداخت پول (payment) : در این قسمت نحوه پرداخت پول مانند: نقدی ، اعتبار اسنادی و ... و زمان دقیق آن مشخص می گردد .

۱۱- تاریخ ارسال کالا (Shipment Date) : در این قسمت زمان ارسال و یا تحویل محموله دقیقاً ذکر می گردد که معمولاً چند روز پس از دریافت پول و یا گشایش اعتبار اسنادی می باشد .

۱۲- تاریخ انقضای پروفرما : پس از این تاریخ پروفرمای فعلی دارای اعتبار نمی باشد .

۱۳- شماره استاندارد کالا .

۱۴- نام بانک وادرس و شماره حساب جهت دریافت پول .

۱۵- شرکت حمل کننده در صورت توافق .

۱۶- نام داور و یا دادگاه برای حکمیت در صورت بروز اختلاف .





۱۷- مهر و امضا و نام فرستنده پروفرا .

۱۸- تعهدات فروشنده از قبیل ارائه خدمات پس از فروش ، تامین قطعات یدکی ، نصب ، راه اندازی ، آموزش پرسنل ، تضمین کیفیت محصولات و تضمین خط تولید نصب شده قید شده باشد .

۱۹- قسم نامه: در این قسمت معمولا فروشنده تعهد مینماید که قیمت‌های ذکر شده قیمت‌های واقعی کالا و مطابق شرایط حال بازارو... میباشد که در غالب جملاتی چون متن زیر و در پائین صفحه آورده میشود.

This is to certify that this P/L is correct & true & that the quoted prices are in accordance with the existing market price & we confirm that there is no other transactions between us & purchaser in regard to this performa invoice.

۲۰-و...

- لازم به ذکر می باشد که برخی از موارد بالا مانند شماره های ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۸ اختیاری می باشند .

اصطلاحات بازرگانی و گمرکی

ارزش کالای صادراتی در گمرک

هر کالایی که به عنوان صادرات به گمرک اظهار می شود صرف نظر از قیمتی که طبق قرارداد برای آن تعیین شده به طور کلی فارغ از ارزش کالا در خارج دارای قیمتی است که قبلا توسط مرجع رسمی دولتی تعیین شده و به صورت فهرست قیمت های صادراتی در اختیار گمرک، بانک و سایر سازمان ها قرار می گیرد.

بنابراین صادر کنندگان به این قیمت ها دسترسی دارند و الزاما اظهارنامه های صادراتی نیز باید با همین ارزش ها تقویم شود. نحوه قیمت گذاری کالاهای صادراتی و الزام کلیه صادرکنندگان به رعایت آن برای این است که اولاً صادرکننده اگر مجاز به اظهار قیمت کالایی که صادر می کند به دلخواه باشد، قطعا برای یک نوع کالا قیمت های مختلف به گمرک اظهار می شود و به این ترتیب چنانچه قرار بر اخذ تعهد ارزی یا اخذ مالیات یا حتی تهیه آمار بازرگانی باشد، هیچ کدام از این منظورها درست برآورده نخواهد شد.

ارزش کالای ورودی در گمرک (ارزش گمرکی)

ارزش کالای ورودی در گمرک در همه موارد عبارت است از بهای سیف CIF (بهای خرید کالا در مبدا به اضافه هزینه بیمه و حمل و نقل و باربندی) و کلیه هزینه های مربوط به افتتاح اعتبار یا واریز بروات و همچنین حق استفاده از امتیاز نقشه، مدل و علامت گذاری بازرگانی و سایر حقوق مشابه مربوط به کالا و سایر هزینه هایی که به آن کالا تا ورود به اولین دفتر گمرکی تعلق می گیرد که از روی سیاهه خرید یا سایر اسناد تسلیمی صاحب



کالا تعیین و براساس نرخ ارز و برابری های اعلام شده از طرف بانک مرکزی ایران در روز تسلیم اظهار نامه خواهد بود.



اسناد حمل

بارنامه به منزله سند قرارداد حمل، رسید دریافت کالا و سند مالکیت آن است و همچنین سندی است که زمان ادعای خسارت از سمت بیمه می تواند به عنوان پشتوانه مورد استفاده واقع شود. جزئیات مندرج در بارنامه باید شامل موارد زیر باشد:

شرح کالا - علائم و یا شماره های تجاری - نام کشتی حامل - ذکر عبارتی که حاکی از وجود کالا در کشتی باشد - بنادر بارگیری و تخلیه - نام حمل کننده کالا - نام گیرنده کالا - نام و نشانی شخصی که ورود اجناس به اطلاع او می رسد و هزینه حمل پرداخت شده یا قابل پرداخت در مقصد است. همچنین تعداد نسخه های بارنامه که به صورت اصل صادر شده است و تاریخ صدور.

اسناد مثبت گمرکی

اسناد مثبت گمرکی بطور کلی اسنادی هستند که موید ورود کالا به ترتیب مجاز به کشور، انجام تشریفات قطعی گمرکی در خصوص آنها و ترخیص از گمرک با صدور سند و پرداخت کلیه وجوهی که به ورود قطعی کالا تعلق می گیرد، است.

اسناد نادرست

منظور از اسناد نادرست، اسناد یا سیاه هایی است که در آن خصوصیات کالا صحیح و مختصرا ذکر نشده است و صاحب کالا از عدم تصریح خصوصیات به زبان دولت اقدام و کالای دیگری را با حقوق گمرکی و سود بازرگانی و عوارض کمتر اظهار کرده باشد.



اظهارنامه کالا

اظهاری است که بر روی برگه گمرک تعیین کرده تنظیم می شود. در این اظهارنامه اشخاص ذینفع روش گمرکی را که باید در مورد کالا اجرا شود ذکر می کنند و مشخصاتی را که از نظر گمرک برای اجرای آن روش لازم است، قید می کنند.

اظهارنامه ورود یا خروج

عبارت است از هر نوع اظهارنامه ای که توسط شخص مسئول وسیله حمل و نقل یا نماینده او باید هنگام ورود یا خروج وسیله حمل و نقل به مقامات گمرکی ارائه شود و حاوی مشخصات لازم در ارتباط با وسیله حمل و نقل، مسیر سفر، بار، کالاهای توشه ای و ملزومات، کارکنان و مسافران است.

اظهارنامه گمرکی

هر اظهار یا اقدامی که راجع به اطلاعات خاص مورد نیاز گمرک به هر شکل که توسط گمرک توصیه شده یا مورد قبول واقع شود.

اظهارنامه مبدا

عبارت است از یک شرح مقتضی در رابطه با مبدا کالاهای ساخته شده که در موقع صدور آنها توسط سازنده، تولید کننده، تهیه کننده، صادر کننده یا هر شخص صلاحیت دار دیگری در فاکتور تجاری یا هر سند دیگری که مربوط به کالاها باشد، ذکر می شود.

اعلامیه ارز

سندی است بانک که مبلغ ارز انتقال یافته جهت خرید کالا و ارز ریالی و تاریخ گشایش اعتبار آن را نشان می دهد.

بار انداز

محل سرپوشیده ای است که یک یا چند طرف آن دیوار نداشته و کالاها به منظور محفوظ ماندن از برف و باران و تابش منظم آفتاب در آنجا نگه داشته می شود.

بارنویسی

مامورین مخصوص موقع تخلیه کالا از وسائط نقلیه، به تدریج ریزآن را می نویسند تا بعداً با بارنامه و مانیفست تطبیق داده شود.





پروفورما

سیاهه خریدی است که فروشنده از مبدا به عنوان پیشنهاد فروش یا تعیین ارزش و شرایط فروش، صادر می کند. این سیاهه قبل از سفارش کالا باید به تایید مرکز تهیه و توزیع مربوطه برسد. پروفورما را پیش فاکتور نیز می نامند.

ترانشیب

عبارتست از روش گمرکی که به موجب آن کالاها تحت نظارت گمرک از یک وسیله حمل و نقل ورودی به یک وسیله حمل و نقل خروجی (صدور) در حوزه یک دفتر گمرکی که آن دفتر در عین حال دفتر گمرکی توام برای ورود و صدور است، انتقال داده می شود.

تعهد ترانزیت

سندی است که توسط گمرک تنظیم می شود و به موجب آن اجازه داده می شود که کالاها به طور ترانزیت گمرکی بدون پیش پرداخت حقوق و عوارض ورودی حمل شوند و معمولاً حاوی کلیه مشخصات لازم برای تعیین حقوق و عوارض ورودی در مورد مقتضی و یک تعهد تضمین شده مبنی بر ارائه کالا یا مهر و موم گمرکی و سیم و سرب دست نخورده به دفتر گمرکی مقصد است.

درابک

عبارت است از مبلغ حقوق و عوارض ورودی که به موجب روش درابک مسترد می شود.

دمپینگ

دمپینگ عبارت است از عرضه کالا با قیمتی کمتر از هزینه نهایی تولید آن یا با استفاده از سوبسیدهای غیر عادی در یک بازار خارجی.

سود بازرگانی

علاوه بر حقوق گمرکی وجوهی نیز تحت عنوان سود بازرگانی طبق مصوب هیات وزیران به استناد قانون انحصار تجارت خارجی، قانون امور گمرکی و قانون مقررات صادرات و واردات از برخی کالاهای وارداتی اخذ می شود که به آن سود بازرگانی گفته می شود.

فلسفه وضع سود بازرگانی جدا از حقوق گمرکی، صرفاً به این لحاظ بوده که هرگاه دولت لازم بداند که به منظور حمایت از تولیدات یا صنایع کشور میزان آن را تغییر دهد در حالی که اگر این وجوه، کلاً در قالب حقوق گمرکی





وصول می شود. بر طبق قانون می بایست مجلس آن را تعیین کند لذا هر تغییر احتمالی آن مستلزم انجام مقدمات و طی تشریفات متداول و صرف زمان نسبتاً زیادی بود در حالی که این وجوه ممکن است هر سال محتاج تغییر باشد، لذا با تصویب هیات دولت، این تغییر با سهولت انجام می گیرد.

سیاهه تجاری

صورت حسابی است که به موجب آن هزینه کالا به حساب خریدار منظور می شود. سیاهه باید دارای موارد زیر باشد:

تاریخ - نام و نشانی خریدار و فروشنده - شماره سفارش یا قرارداد - مقدار و شرح کالا - قیمت واحد - شرح هر گونه هزینه اضافی توافق شده که در قیمت واحد منظور نشده است - ارزش کل کالا - وزن کالا - تعداد بسته ها - علایم و شماره های حمل - شرایط تحویل و پرداخت.

فله

به کالاهایی که بدون لفاف در واگن ها یا کامیون های اتاقدار و یا کشتی حمل می شود فله می گویند. کالاهایی مانند شکر، گندم، حبوبات، علوفه و از این قبیل به صورت فله حمل می شوند.



کابوتاژ

عبارت است از حمل کالا از یک بندر کشور به بندر دیگر و همچنین از یک گمرک به گمرک دیگر که از راه کشور هم جوار صورت می گیرد. برای کابوتاژ تشریفات گمرکی لازم است و دو نوع اظهارنامه دارد که یکی هنگام خروج کالا از بندر یا مرز تنظیم می شود و یکی هنگام ورود به گمرک مرز یا بندر.



کارنه تیر

کارنه تیر سند ترانزیتی بین المللی کالا از راه زمینی است که در مبدا صادر می شود و به موجب آن کالا از کشورهای بین راه تا مقصد که به طور ترانزیت عبور می کند، نیازی به انجام تشریفات ترانزیت در مرز ورودی و خروجی هر کشور نخواهد بود.

کارنه ا.ت.ا.

مدرک ورود موقت بین المللی است که اگر شخص یا شرکتی کالایی به صورت ورود موقت برای شرکت در نمایشگاه ها یا تاسیس نمایشگاه وارد نکند و یا نمونه هایی برای ارائه به مشتریان وارد کند، به موجب این مدرک نیازی به انجام تشریفات گمرکی مربوط به ورود موقت نخواهد داشت .

کارنه دو پاساژ

کارنه دو پاساژ در حقیقت گذرنامه وسیله حمل و نقل جاده ای است که به عنوان ورود موقت به کشور یا کشورهای مسافرت می کند، ممکن است برای حمل کالا اشخاص یا به عنوان اتومبیل سواری برای گردش یا انجام امری که در نظر است موقتا برای ورود به کشوری از آن استفاده شود.

کالای ضبطی در گمرک

ضبط کالا در گمرک در مواردی است که کالا ممنوع الورد یا غیر مجاز بوده با نام و مشخصات صحیح اظهار شده باشد و گمرک سه ماه به صاحب کالا فرصت داده باشد که کالا را از کشور اعاده کند. ولی صاحب کالا اقدامی نکند در این صورت بعد از انقضای سه ماه مذکور کالا اصطلاحا ضبط می شود. همچنین بعد از ضبط، به صاحب کالا دو ماه وقت داده می شود که اگر شکایتی دارد به دادگاه شهرستان تسلیم کند. در غیر این صورت و گذشت دو ماه مذکور اصطلاحا کالا ضبط قطعی شده، یعنی به مالکیت دولت در می آید.

کالای متروکه

کالای متروکه کالایی است که صاحب آن، آن را ترک کرده باشد؛ یعنی به هر دلیل به سراغ کالا برای ترخیص نرفته یا اگر مراجعه کرده در ارائه اسناد با مدارکی که لازم است تاخیر کند، مدتی که بعد از انقضای آن کالا متروکه می شود. چهار ماه از تاریخ اولین قبض انبار -در فرودگاه ها دو ماه است- هر گاه در این مدت اقدامی برای ترخیص نشود، کالا متروکه می شود. چنانچه صاحب کالا برای عدم مراجعه و ترخیص کالا عذر موجهی داشته باشد، می تواند با تنظیم درخواست و ارائه آن به گمرک، تقاضا کند که مدت یاد شده حداکثر چهار ماه دیگر تمدید شود.





کالای مرجوعی

کالای مرجوعی یا دوباره صدور کالاهایی است که:

- ۱- به عنوان واردات موقت قبلاً به کشور وارد می شوند و در پایان مهلت ورود موقت برای اعاده از کشور اظهار و تحت عنوان کالای مرجوعی شناخته می شوند.
- ۲- به دلیل ممنوعیت یا غیرمجاز بودن تطبیق با استاندارد های اجباری (در مورد آن دسته از کالاها که ورودشان مستلزم رعایت استاندارد اجباری است) یا به طور کلی عدم احراز شرایط، قابل ترخیص نیستند به همین لحاظ از کشور باید مرجوع شوند.



کالاهای توشه ای و ملزومات

عبارت است از کالاهای اختصاص یافته برای مصرف توسط مسافران و کارکنان کشتی ها، هواپیماها یا قطارها، این کالاها ممکن است فروخته شده یا نشده باشد.

کنوانسیون سیستم هماهنگ شده

معاهده و پیمانی است که کشورهای عضو سازمان جهانی گمرک به منظور اجرای هماهنگ طبقه بندی کالاهای تجاری به آن پیوسته اند. مفاد این کنوانسیون از سال ۱۹۸۸ برای اعضا آن لازم الاجرا شده است. ایران نیز از سال ۱۳۷۴ رسماً به این کنوانسیون ملحق شده است و جدول تعرفه (سیستم هماهنگ شده) منظم به این کنوانسیون را از ابتدای سال ۱۳۷۵ در مقررات صادرات و واردات اجرا می کند.

کنوانسیون کیوتر

اصطلاحی است که عموماً در ارتباط با کنوانسیون بین المللی برای ساده کردن و هماهنگ کردن روش های گمرکی به کار برده می شود. این کنوانسیون در سال ۱۹۷۳ از طرف شورای همکاری گمرکی کیوتو پذیرفته شده است.



کنوانسیون ا.ت.ا

اصطلاحی است که عموماً در ارتباط با کنوانسیون گمرکی در هر بار ا.ت.ا برای ورود موقت کالا به کار برده می شود. این کنوانسیون در سال ۱۹۶۱ از طرف شورای همکاری گمرکی در بروکسل پذیرفته شده است.

کنوانسیون نایروبی

اصطلاحی است که عموماً در ارتباط با کنوانسیون بین المللی همکاری متقابل اداری به منظور پیش گیری تجسس و کیفر تخلفات گمرکی به کار برده می شود. این کنوانسیون در سال ۱۹۷۷ از طرف شورای همکاری در نایروبی پذیرفته شده است.

کانتینر

محفظه بزرگی است از چوب یا فلز که اغلب حجم کفه یک کامیون بزرگ یا تریلر را فرا می گیرد.

گواهی بیمه

اظهاریه امضا شده ای است که حاکی از مبدا ساخت کالا است. گواهی مبدا توسط صادر کننده کالا و نماینده اش تهیه می شود ولی این گواهی در بعضی از کشورها باید روی فرم خاصی که حاوی تائید یک سازمان اداری مستقل (برای مثال اتاق بازرگانی) باشد، صادر شود.

مانیفست

فهرست محمولات یک کشتی، یک قطار یا یک کاروان از کامیون هایی را می گویند که بیشتر از یک بارنامه دارند. در فارسی می توان آن را فهرست کل کالا خواند که حاوی ریز کلیه برنامه های مربوط به محموله است. این فهرست کل زمانی عرضه می شود که محموله تجاری به گمرک مقصد می رسد.

مانیفست محموله (بار)

عبارت است از فهرستی از کالاهای تشکیل دهنده محموله بار که در یک وسیله حمل و نقل یا در یک واحد حمل و نقل حمل می شوند. مانیفست محموله بار که به این ترتیب حاوی مشخصات بازرگانی مربوط به کالاها از قبیل شماره های اسناد حمل، نام صادر کننده و گیرنده کالا، علامت و شماره تعداد و نوع بسته بندی، مقدار و شرح کالا باشد و ممکن است به جای اظهارنامه محوله بار به کار رود.

نظارت گمرکی

یعنی اقدامی برای تضمین اجرای قوانین و مقرراتی که گمرک مسئول اجرای آنهاست به عمل می آید.





وزن قانونی

وزن قانونی یعنی وزنی که طبق قانون برای مقاصد معین تعیین شده یا می شود. در قانون گمرک نیز این وزن عبارت از وزن ناخالص (وزن با ظرف) Gross Weight منهای وزن تقریبی (اوزان ظروف در قانون گمرک مشخص شده) ظرف وزنی که به این ترتیب به دست می آید برای محاسبه حقوق گمرکی و عوارض ورودی در مواردی که این حقوق از روی وزن اخذ می شود، به کار می رود.

هزینه های گمرکی

هزینه های گمرکی وجوهی هستند که میزان و چگونگی وصل آنها با تصویب هیات وزیران برای تخلیه، باربری، انبار داری، آزمایش، تعرفه بندی، بدرقه کالا، خدمات فوق العاده و نظایر آن تعیین و به وسیله گمرک وصول می شود بعضی از این هزینه ها در اظهار نامه هاب گمرکی و قبل از این هزینه ها در اظهارنامه های گمرکی و قبل از اظهار، محاسبه و منظور می شوند و برخی به موجب قبض درآمد و جدا از اظهارنامه وصول می شوند. (نظیر هزینه خدمات فوق العاده، هزینه آزمایش کالا، هزینه تعرفه بندی و هزینه بدرقه کالا)

مسائل مرتبط با پرداخت های بانکی

اعتبارات اسنادی

اعتبار اسنادی تعهدی از بانک است که به خریدار و فروشنده داده می شود. تعهد می شود که میزان پرداختی خریدار به فروشنده بموقع و با مبلغ صحیح به دست فروشنده خواهد رسید. هرگاه که خریدار قادر به پرداخت مبلغ خرید نباشد، بانک موظف است باقیمانده یا تمام مبلغ خرید را بپردازد. اعتبارات اسنادی اغلب در معاملات بین المللی به منظور اطمینان از دریافت مبالغ پرداختی مورد استفاده قرار می گیرد

بدلیل ماهیت معاملات بین المللی که شامل عواملی همچون مسافت و تفاوت قوانین کشورها و ...، اعتبارات اسنادی یک جنبه بسیار مهم در تجارت بین المللی شده است. بانک همچنین به نیابت از خریدار که نگهدارنده اعتبارات اسنادی است تا زمان دریافت تائیدیه که کالاهای خریداری شده حمل شده اند وجه را پرداخت نخواهد کرد.

مزایای اعتبارات اسنادی:

۱- اطمینان فروشنده از اینکه پس از ارایه اسناد حمل وجه اعتبار را مطابق شرایط اعتبار از بانک کارگزار یا تایید کننده دریافت میکند.

۲- امکان کنترل تاریخ حمل و تحویل نهایی کالا.



- ۳-تحصیل اسناد حمل مطابق با مفاد موافقت اولیه تحت شرایط قرارداد میان طرفین
- ۴-اطمینان از اینکه پرداخت وجه اعتبار به فروشنده فقط بعد از انتقال و فک مالکیت کالا از وی صورت میگیرد .
- ۵-امکان کسب تسهیلات بیشتر برای فروشنده در مقابل اعتبار گشایش یافته برای تهیه کالای سفارش شده
- ۶- تعهد بانک برای پرداخت بها در معاملات بجای فرد فروشنده
- در مورد اعتبارات اسنادی از جهات مختلف، تقسیماتی وجود دارد که مهمترین آنها به شرح زیر میباشد:
- در رابطه با اعتبارات اسنادی در ایران باید خاطر نشان کرد که به دلیل محدودیتهای وضع شده توسط بانک مرکزی انواعی از این اعتبارات غیر قابل استفاده در ایران میباشد و یا احتیاج به مجوز بانک مرکزی دارد.



انواع اعتبار اسنادی

- ۱- اعتبار اسنادی وارداتی یا صادراتی:
- به اعتباری که خریدار برای واردات به کشور خود گشایش می کند اعتبار وارداتی و این اعتبار از لحاظ فروشنده کالا که در کشور دیگر قرار دارد اعتبار صادراتی میباشد.
- ۲- اعتبارات اسنادی قابل برگشت: Revocable L/C
- در این نوع اعتبار ، خریدار و یا بانک گشایش کننده اعتبار میتواند بدون اطلاع ذینفع ، هرگونه تغییر یا اصلاحی در شرایط اعتبار بوجود آورد(بدون اجازه فروشنده)
- واضح است از این نوع اعتبار استفاده چندانی نمیشود زیرا فروشنده اطمینان لازم را نسبت به پایدار ماندن اعتبار و انجام تعهدات خریدار ندارد.
- با کمال تعجب اگر خریدار ایرانی بخواهد اعتبار قابل برگشت گشایش نماید سیستم بانکی از وی مجوز خاص بانک مرکزی را مطالبه مینماید در حالیکه اعتبار غیر قابل برگشت احتیاجی به مجوز ندارد.
- ۳- اعتبار اسنادی غیر قابل برگشت: Irrevocable L/C
- در اعتبار اسنادی غیر قابل برگشت هرگونه تغییر شرایط اعتبار از جانب خریدار یا بانک گشایش کننده اعتبار موکول به موافقت و رضایت فروشنده بوده. فروشندگان معمولاً از این گونه اعتبار استقبال بیشتری میکنند.



براساس آخرین مقررات اتاق بازرگانی بین الملل در صورت عدم تصریح و سکوت در اعتبار اسنادی مبنی بر قابل برگشت یا غیر قابل برگشت بودن آن ، اعتبار غیر قابل برگشت خواهد بود.

۴- اعتبار اسنادی تایید شده: Confirmed L/C

اعتباری است که خریدار ملزم میشود تا اعتبار صادره از سوی بانک خود را به تایید هر بانک معتبر دیگر کخ مورد نظر فروشنده است، برساند. این نوع اعتبار اسنادی حاکی از اطمینان نداشتن به حیثیت اعتباری بانک صادر کننده و یا وضعیت متزلزل سیاسی یا اقتصادی کشور خریدار است.

هم اکنون بسیاری از فروشندگان خارجی تقاضای اعتبارات تایید شده از خریداران ایرانی میکنند که این مسئله به دو دلیل میباشد اولاً وضعیت سیاسی و اقتصادی متزلزل ثانیاً در سالهای پس از جنگ ایران و عراق بدلیل کمبود ارز در سیستم بانکی کشور ، بانک مرکزی خریداران را به به گشایش اعتبارات یوزانس (نسیه) ترغیب کرد در حالیکه بانک مرکزی در زمان سررسید اعتبارات توانایی پرداخت مبلغ اعتبار را نداشت که باعث تاخیرهای بلند مدت در پرداخت مبلغ اعتبارات به فروشندگان شد که باعث بی اعتمادی فروشندگان به بانکهای ایرانی شد.

۵- اعتبار اسنادی تایید نشده: Unconfirmed L/C

این نوع اعتبار در شرایط متعارف و بدون نیاز به تایید بانک دیگری گشایش می یابد. اگر در شرایط اعتبار کلمه Confirmed ذکر نشود آن اعتبار تایید نشده تلقی میشود

۶- اعتبار اسنادی قابل انتقال: Tranferable L/C

به اعتباری گفته میشود که طبق آن، ذینفع اصلی حق دارد همه یا بخشی از اعتبار گشایش شده را به شخص یا اشخاص انتقال دهد. در واقع این نوع اعتبار یک امتیاز برای فروشنده محسوب میشود

۷- اعتبار اسنادی غیر قابل انتقال: Untransferable L/C

به اعتباری گفته میشود که ذینفع حق واگذاری کل یا بخشی از آن را به دیگری ندارد. در تجارت بین الملل عرف بر غیر قابل انتقال بودن اعتبار است و همچنین در ایران برای گشایش اعتبار قابل انتقال نیاز به مجوز بانک مرکزی میباشد.

۸- اعتبار اسنادی نسیه یا مدت دار(یوزانس): Usance L/C

اعتباری است که وجه اعتبار بلافاصله پس از ایه اسناد از سوی ذینفع ، پرداخت نمیشود بلکه پرداخت وجه آن، بعد از مدت تعیین شده صورت میگیرد. در واقع فروشنده به خریدار مهلت میدهد که بهای کالا را پس از دریافت و فروش آن بپردازد. معامله یوزانس معمولاً در کشورهایی انجام میگردد که کمبود ارز دارند.



۹- اعتبار اسنادی دیداری: At Sight L/C

اعتباری است که طبق آن بانک ابلاغ کننده پس از رویت اسناد حمل ارایه شده از طرف ذینفع (فروشنده)، در صورت رعایت تمامی شرایط اعتبار از سوی وی، بلافاصله وجه آن را پرداخت می‌کند.

۱۰- اعتبار اسنادی پشت به پشت (اتکایی): Back to Back L/C

این نوع اعتبار اسنادی متشکل از دو اعتبار جدا از هم است. اعتبار اول به نفع ذینفع گشایش می‌یابد که خود به هر دلیلی قادر به تهیه و ارسال کالا نیست. به همین جهت با اتکا بر اعتباری که به نفع وی گشایش یافته است اعتبار دیگری برای فروشنده دوم (ذینفع دوم) که می‌تواند کالا را تهیه و ارسال کند، از طرف ذینفع اول گشایش می‌یابد.

۱۱- اعتبار اسنادی ماده قرمز: Red Clause L/C

در این نوع اعتبار فروشنده می‌تواند قبل از ارسال کالا، وجوهی را بصورت پیش پرداخت از بانک ابلاغ کننده یا تایید کننده دریافت کند.

علت این نام گذاری آن است که اولین بار که این اعتبار گشایش یافت بانک بازکننده اعتبار برای جلب توجه بانک ابلاغ کننده شرایط اعتبار را که به مقداری از وجه اعتبار را به عنوان پیش پرداخت به ذینفع پرداخت می‌کند را با جوهر قرمز نوشت که از آن به بعد به اعتبار ماده قرمز معروف شد.

۱۲- اعتبار اسنادی گردان: Revolving L/C

اعتباری است که پس از هر بار استفاده ذینفع از اعتبار، همان مبلغ اسناد تا سطح اعتبار اولیه افزایش می‌یابد در واقع بدون احتیاج به افتتاح یا اصلاح اعتبار جدید، اعتبار موجود خود به خود تجدید می‌شود.

پرداخت T/T

T/T همان پرداخت نقدی از طریق حواله می‌باشد. TT مخفف کلمه Telegraphic Transfer یا انتقال تلگرافی است. در حال حاضر به دلیل اعمال تحریم‌ها علیه بانکها و وجود مشکلات جهت روش پرداخت LC روش TT رایج ترین شیوه پرداخت خارجی می‌باشد.

در این روش فروشنده خارجی ابتدا مبلغی بین ۱۰ تا ۵۰ درصد وجه کالا (طبق پروفورما) را به عنوان پیش پرداخت از خریدار مطالبه می‌نماید. (Down Payment or Deposit) اعلام این رقم بستگی به نظر فروشنده دارد و نمیتوان برای آن قاعده مشخصی در نظر گرفت، اما معمولاً از ۵۰ درصد تجاوز نمیکند و قابل چانه زنی است. البته متداول ترین و معقول ترین رقم درصد پیش پرداخت معمولاً ۳۰٪ می‌باشد.





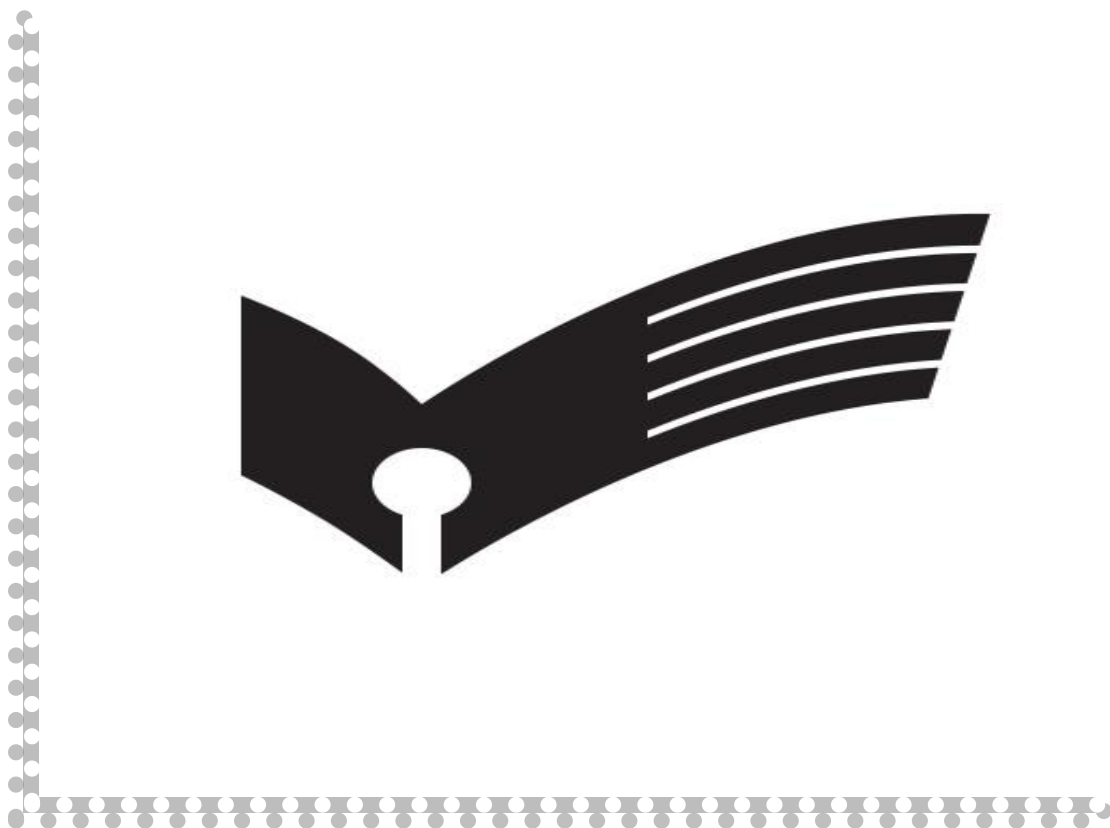
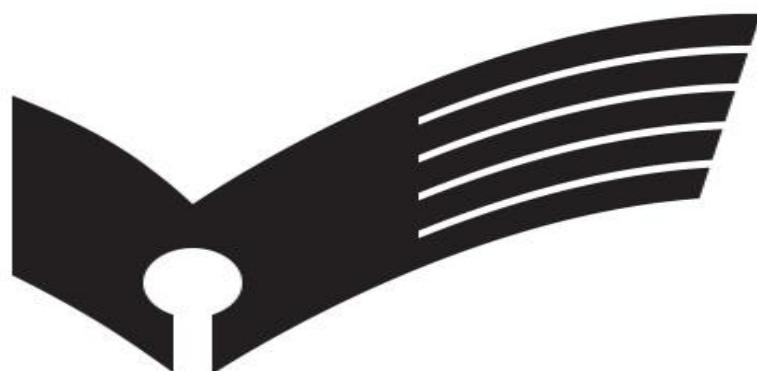
سپس خریدار پس از توافق با فروشنده مبلغ پیش پرداخت را حساب اعلام شده فروشنده حواله ارزی خواهد نمود. اما از آنجائیکه بانکهای ایران در مورد ارسال حوالجات ارزی متأثر از تحریم های بین المللی میباشند، لذا گزینه مناسب معمولاً انتخاب یک شرکت صرافی از نوع دوم (شرکت دارای مجوز از بانک مرکزی با اختیار فروش حواله ارزی) است.

پس از دریافت پیش پرداخت از طرف فروشنده ، فروشنده خارجی اقدام به تولید و آماده سازی و نهایتاً بارگیری کالا می نماید و در ازای ارائه کپی بارنامه و سایر اسناد حمل الباقی مبلغ پروفرما را از خریدار مطالبه می کند. در این مرحله نیز خریدار پس از پرداخت الباقی مبلغ کالا (Balance Payment) اقدام به تسویه حساب با فروشنده نموده و پس از وصول مبلغ توسط فروشنده او اصل اسناد حمل کالای ارسال شده را برای خریدار خواهد فرستاد. ریسک خرید و واردات کالا از طریق TT بالا است. زیرا فروشنده تا تمامی مبلغ کالای خود را دریافت نکند اسناد مالکیت کالا را برای خریدار ارسال نخواهد کرد و از طرفی خریدار نیز تمام وجه کالا را ارسال کرده است بدون اینکه کالا و اسناد را دریافت کرده باشد. بنابراین توصیه می شود در این نوع معاملات ، قبل از خرید اعتبار شرکت فروشنده از طریق سفارت متبوع آن شرکت، در ایران و یا از طریق اتاقهای مشترک بازرگانی ارزیابی شود. همچنین چنانچه در امر واردات تازه کار می باشید امور وارداتی خود را به افراد متخصص بسپارید.



فصل هفتم

بازاریابی در عصر جهانی





اهمیت بازاریابی در عصر جهانی شدن

ظهور بازاریابی دیجیتال در نوع خود انقلابی عظیم به شمار می‌رود. انقلابی که نوآوری به همراه داشته، باعث ایجاد تحول در بازارها شده و تعریف یک بازاریابی معتبر را تغییر داده است. خیل عظیمی از مخاطبان آنلاین، معیارهایی که بر پایه داده‌ها شکل گرفته‌اند و بازگشت سرمایه بیشتر موجب شده است که حالا بسیاری، رسانه‌های دیجیتال را برای بازاریابی برگزینند.

همزمان، تحول دیگری که کمتر شناخته شده و مورد ارزیابی قرار گرفته است، به سرعت رو به شکل‌گیری است. این تحول که از نظرها پنهان بوده است، هجوم سرمایه‌های بازاریابی به کشورهای در حال توسعه است (نویسنده در اینجا واژه Rapidly Developing Economics را به کار برده است که به کشورهای اشاره می‌کند که رشد اقتصادی در آنها به «سرعت» رو به افزایش است). در این کشورها میزان سرمایه‌گذاری در رسانه‌های دیجیتال و غیردیجیتال حالا از میزان سرمایه‌گذاری کل کشورهای جهان در رسانه‌های دیجیتال پیشی گرفته است. منشا این جنبش عظیم تنها کشورهای پیشرفته نیستند بلکه بسیاری از بازاریابان بزرگ جهانی، حالا ترجیح می‌دهند پول خود را در کشورهای در حال توسعه سرمایه‌گذاری کنند چرا که از نگاه آنها ثروت رو به رشد این کشورها به منزله یک فرصت بالقوه اقتصادی است.

البته مزیت‌های بازاریابی جهانی آن قدر برجسته است که از هزینه‌ها و ریسک‌های آن به کلی غافل شده‌ایم. در واقع بازاریابان، سرمایه‌گذاری‌های خود را در کشورهایی افزایش می‌دهند که امکان بررسی و ارزیابی نتایج و بهینه‌سازی بازگشت این سرمایه (ROMI) در این کشورها بسیار ضعیف است. همزمان با پیشرفت این شرکت‌های چند ملیتی، ریسک توقف فعالیت آنها افزایش یافته و ممکن است میلیون‌ها دلار برای بازاریابی ناکارآمد در این کشورها هدر برود. مهم‌تر آنکه این بازاریابان فرصت رقابت با قدرت‌هایی را از دست می‌دهند که رشد جهانی اقتصاد در دستان آنهاست.

ما پیشنهاد بهتری داریم. پس از کسب سال‌ها تجربه در کشورهایی چون برزیل، چین، هند، روسیه و ویتنام، حال می‌توانیم مراحل پنج‌گانه‌ای را معرفی کنیم که به بازاریابان این امکان را می‌دهد تا پیش از سرمایه‌گذاری در یکی از کشورهای در حال توسعه، کارآمدی بازاریابی خود را در این کشورها محک بزنند.

افزایش کارآمدی بازاریابی در هیچ کجای جهان چالش کم اهمیتی نیست اما انگار بازار کشورهای در حال توسعه داغ‌تر است. از سال ۲۰۰۷ تا سال ۲۰۱۲، میزان سرمایه‌گذاری در بخش رسانه در این کشورها تا ۶۰ میلیارد دلار افزایش یافته و این در حالی است که مجموع سرمایه‌گذاری کل کشورهای جهان در زمینه رسانه‌های دیجیتال ۵۵ میلیارد دلار است. درحالی‌که در این اقتصادهای نوظهور بخشی از این مبالغ صرف سرمایه‌گذاری در رسانه‌های دیجیتال می‌شود هنوز بسیاری از سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند سرمایه خود را در حوزه رسانه‌های



سنتی‌تری چون رادیو و تلویزیون، مجلات و روزنامه‌ها و تبلیغات شهری خرج کنند. در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های بزرگ، بیشتر بودجه بازاریابی خود را تنها در بخش تبلیغات مصرف می‌کنند تا جهت سرمایه‌گذاری مجدد و این بدان معناست که بازگشت سرمایه در این شرکت‌ها کم اهمیت قلمداد می‌شود. هزینه‌های بازاریابی شرکت‌های بزرگ هیچ‌گاه از نگاه موشکافانه صاحبان سهام و تحلیلگران اقتصادی پنهان نمانده است. همین امر مدیران اجرایی را بر آن داشته تا بازاریابان را ملزم بدارند که میزان بازگشت سرمایه را بررسی و گزارش کنند. در بسیاری از شرکت‌های بزرگ، حتی در آن شرکت‌هایی که برندهای مشابهی را در بازارهایی یکسان عرضه می‌کنند، بازگشت سرمایه بازاریابی بسیار متغیر است که همین امر عمل ارزیابی، تعیین معیار و بودجه‌بندی را دشوار ساخته است. همین گوناگونی میان بازارهای جهانی نیز وجود دارد. به عنوان مثال، مدیران شرکتی که تولیدکننده یکی از صد برند برتر دنیا است به‌تازگی دریافتند که بازگشت سرمایه این شرکت در بهترین بازار ۲۷ بار بیشتر از بازگشت سرمایه آن در بدترین بازار بوده است.

حتی در کشورهای توسعه‌یافته‌ای چون ژاپن، اروپای غربی و ایالات متحده، بسیاری از شرکت‌ها از اینکه نمی‌توانند عملیات بازاریابی خود را ارزیابی و بهینه‌سازی کنند، به ستوه آمده‌اند. در کشورهای در حال توسعه مشکلات زمانی دو چندان می‌شود که چالش‌هایی از این دست رخ می‌دهد:

- رقم دقیقی از حجم فروش و داده‌های تراکنش موجود نیست.
- معیار یا داده‌ای برای تشخیص آنکه تبلیغات ما به مخاطب منتقل شده است یا خیر، وجود ندارد. از جمله این داده‌ها نرخ ناخالص بینندگان یا تیراژ روزنامه است.
- طی فرآیند تحقیقات بازاریابی، نمونه‌ها و گروه‌های مخاطبان به درستی انتخاب نمی‌شوند.
- تکنیک‌های حسابداری صنعتی رایج در میان بازاریابان، آژانس‌های بازاریابی و شرکت‌های خدمات رسانه‌ای چندان شفاف نیست.
- نرخ ریزش نیروهای انسانی در شرکت‌های تبلیغاتی کم‌جمعیت، بسیار بالا است که همین امر ارزیابی را ناممکن می‌سازد.

اما این مراحل پنج‌گانه کدام‌ها هستند؟

برای آنکه شرکت‌ها از بازاریابی در کشورهای در حال توسعه ارزیابی درستی داشته باشند، پنج گام کاربردی وجود دارد. تجربه نشان داده است که اگر بازاریابان این مراحل پنج‌گانه را طی کنند، میزان فروش آنها ممکن است تا ۸ درصد افزایش یابد.

۱- تیم خود را تشکیل دهید. نخستین گام تشکیل تیمی متشکل از افراد متخصص در حوزه بازگشت سرمایه است. به یاد داشته باشید این سفر را با هدف ایجاد قابلیت‌ها آغاز کرده‌اید، نه به‌منظور تمرین تجزیه و تحلیل.





استعداد، داده‌های بهتر، ابزارهای مناسب‌تر و مهارت‌های تحلیلی بهتر، خود در طول زمان مسیر خود را برای ورود به بازارهای در حال توسعه پیدا خواهند کرد. شاید یک روز کشورهایی چون مکزیک، ترکیه و ویتنام در سطح ایالات متحده و بریتانیا قرار بگیرند. امروز شرکت‌ها برای رسیدن به اهداف خود باید برنامه‌ریزی کنند تا در آینده در میدان رقابت حرفی برای گفتن داشته باشند.

فرصت‌های کوتاه‌مدت را از دست ندهید، چراکه این فرصت‌ها هستند که بازدهی سرمایه‌گذاری شما را افزایش می‌دهند. اگر آنچه را که به‌دست آورده‌اید مجدداً سرمایه‌گذاری کنید، برای ادامه این سفر دور و دراز پشتوانه مالی محکمی خواهید داشت.

۲- منتظر ایده‌آل‌ها نباشید. طی جلساتی که برای بررسی بازگشت سرمایه تشکیل می‌شود ممکن است مدیران با بهانه‌هایی از این دست مواجه شوند: «برای انجام این کار در آفریقای جنوبی اطلاعات کافی در دست نداریم» یا «برای اجرای این طرح در مصر ظرفیت و مهارت لازم وجود ندارد». وظیفه یک مدیر قابل این است که به این بهانه‌ها گوش داده و برای آن چاره‌ای بیندیشد. به‌عنوان یک مدیر شاید در ابتدای کار با چنین محدودیت‌هایی روبه‌رو شوید اما نباید اجازه دهید که چنین بهانه‌هایی موضوع اصلی این جلسات باشند یا گفت‌وگوها را تحت‌الشعاع قرار دهند. خود را درگیر تعیین چشم‌انداز نکنید، دست‌کم در ابتدای کار. تجربه نشان داده است که حتی در توسعه یافته‌ترین بازارها هیچ ابزار، روش تحلیلی یا داده‌ای جادو نمی‌کند. پس اگر بنشینید و منتظر بمانید تا همه چیز به شکلی ایده‌آل پیش برود و به ابزارهایی بی‌عیب و نقص مجهز شوید، هیچ‌گاه نمی‌توانید کار خود را آغاز کنید و درحالی که مبالغ هنگفتی را صرف بازاریابی می‌کنید، درباره عملکرد خود ارزیابی درستی نخواهید داشت.

۳- یک زبان مشترک تعیین کنید. برای ارزیابی عملکرد بازاریابی، تعیین استراتژی و تخصیص منابع مالی، نیازمند اتخاذ رویکردی هستیم که به رویکرد «زبان مشترک» مشهور است. این زبان از سوی همه پذیرفته شده است و به مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) گفته می‌شود که میان تمامی واحدهای اقتصادی، برندها و بازارها مشترک است و همه شرکت‌ها باید این شاخص‌ها را به‌خاطر بسپارند. تعداد این شاخص‌ها کمتر از ۱۰ مورد است و باید همزمان معیارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت را شامل شود. این معیارها توسط ابزارها و داده‌ها تهیه می‌شوند. در زمان تخصیص منابع، این شاخص‌های مشترک به مدیران ارشد این امکان را می‌دهد تا ببینند کجای دنیای بازاریابی ایستاده‌اند. در واقع این رویکرد، تمامی بنگاه‌های اقتصادی، برندها و بازارها را ملزم می‌دارد تا در زمینه اهداف استراتژیک خود شفاف عمل کنند.

۴- نقشه‌ای فرضی ترسیم کنید. قابلیت‌های فعلی خود را بشناسید، برنامه‌ریزی کنید و صورت‌جلسه‌ای تهیه کنید. هدف این است که بر اساس حقایق و داده‌ها، قابلیت‌های خود را بشناسیم و درباره رسیدن به اهداف،



زمانبندی‌ها، تقسیم وظایف و مسوولیت‌ها به توافقی جمعی برسیم. لیست قابلیت‌های فعلی شرکت باید موارد زیر را شامل شود:

- شاخص‌های عملکرد
 - لیست استانداردی از روش‌های تجزیه و تحلیل
 - بستری بنیادی برای استفاده از داده‌ها و ابزارها
 - توانایی تبدیل چشم‌انداز به اقدام
 - یک فرهنگ سازمانی معتبر که پشتوانه آن مهارت و صلاحیت است
 - تعریف ویژگی‌های محصول و آنچه انتظار داریم مشتریان پس از خرید محصول ما تجربه کنند
- ۵- ریشه‌ای عمل کنید. فعالیت‌های شما برای بهبود بازاریابی باید در سراسر سازمان ریشه بدواند. تیم متخصصان شما، رویکرد و برنامه‌ریزی‌هایتان همه و همه باید براساس شیوه مدیریت، حقوق تصمیم‌گیری و ساختار سازمانی کسب‌وکارشان شکل گرفته باشد.
- گرچه تمامی ابزارها، داده‌ها و مهارت‌های بازاریابی در طول زمان تکامل خواهند یافت، اما تعهد شما نسبت به بازگشت سرمایه و کشورهای که در آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اید باید همچنان با استراتژی، فرآیند بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی‌های بازاریابی سازمان همسو باشد.

چرا کشورهای در حال توسعه؟

سالانه مبلغی بالغ بر یک تریلیون دلار در سراسر جهان صرف فعالیت‌های بازاریابی می‌شود و این رقم هر سال نسبت به سال قبل افزایش می‌یابد. علت افزایش این سرمایه‌گذاری‌ها، رقابت بازاریابان بر سر ثروت روزافزون کشورهای در حال توسعه است.

براساس گزارش مجله آمریکایی «عصر تبلیغات»، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۱ صد آژانس تبلیغاتی خریدار رسانه (که کار آنها اجاره زمان و فضای تبلیغاتی از رسانه‌هایی چون رادیو و تلویزیون است)، سرمایه‌های خود را از بازارهای توسعه یافته خارج کرده و آن را به منطقه آسیا-اقیانوسیه، آمریکای لاتین و سایر کشورهای در حال توسعه سرازیر کردند. در سال ۲۰۰۰ این شرکت‌ها حدود ۸۰ درصد بودجه رسانه‌ای خود را در اروپا و آمریکا سرمایه‌گذاری کرده بودند که در سال ۲۰۱۱ این رقم به ۷۰ درصد رسید. با توجه به میزان این هزینه‌ها و ابعاد گسترده آن، فعالیت‌های بازاریابی در کشورهای در حال توسعه باید همواره مورد توجه مدیران باشد. گام نخست ارزیابی قابلیت‌ها در رابطه با بازگشت سرمایه است.

کسانی که قدم در این راه بگذارند و این مراحل را به کار گیرند، به موفقیت دست خواهند یافت. در غیر این صورت، شرکت‌ها فرصت رقابت با قدرت‌های این عرصه را برای همیشه از دست خواهند داد.





روش های نوین بازاریابی بین الملل

در این بخش روش هایی از بازاریابی صادراتی ارائه می شوند که برآمده از تلفیق دانش بازرگانی بین الملل و همچنین تجربه چندین ساله کارشناسان خبره دفتر مشاوره بازاریابی صادراتی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی بوده و بطور خاص به جستجوی مشتری، خریدار یا شرکت وارد کننده در کشور هدف اشاره دارد. شایان ذکر است این مرحله پس از شناسایی بازار هدف اولیه و تدوین استراتژی های بازاریابی صورت می گیرد. انتخاب کشورهای هدف مناسب از میان حدود ۲۰۰ کشور در جهان، برای ارائه محصولات از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. چنانچه بازار هدف و نیازهای آن بازار با دقت تعیین شود، اخذ سفارش برای صادرات محصول به کشورهای هدف، چندان دشوار نخواهد بود. بازار هدف اولیه یک کالا، شامل کشورهایی می باشد که بر اساس بررسی شاخص های متعدد، دارای پتانسیل صادرات کالای مورد نظر از مبدأ کشورمان تشخیص داده می شوند.

اهم این عوامل عبارتند از:

- میزان ارزش پولی و حجمی از واردات جهانی
- سابقه واردات از کشورمان
- میزان رشد در واردات
- تراز تجاری
- حقوق ورودی کالا
- تولید یا مصرف سرانه داخلی
- کانال های بازاریابی موجود
- مسافت و روابط سیاسی-تجاری با کشور
- مطالعات جغرافیایی و جمعیت شناختی
- مطالعات اجتماعی – فرهنگی (رفتاری)

پس از مطالعه بازار و شناسایی کشور(های) مورد نظر، گام بعدی، تدوین استراتژی های صحیح بازاریابی صادرات می باشد که شامل استراتژی چگونگی ورود به بازار، استراتژی جایگاه یابی در بازار، استراتژی محصول و برندینگ، استراتژی قیمت گذاری، استراتژی تأمین و استراتژی های مرتبط با حوزه ترویج است. بدیهی است که تدوین این استراتژی ها با لحاظ کردن نیازهای بازار هدف انجام خواهد شد. نتایج حاصل از انجام تحقیقات بازار بین المللی، بنگاه ها و شرکت ها را در تدوین استراتژی های متناسب با نیازها و خواسته های بازار هدف، یاری می نماید.



و بالاخره پس از تدوین استراتژی های بازاریابی بر اساس بازار هدف منتخب، نوبت به یافتن اشخاص یا شرکت هایی می رسد که خریدار کالای مورد نظر در بازار هدف هستند. خریداران آنسوی مرز، بسته به نوع کالا، شامل تولیدکنندگان، تجار، توزیع کنندگان و تأمین کنندگان می باشند و روش های گوناگونی جهت یافتن آن ها وجود دارد

استراتژی قیمت گذاری در بازاریابی بین الملل

یک شرکت قبل از تصمیم درباره گسترش فعالیت های خود به خارج از مرزهای کشور باید درک روشنی از محیط بازاریابی بین الملل داشته باشد. در استراتژی قیمت گذاری بین المللی، مدیران عموماً با طیف گسترده ای از عوامل خارجی و داخلی سازمان مواجه هستند و دغدغه اصلی شرکت در این مورد است که چگونه مدیران با این عوامل کنار می آیند و اثر نهایی آنها را مشخص می کنند. و مساله اساسی این است که آنها باید تفاوت های سیاسی، فرهنگی، زبانی، اقتصادی و قانونی هر کدام از شرکتها و بازارها را مدنظر داشته باشند.

همان طور که می دانیم قیمت عنصر مهمی در بازاریابی است و شرکت ها استراتژی های گوناگونی برای استفاده از قیمت در دست یابی به هدف های بازاریابی ایجاد می کنند و آنها را به کار می گیرند. استراتژی قیمت گذاری، سیاست کلی شرکت ها در زمینه قیمت گذاری است و با تاکتیک های بازاریابی که شرکت برای یک دوره زمانی محدود یا برای یک محل معین به آن متوسل می شود فرق دارد.

تصمیمات یک شرکت درباره قیمت گذاری تحت تاثیر مجموعه ای از عوامل محیطی (خارجی مثل تقاضا، شرایط رقابتی، ماهیت بازار و سایر عوامل محیطی) و عوامل مربوط به خود شرکت (داخلی مثل خط مشی، ترکیب عناصر بازاریابی، اهداف بازاریابی شرکت، هزینه ها و سازمان قیمت گذاری شرکت) قرار می گیرند. یک بعد مهم در قیمت گذاری در شرکتها، اثری است که سیستم های داخلی آنها در تعیین قیمت ها دارند. این امر در هماهنگی یا عدم هماهنگی زیرسیستم های سازمان عیان است.

خط مشی قیمت گذاری به عنوان یکی از عناصر استراتژی بازاریابی باید منعکس کننده هدفها و مقاصد شرکت باشد. اگر شرکتی درصدد باشد که در بازار حداکثر نفوذ را پیدا کند یا حجم فروش را بالا ببرد باید خط مشی قیمت گذاری از این تلاش حمایت کند. توازنی که مدیریت بازاریابی روی هر گروه از عوامل در زمینه توسعه و اجرای استراتژی قیمت گذاری بین المللی قرار می دهد بسیار مهم است. یک استراتژی قیمت گذاری بین المللی باید کاهش هزینه را به عنوان ظرفیتی برای به حداکثر رسانیدن سود به دست آمده تلقی کند. تاثیرات بیرونی قیمت گذاری بین المللی شامل میزان توجه خریداران به قیمت ها و موانع ورود و خرید و توزیع و گرایشهای اقتصادی هر کشور است.





در نتیجه، شرکت ها در امر بازاریابی بین الملل خود با استفاده از استراتژی قیمت گذاری کامل، قیمت صادرات را به گونه ای در نظر میگیرند که یک حاشیه سود از پیش تعیین شده برحسب پول داخلی به هزینه محصول اختصاص یابد. حاشیه سود آنها نسبت به تغییر نرخ ارز بی کشش بوده و انتقال تغییرات نرخ ارز به قیمت کالاهای تجاری هنگام اجرای این سیاست کامل است. به این ترتیب، تلاش جهت ارزیابی درست قیمت، منجر به راهنمایی مدیران برای تعیین قیمت مناسب و سودآور می شود.

ملودی بازاریابی در دنیای تجارت

امروزه بیشتر بازاریاب ها محیط فروشگاه را بعنوان یک عامل مهم در افزایش بازاریابی و جذب مشتری می دانند. آن ها این کار را جهت فراهم نمودن یک تجربه ی خرید عالی برای مشتری ها انجام می دهند، تا فروشگاه ها بعنوان اولین انتخاب در ذهن مشتری ها قرار بگیرند. حیطه فعالیت های بازاریابی امروزه بسیار گسترده شده که توجه به ملودی در علم بازاریابی گواه محکمی بر این مطلب است.

تاثیر ملودی بر بازار

ملودی یا همان موسیقی یکی از ابزارهایی است که برای ایجاد تجربه خرید موفق و بازاریابی اثر بخش استفاده می شود. اثرات استفاده از موسیقی زمینه، برای تحت تاثیر قرار دادن رفتار مصرف کننده در شرایط و موقعیت های مختلف بطور گسترده ای در زمینه هایی از قبیل فروشگاههای خرده فروشی مورد بررسی قرار گرفته است.

مطالعه های متعددی نشان داده است که موسیقی موجب تشویق و لذت مشتری ها می شود.

بسته به اینکه ملودی ملایم یا تند پخش شود افراد آهسته تر یا تندتر قدم برمی دارند، وقتی ملودی آرام پخش می شود فروش بالاتر می رود، در چنین حالتی فرد در حالت آرام تری قرار گرفته و بیشتر در فروشگاه می ماند و این امر خرید بیشتری را به دنبال دارد.

تحقیقی در سال ۱۹۹۰ نشان داده است که پخش موسیقی کلاسیک در فروشگاه ها تاثیری مستقیم بر انتخاب کالا های لوکس و گران قیمت داشته است. در همین راستا تحقیقات نشان داده است که ملودی آرام می تواند منجر به آهسته قدم زدن مشتری ها در فروشگاه ها شود. موسیقی می تواند شیوه نویی در بازاریابی و جذب مشتری تلقی گردد.



تحقیقات همچنین نشان داده است که ملودی های تند می تواند سرعت غذا خوردن مشتری را در رستوران ها بالا ببرد؛ همچنین موسیقی های آرام باعث می شود که مشتری زمان بیشتری را در رستوران ها صرف کند. نوع موسیقی تاثیر بسزایی بر رفتار مشتری و انتخاب کالا و مدت زمان صرف شده ی مشتری در فروشگاه دارد. استفاده از موسیقی امروزه نقش قابل توجه ایی را در بازاریابی مدرن ایجاد کرده است به گونه ایی که بسیاری از بازاریاب ها در سر تا سر دنیا تلاش می کنند تا با استفاده از انواع موسیقی میزان فروش را تحت تاثیر قرار دهند.



عطرها:

عطرها تاثیری مثبت بر رفتار، احساسات و ذهنیت انسان می گذارند و بازاریابی محصولات به این صورت راهی برای افزایش فروش میشود . رفتار مشتری هم از این قاعده مستثنی نیست. بعنوان مثال آزمایشی در یک رستوران صورت گرفت که طی آن عطر لیمو و سنبل در فضا پراکنده شد و با یک وضعیت کنترلی بدون وجود عطر مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج این نشان داد که عطر سنبل (و نه لیمو) طول مدت حضور مشتریان و میزان خرید آن ها را افزایش می دهد.



بارون (۱۹۹۷) شاهد بود که مردم در مناطق فروشگاه‌های دارای غذاهای خوشبو (شیرینی‌پزی و کافی‌شاپ) بیش از افراد در مناطق دارای بوه‌های خنثی (لباس‌فروشی و...) تمایل به ماندن بیشتر در محل داشتند. همچنین دانش‌آموزان هنگامی که پیش از درخواست کار داوطلبانه، در معرض بوی وانیل یا سنبل قرار می‌گرفتند بیشتر با گذاشتن وقت برای کار داوطلبانه موافقت می‌کردند.

تا به امروز تحقیقات مختلفی نشان داده است که بوه‌های اطراف بر رفتار مشتری اثر می‌گذارند. به نظر می‌رسد که بوه‌ها با دو بخش از مصرف مرتبط باشند: ارزیابی از محصول (مثل محصولات بودار) و محیط فروش (مثل بوه‌های اطراف). بوه‌های خوشایند مستقیماً بر ارزیابی از محصول اثرگذار بوده‌اند. در آزمایشی شاهد بودیم که ۵۰٪ افراد، جوراب‌های با عطر گل نرگس را ترجیح می‌دهند در حالی که تنها ۸٪ افراد، جوراب‌های بدون بو را می‌پسندند. همچنین تاثیر بوی وانیلی که نوزادی در معرض آن قرار می‌گیرد ۲۵ سال بعد با علاقه‌ای که این فرد به غذاهای با طعم وانیل از خود نشان می‌دهد آشکار می‌شود.

بویی که با محصول متناسب باشد، سطح ارزیابی مشتری از محصول را بالاتر می‌برد. بوه‌های خوش محیطی (بوی گل شمعدانی)، سطح ارزیابی مشتریان از یک برند را، مخصوصاً برای برندهای ناآشنا، افزایش می‌دهند. این تحقیقات همچنین نشان داد که بوی محیط، به افزایش یادآوری نام برندهای ناآشنا هم کمک می‌کنند. به نظر می‌رسد که محیط‌های بودار در یک محدوده‌ی فروشگاه‌های تاثیر مثبتی بر رفتارهای مشتریان دارند. بوی خوش، بر مدت زمان حضور و میزان پول خرج شده توسط مشتریان اثر مثبت دارد.

تصمیم‌گیری برای انتخاب بازار خارجی

یک شرکت هنگام ورود به بازارهای خارجی باید اهداف و سیاست‌های بازاریابی بین‌المللی خود را تعیین کند. بیشتر شرکت‌ها در چنین بازارهایی به صورت محافظه‌کارانه عمل می‌کنند و دلیل آن این است که آنها می‌خواهند درصد فعالیتشان حتی المقدور کم باشد. برخی دیگر نیز به گونه‌ای رفتار می‌کنند که میزان فعالیتشان در خارج مساوی یا حتی بیش از فعالیت داخلی‌شان باشد. در مجموع شرکت باید بداند در کدام یک از کشورها به فعالیتش بپردازد. برای مثال شرکت ساعت‌سازی "بولو" تصمیم گرفت تا در بیش از یکصد کشور به فعالیت بپردازد. این شرکت با توجه به ارزیابی‌های خود تنها توانست در ۲ کشور به فعالیت بپردازد و در پایان حدود ۴۰ میلیون دلار خسارت دید. برعکس این شرکت، شرکت "ام‌وی" که در زمینه گسترش کالاهای مصرفی فعالیت می‌کرد پس از ده‌ها سال حضور در بازارهای خارجی، توانست خود را به عنوان یک شرکت شبکه‌ی مستقیم همسایه به همسایه به شهرت برساند.



“ام وی” در سال ۱۹۷۱ وارد استرالیا شد، کشوری که با توجه به دور بودن از بازار ایالات متحده امریکا، شباهتی زیادی به این بازار داشت و پس از آن در سال ۱۹۸۰ دامنه فعالیت خود را به بیش از ۱۰ کشور توسعه داد و همچنان در حال افزایش است. به طور کلی شرکت ها باید در معدودی از کشور ها به فعالیت بپردازند از این رو “ایال” و “زیف” می گویند در صورتی امکان پذیر نیست که:

- هزینه های ورود و کنترل بازار زیاد باشد
 - هزینه تعدیل و انطباق کالا و ارتباطات بالا باشد
 - شمار جمعیت و میزان درآمد و رشد در کشور هایی که نخست برای ورود انتخاب شده اند زیاد باشد
 - شرکت های خارجی مسلط، توانایی ایجاد موانع بلند برای ورود را داشته باشند
- شرکت باید درباره نوع کشور هایی که ورود پیدا می کنند تصمیم بگیرد. جذابیت یک کشور به عواملی نظیر: کالا، عوامل جغرافیایی، درآمد و جمعیت، اوضاع و احوال سیاسی بستگی دارد. در این میان کینچی اوهما توصیه می کند که کشور ها به فروش در بازار سه گانه ی ایالات متحده امریکا، اروپای غربی و ژاپن توجه بیشتری کنند چرا که این ها بالاترین درصد فروش جهانی را به خود اختصاص داده اند.
- نظر اوهما به نظر در زمان کوتاه مدت عملی می باشد زیرا در بلند مدت اقتصاد جهانی به مشکل خواهد خورد. بازار های سه گانه نیز غنی هستند و به مرحله بلوغ رسیده اند از این رو شرکت ها باید از نبوغ و خلاقیت خود استفاده کنند تا راه به بازار کشور های در حال توسعه یابند، این بازار ها شرایط مناسبی برای مواد غذایی، پوشاک، مسکن، لوازم خانگی و ... دارند.
- فرض کنید یک کشور فهرستی از بازار های بالقوه صادراتی را تهیه کرده، حال سوال این است شرکت از میان این کشور ها چگونه انتخاب می کند... بیشتر کشور ها ترجیح می دهند به کشور های مجاور خود محصولاتشان را بفروش برسانند زیرا امکان مبادله و هزینه فروش هم به راحتی می باشد، پس جای شگفتی ندارد اگر بزرگترین بازار ایالات متحده امریکا کاناداست و شرکت های سوئدی هم نخست کالاهایشان را به اسکاندیناوی فروختند. گاهی این همجواری به صورت روانی است تا همجواری جغرافیایی، مثل کشور امریکا که محصولات خود را در کانادا و انگلیس و استرالیا به فروش می رساند و چندان تمایلی به کشور هایی نظیر آلمان و فرانسه ندارد زیرا این کشور ها از نظر زبان، قوانین و مقررات و فرهنگ در کشور های گروه اول احساس آرامش بیشتری می کنند.
- به طور کلی کشور کاندیدا باید از نظر سه معیار زیر در رتبه نخست قرار داشته باشد:

- جذابیت بازار
- مزیت رقابتی
- مخاطره





ایدئولوژی در بازاریابی

مفهوم بازاریابی و مدیریت بازار در اصل پدیده های امریکایی بودند که این مفاهیم در کشورهای که از نظر ایدئولوژیک به آمریکا نزدیک اند جا گرفته اند که این شامل کشورهای دموکراتیک و سرمایه دار به جز ژاپن است که فعالیت های بازاریابی در آن ها نیرومند و پیشرفته است، این کشورها مادر اکثر شرکت های بین المللی هستند. بازاریابی از خودش ایدئولوژی ندارد مگر اینکه خود بازاریاب ها تمایل داشته باشند زیرا بازاریابی فعالیتی فرهنگی است و محیط ایدئولوژی که در آن فعالیت می کنند بر روی آن تاثیر خواهد گذاشت. اجرای وظایف در این زمینه طبق محیط فرهنگی و ایدئولوژیکی متفاوت خواهد بود. یک استنباط از این موضوع اینکه برنامه شرکت باید از قید ایدئولوژیکی کشور مادر آزاد باشد سیاست ها و قوانین یک ملت عملکرد بازاریابی بین المللی را تحت تاثیر قرار می دهد به علت اهمیت نقش محیط سیاسی در فعالیت های تجاری درک تفاوت بین قوانین و نحوه تفسیر و اجرا در کشورهای مختلف ضروری می باشد. در نهایت بازاریابی به معنای سازگاری با بازار است.

محیط قانونی بازاریابی بین الملل

محیط سیاسی یک ملت، برداشت های متداول نسبت به سازمان های تجاری داخلی و خارجی را دربرمی گیرد. از جو سیاسی یک ملت محیط قانونی برای سازمان ها بوجود می آید ، به این معنی که قوانین و مقررات ملل با سازمان ارتباط می یابند. در این راستا لازم است شرکت محیط سیاسی را هم بشناسد زیرا محیط سیاسی تعیین کننده چگونگی اجرای قوانین است و جهت قواعد و یا مقررات جدید را مشخص می کند. محیط قانونی بازاریابی بین المللی پیچیدگی بیشتری دارد و دارای سه بعد است. برای یک شرکت امریکایی این ابعاد عبارتند از:



- قوانین ایالات متحده
- قوانین بین المللی
- قوانین داخلی در هریک از بازارهای خارجی شرکت



سیستم اطلاعات بازاریابی عملیاتی در صادرات

یک مجموعه پیوسته فروش و بازاریابی صادراتی نیازمند در اختیار داشتن اطلاعات موثری از بازار صادراتی کشور هدف می باشد ؛ یا به بیان بهتر دارای سیستم اطلاعات بازاریابی منحصر به صادرات می باشد که می توان خروجی های غیر منتظره را به خوبی خروجی های مورد انتظار و اطلاعات تطبیقی را به خوبی اطلاعات توصیفی ارائه نمایند. آنها همچنین می توانند اطلاعات را هم به صورت خلاصه شده و هم به صورت تفصیلی برای مدیران فراهم آورند. سرفصل ها و دسته بندی های مورد نیاز این مجموعه به شرح زیر طبقه بندی می گردد:

– اطلاعات مربوط به عمده فروشان مرزی : واسطه های مرز نشین مسئول بسیاری از فعالیت های مربوط به عملیات فروش در سازمان هستند. عمده فروشان مرزی مشتریان بالقوه صادراتی را شناسایی کرده، با مشتریان به طور مستقیم ارتباط برقرار می نمایند و کلید ارتباط مستقیم مشتریان در خارج از مرزها با داخل کشور تولید کننده هستند.

– سیستم های اطلاعات توزیع: صرفه نظر از نوع سیستم توزیع، و صعوبت خاص آن در کشورهای هدف سازمان صادراتی می بایست بر توزیع کالا و خدمات خود را نظارت و با داشتن سیستم پشتیبانی از کانال توزیع نماینده خود حمایت نماید



– سیستم های حسابداری مالی : متداول ترین سیستم های اطلاعات مالی مورد استفاده در بازاریابی صادراتی عبارت اند از:

- سیستم های اطلاعات ثبت تماس،
- سیستم های اطلاعات کنترل موجودی
- سیستم های اطلاعات فروش به صورت اعتباری
- تبلیغات و بازاریابی
- سیستم تبلیغات پستی
- سیستم رسیدگی به سوالات و شکایات مشتریان

– سیستم های اطلاعات مدیریت فروش: هدف اصلی مدیران فروش رسیدن به اهداف تعیین شده توسط مدیران عالی است. برای دستیابی اهداف به این مدیران فروش باید تصمیمات راهکاری زیادی را اتخاذ نمایند.

– سیستم های اطلاعات ترفیعی و تبلیغاتی: همچنین لازم است راهکارهای ترفیعی و تبلیغاتی مناسب با فرهنگ کشور مقصد به وسیله مدیران بازاریابی برای به اجرا گذاشتن اهداف راهبردی تعیین شده توسط مدیران عالی توسعه داده شود.

– سیستم های اطلاعات قیمت گذاری محصول در کشور هدف : این سیستم اطلاعاتی را برای مدیران ارائه می کند که به آنها در تعیین قیمت محصولات و خدمات کمک میکند. که عمده آن به صورت آنالیز میدانی از محصولات ، خدمات و قیمت رقبا در مناطق خاص از درجه بندی های خاص مصرف کننده صورت می پذیرد.





عوامل فرهنگی مؤثر بر بازاریابی بین الملل

در بازاریابی بین الملل افرادی که در گروه های خریداران و فروشندگان قرار می گیرند از دو یا چند کشور متفاوت می باشند که هر کدام از این گروه ها با ارزشها و مفاهیم فرهنگی خود به دنبال نقاط مشترکی برای انجام معاملات و در عین حال حفظ منافع فردی و سازمانی و حتی ملی خود هستند. بازاریابانی که در کشور میزبان هستند باید قبل از انجام هر نوع مذاکره برای تولید و فروش محصولات، عناصر فرهنگی کشور میزبان را به خوبی درک کرده و محصولات خود را با توجه به تقاضای مردم آن کشور تولید کنند. همچنین برای مردمی که می خواهند محصول، خدمت و یا حتی فناوری را وارد کشور خود کنند و آن را بپذیرند مهمترین مسئله بومی شدن آن محصول و خدمات و سازگاری آن با فرهنگ ملت می باشد. فرهنگ به خودی خود مفهومی بسیار گسترده و پیچیده دارد و در راستای بازاریابی بین الملل آن را به عناصر مختلف بیان می کنند. از جمله عناصر مهم و تأثیر گذار می توان به فرهنگ مادی، زبان، مذهب، عادات و تحصیلات اشاره کرد. هر کدام از این عناصر می تواند تأثیر شگرفی در قبول و یا رد محصولات و خدمات داشته باشد.

فرهنگ مادی

فرهنگ مادی شامل تکنولوژی و ابزارهای موجود در یک کشور می باشد که می تواند زمینه ورود تکنولوژی و فن آوری تولید محصول فراهم سازد. اگر سطح مادی یک کشور از سطح تکنولوژی فرآیند تولید و توزیع یک محصول پایین تر باشد بستر مناسبی را برای ورود آن محصول به کشور میزبان نمی تواند فراهم سازد.

زبان

یکی از عوامل بسیار بارز و مهم و تأثیر گذار تفاوت فرهنگ کشورها تفاوت در زبان آنها می باشد، یک بازاریاب موفق باید بداند که در کشوری با چه زبانی می خواهد محصولات و خدمات خود را تولید و توزیع و گسترش دهد. بسیاری از اصطلاحات و یا معانی و مفاهیمی که در زبان موجود است قابل نوشتن و یا خوانده شدن نیست و بسته به فرهنگ هر کشور متفاوت است بنابراین یک بازاریاب برای انجام هر چه بهتر وظایف خود می تواند از یک مترجم مسلط به فرهنگ کشور میزبان کمک بگیرد.

مذهب

دین مردم هر کشور بیانگر اعتقادات و اصول اخلاقی مردم آن کشور می باشد که این عامل از مهمترین عوامل فرهنگی در کشور میزبان می باشد یک بازاریاب موفق باید بداند که بسیاری از تقاضاهای مردم یک کشور تحت تأثیر دین و مذهب آنها می باشد و با آگاهی به این موضوع می تواند بهترین راه را برای تشخیص و رفع نیازها و خواسته های مردم آنجا پیدا کند.





عادت

یکی دیگر از ویژگی های مهم عادت و نوع نگرش مردم در مورد انتخاب سبک و شیوه زندگی می باشد؛ طبقات اجتماعی شکل گرفته در یک کشور تحت تاثیر عادات مردم آن کشور می باشد ممکن است در یک جامعه مردم به پس انداز کردن پول و ثروت عادت کرده باشند و یا در جامعه دیگری به ریسک و تغییر وضعیت عادت داشته باشند هر کدام از این عادات می تواند در انتخاب نوع محصولات و خدمات تاثیرگذار باشد و بازاریاب باید با توجه به این مهم خواسته ها و نحوه برآورده ساختن آنها تشخیص دهد.

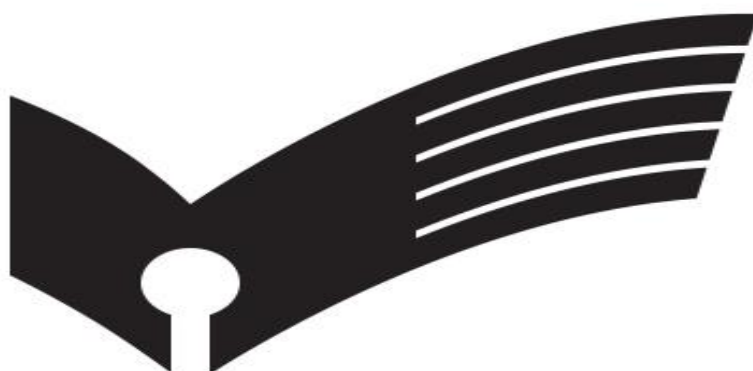
تحصیلات

سطح تحصیلات و دانش یک جامعه عامل بسیار مهمی در انتخاب روش بازاریابی می باشد؛ اگر در یک کشور اکثر مصرف کنندگان دارای سطح سواد پایین باشند باید برنامه بازاریابی و تبلیغات بسیار ساده و قابل فهم باشد و بالعکس اگر در جامعه ای سطح سواد و تحصیلات بالا باشد و اکثر مردم آن کشور از تکنولوژی و فن آوری پیشرفته برخوردار باشند باید از تکنیک های پیچیده تری استفاده کرد تا نظر مخاطبان را جلب کرد.



فصل هشتم

استراتژی در کسب و کارهای بین المللی





نقش استراتژی در کسب و کارهای بین المللی

استراتژی طرحی از عملیات است که منابع سازمان را طوری هدایت می کند که سازمان بتواند خود را به نحوی موثر و کار از رقبای خود متمایز کرده و به اهداف منحصر به فرد و با شانس موفقیت معقول دست یابد. استراتژی در حوزه فعالیت های بین المللی، برنامه ای است که بوسیله آن سازمان بتواند در مقیاس جهانی فاصله ای مطمئن از رقبای خود گرفته، به مزیت های رقابتی منحصر به فردی دست یابد. استراتژی های بین الملل، شرکت ها را به سمت و سوی مشتری ها و بازارها و کالاها و خدمات برگزیده در بازار جهانی و نه لزوما در یک بازار بین المللی خاص سوق می دهد. به عنوان یک حداقل، استراتژی به مفهوم بین الملل آن باید بتواند به مدیران در ترسیم افق های بین المللی، تخصیص منابع کمیاب در مقیاس جهانی، شرکت در بازار های عمده، اتخاذ اقدامات رقابتی در واکنش به رقبای جهانی و تنظیم اقدامات ارزش افزا در مقیاس جهانی یاری رساند. عوامل مهم در انتخاب راهبردها چنانچه شرکتی تصمیم به حضور در بازار بین المللی را بگیرد، باید استراتژی های ورود به بازار را بر اساس متغیر های ذیل تدوین کند :

- پتانسیل بازار و موقعیت های شرکت در آن
 - توانایی های سازمان
 - میزان درگیر شدن مدیریت در بازاریابی بین الملل
 - قوانین کشور خارجی و میزان ریسک
 - سود و زیان استراتژی های انتخابی
 - استراتژی های ورود
- تصمیمات اولیه در مورد نحوه ورود به بازار، تصمیمات استراتژیک تلقی می شوند. شرکت ها جهت ورود به بازار کشورهای میزبان می توانند از استراتژی های متفاوتی استفاده نمایند. بعضی از این استراتژی ها عبارتند از :
- صادرات
 - اعطای امتیاز (لایسنس)
 - فرانشیز
 - قرارداد مدیریتی
 - تولید قراردادی
 - سرمایه گذاری مسقیم خارجی (FDI)
 - پیمان های استراتژیک



نقش استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی در حوزه تجارت بین الملل

یک استراتژی بین المللی کارا با توسعه یک محصول استاندارد آغاز می شود به نحوی که بتوان آن را در چندین کشور به یک شیوه تولید کرده و به فروش رساند.

از این رو مدیران باید یک سیستم تولید یا توزیع قوی در سطح جهانی تشکیل داده و از فرصت های موجود در بازارهای موفق برای تامین هزینه های توسعه دیگر محصولات و بازارها استفاده کنند.

رایج ترین و پذیرفته ترین دستورالعمل جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار در حوزه تجارت بین الملل ، توسط بارتلت و هوشال ارائه شده است . آن ها بحث می کنند که مدیران باید ”در جستجوی توسعه اثربخشی در مقیاس جهانی، انعطاف پذیری چند ملیتی، قابلیت توسعه نوآوری ها واهرم قراردادن دانش و علوم در سطح جهانی باشند.“ آن ها پیشنهاد می کنند که شرکتی که بسوی تبدیل شدن به یک کسب و کار رقابت پذیر در سطح جهانی گام بر می دارد باید همزمان به دنبال این سه هدف استراتژیک باشد: اثربخشی، انعطاف پذیری، و یادگیری .



اثربخشی

شرکتها برای ماندگاری در بازارهای بین المللی باید زنجیره های تامین اثربخش بین المللی ایجاد کند. اثربخشی به کاهش هزینه های عملیات و فعالیت های شرکت در مقیاس جهانی اشاره دارد.

کسب و کارهای چند ملیتی که دارای زنجیره های ارزش چندگانه در سراسر دنیا هستند باید توجه خاصی به چگونگی سازماندهی فعالیت های تحقیق و توسعه، تولید، منابع یابی محصول، بازاریابی، و خدمات به مشتری داشته باشند.

برای مثال، شرکت های مربوط به صنعت خودرو سازی مانند تویوتا از طریق تمرکز بر فعالیت های تولید و منابع یابی خود در محل های محدودی در سطح دنیا سعی در رسیدن به اقتصاد مقیاسی دارند.





انعطاف پذیری

شرکت باید انعطاف پذیری خود را در مقیاس جهانی گسترش دهد تا بتواند ریسک ها و فرصت های خاص هر کشور را مدیریت کند.

پیش بینی ناپذیر بودن محیط های بین المللی همچنین گوناگونی و عدم قطعیت آنها چالشی ویژه برای مدیران به شمار می آید. بنابراین، توانایی شرکت در بهره برداری از منابع و فرصت های محلی امری ضروری و حیاتی است.

به عنوان مثال، مدیر می تواند بسته به محیط کشورهای مختلف ، در یک کشور توسط برقراری روابط ساختاری با فروشندگان و توزیع کنندگان مستقل ، به بازار نفوذ کند و در همان زمان به سرمایه گذاری مستقیم در کشوری دیگر بپردازد.

شرکت همچنین می تواند اقدامات بازاریابی و منابع انسانی خود را با شرایط محلی کشورهای مختلف وفق دهد. تغییر شرایط محیطی مثل نوسان های نرخ ارز، ممکن است مدیر را مجبور به تغییر منابع محلی یا تنظیم قیمت ها کند.

یادگیری

شرکت باید در جست و جوی یادگیری در ابعاد جهانی باشد.

گونا گونی محیط جهانی، با فرصت های یادگیری منحصر به فردش، به شرکت کمک می کند که خود را در عرصه بین المللی نهادینه کند

درست است که شرکت ها با ورود به بازارهای جهانی در جست و جوی مزایای منحصر به فردی مانند فناوری های پیشرفته ، نام تجاری یا قابلیت های مدیریتی، می باشند ولی در عین حال می توانند دانش اکتسابی از عرصه های بین المللی را در ساختارهای خود نهادینه نمایند.

از این رو سازمان قادر خواهد بود راهکارهای فنی و مدیریتی تازه و ایده هایی نو برای محصولات خود کسب نموده و قابلیت های تحقیق و توسعه ، مهارت های مشارکت و قابلیت دوام و بقا در محیطی ناآشنا را در خود بهبود بخشد.

از سوی دیگر شرکا یا شرکت های تابعه نیز می توانند این یافته ها را در ساختارهای خود اعمال نمایند . به عنوان مثال، مرکز تحقیقی پیترو گمبل (P&G) در بروکسل قابلیت تازه ای در فناوری تصفیه آب ایجاد کرد، چراکه آب اروپا بیشتر از آب ایالات متحده املاح معدنی دارد. شرکت، با روش مشابهی پاک کننده ی متفاوتی برای ژاپن ساخت، چراکه آب ژاپن به نسبت آب اروپا و آمریکا سردتر است.



استراتژی های عمده در حوزه تجارت بین الملل

شرکت هایی که یک استراتژی بین المللی را دنبال می کنند ، می کوشند تا با روش انتقال کالا و مهارت های ارزشمند به کشورهایی که در آنجا رقبای داخلی از این کالا و مهارت ها برخوردار نیستند برای خود درآمد و ارزش ایجاد کنند .

استراتژیهای ناشی از چارچوب یکپارچگی - پاسخگویی

چارچوب یکپارچگی - پاسخگویی چهار استراتژی کاملاً مشخص برای شرکت های بین المللی دارد. این استراتژی ها در نمودار صفحه بعد نمایش داده شده است. شرکت هایی که به سمت بازارهای بین المللی حرکت می کنند، یک یا ترکیبی از این استراتژی را دنبال می کنند. به طور کلی می توان گفت، صنایع چند محلی به دنبال تکرار داخلی و استراتژی های چند محلی اند، در حالی که صنایع جهانی طرفدار استراتژی های جهانی بین کشوری اند.

استراتژی تکرار داخلی

شرکت در استراتژی تکرار داخلی (که گاهی به آن استراتژی صادرات یا استراتژی بین المللی هم می گویند) تجارت بین الملل را جدا از/ یا در اولویت بعدی، نسبت به تجارت داخلی می بیند. چنین شرکتی در اوایل فرایند بین المللی شدن ممکن است تجارت بین المللی را به عنوان فرصتی برای فروش خط تولید داخلی ارزیابی کند. در این حالت محصول معمولاً با توجه به مشتریان داخلی تولید می شود و شرکت ها سعی می کنند با افزایش چرخه هر محصول و تکرار کردن موفقیت بازار خانگی، وارد تجارت بین المللی شوند. شرکت ها در این حالت چندان به دنبال کسب دانش از اقدامات خارجی نیستند.

استراتژی چند محلی

رویکرد دوم استراتژی چند محلی نامیده می شود، که در آن یک شرکت در حال بین المللی شدن اختیارات قابل توجهی به هر مدیر خود در کشور مقصد می دهد و به او این اختیار را می دهد که مستقلاً عمل کند و به دنبال پاسخگویی محلی باشد.

با این استراتژی، مدیران متوجه تفاوت های بازارهای هر کشور می شوند و بر آنها تاکید می ورزند. در نتیجه شرکت در حال بین المللی شدن به مدیران شعب خود در هر کشور این اختیار را می دهد که محصول و اقدامات مدیریتی خود را بسته به شرایط تغییر دهند.





شرکت هایی که استراتژی چند محلی را دنبال می کنند می کوشند تا پاسخ گویی نسبت به بازارهای محلی را به حداکثر برسانند . یکی از خصوصیات این شرکت ها این است که هم کالا و هم استراتژی بازاریابی خود را برای انطباق با شرایط محلی در هر کشوری با نیازهای مشتریان سازگار می نمایند .

آنها در بازارهای خارجی ، مجموعه ای از عملیات تولید ، بازاریابی و تحقیق و توسعه را برپا می نمایند . شرکت های غذایی و نوشیدنی ، کالاهای مصرفی و صنایع پوشاک و مد، معمولا برای بازاریابی محصولات خود به بازاریابی محل به محل (شهر به شهر) متوسل می شوند تا نیازها، سلیق و قوانین آنها را بشناسند. صنایعی که در آنها رقابت در سطح شهر به شهر رخ می دهد به عنوان صنایع چند محلی شناخته می شوند. در این صنایع، هر شهر رقبای منحصر به فرد خود را دارد.



استراتژی جهانی

در این استراتژی، مدیران مرکزی سعی می کنند اقدامات شرکت در کشورهای مختلف را تحت اداره و کنترل خود درآورند تا بدین طریق اقدامات زاید را به حداقل رسانده و به حداکثر بهره وری، یادگیری و یکپارچگی در سطح جهانی دست یابند.

به زبان کمال گرایانه، در این استراتژی این پرسش مطرح می شود که چرا یک چیز را به یک روش و در همه جا تولید نکنیم؟ بدین طریق، در استراتژی جهانی بر مشارکت و کنترل مرکزی بیشتر تلاش می شود، و در آن مدیران تجاری باید نسبت به محصولات در ابعاد جهانی، احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند.

به عنوان نمونه فعالیت هایی مثل R&D و تولید به عهده مدیران مرکزی است و مدیریت تلاش می کند به دنیا، به دید یک بازار واحد نگاه کند.



شرکت هایی که استراتژی جهانی را دنبال می کنند از استراتژی هزینه پایین پیروی می کنند. آنها فعالیت های تولیدی بازاریابی و تحقیق و توسعه خود را در چند مکان مناسب متمرکز می سازند و در ارائه کالا و فعالیت بازاریابی خود از روش انطباق استفاده نمی کنند.

آنها ترجیح می دهند که یک کالای استاندارد را در سطح جهانی وارد بازار سازند تا منافع حاصل از صرفه جویی های مقیاس خود را به حداکثر برسانند.

صنایع هوا فضا، اتومبیل، مخابرات، فلز، کامپیوتر، مواد شیمیایی و تجهیزات صنعتی نمونه های بارز صنایع جهانی اند و در آن رقابت در سطوح منطقه ای یا در ابعاد جهانی انجام می شود.

استراتژی بین کشوری

راهکار آخر استراتژی بین کشوری است، در این رویکرد، شرکت تلاش می کند نسبت به نیازهای محلی بیشتر پاسخگو باشد و در عین حال مدیریت و کنترل مرکزی کافی بر اقدامات و فعالیت های شعب داشته باشند تا بهره وری و یادگیری را هم در نظر داشته باشد.

در استراتژی بین کشوری از مزیت های اصلی استراتژی های چند محلی و جهانی همزمان استفاده می شود و در عین حال تلاش می شود معایب آنها را به حداقل برسانند.

استراتژی بین کشوری رویکرد انعطاف پذیری دارد: ”هر جا شد استاندارد سازی کن، و هر جا لازم است خود را وفق بده“

مدیران در عمل استراتژی بین کشوری را از طریق روش های زیر عملی می کنند:

- تلاش برای دست یافتن به صرفه جویی های ناشی از مقیاس از طریق تامین منابع از فروشندگان جهانی کمتر و تمرکز بر تولید در مکان های کمتر جهت دستیابی به مزیت رقابتی حداکثر.
 - ترتیب دادن تولید، بازاریابی و فعالیت های زنجیره ارزش بر مقیاس جهانی.
 - بهینه کردن پاسخگویی و انعطاف پذیری.
 - تسهیل انتقال دانش و یادگیری جهانی.
- این استراتژی هنگامی مناسب خواهد بود که یک شرکت به طور همزمان تحت فشار کاهش هزینه و پاسخگویی به بازارهای محلی قرار گرفته باشد.

شرکتی که از این راهبرد پیروی می کند، می کوشد تا همزمان از مزیت های کاهش هزینه و تمایز بهره مند گردد.





این استراتژی گرچه جذاب به نظر می رسد اما به کارگیری آن آسان نیست زیرا دو هدف کاهش هزینه و پاسخ گویی محلی با یکدیگر در تعارض هستند.

شرکتی که می خواهد نسبت به بازار داخلی به خوبی واکنش نشان دهد عملاً با افزایش هزینه روبرو می شود. پس شرایط لازم برای این راهبرد به سادگی فراهم نمی آید.

برای نمونه شرکت کاترپیلار در اواخر دهه ۱۹۷۰ مجبور شد با شرکت های کوماتسو و هیتاچی از ژاپن که هزینه های تولید آنها پایین بود به رقابت پردازد. بنابراین به دنبال یافتن راهی در صرفه جویی هزینه بود . از سوی دیگر این شرکت به واسطه تغییرات ایجاد شده در روش های ساختمان سازی و مقررات و سیاست های دولتی مجبور بود خود را با تقاضای داخلی سازگار نماید. بنابراین این شرکت با فشارهای کاهش هزینه و پاسخ گویی محلی به صورت همزمان مواجه بوده است.

این شرکت در رابطه با کاهش هزینه مجبور شد برای محصولات خود طراحی مجدد انجام دهد و با به کار بردن قطعات یکسان و استاندارد در تولید محصولاتش هزینه های تولید خود را کاهش داد. اتخاذ و اجرای استراتژی برای صنایع جهانی بسیار حیاتی تر از صنایع چند محلی است. از آنجا که در بیشتر صنایع، رقابت اصلی بین شرکت های کلیدی وجود دارد که در بازارهای مختلف با یکدیگر به رقابت تنگاتنگ می پردازند.

به عنوان مثال، کداک باید با رقیب جهانی خود یعنی فوجی ژاپن در جهان رقابت کند. یا در صنایع تجهیزات خاکبرداری، دوشرکت برتر، کوماتسو و کاترپیلار، در بازارهای جهانی با یکدیگر رقابت دارند.

معمولاً تصمیمات مذکور برای مدت طولانی اتخاذ می شوند و تغییر سریع آن مقدور و به صلاح شرکت نیست. لازم به ذکر است که نوع استراتژی با توفیق شرکت ارتباط مستقیم دارد . لذا بررسی عمیق و اولیه قبل از هر اقدام ضروری است.

درنهایت می توان گفت در عرصه رقابت جهانی ، شیوه های خلاق جهت ورود و حفظ سهم بازار ، حضور طولانی مدت در بازار را تضمین می کند.

استراتژی ورود به بازاریابی بین الملل

تصمیمات اولیه در مورد نحوه و ورود به یک بازار، تصمیمات استراتژیک تلقی می شوند. این تصمیمات با عنایت به جو کشور و توانایی های سازمان و موقعیت رقابتی صنعت اتخاذ می شوند. نحوه ورود به کشور هدف نه فقط با ملاحظه مرزهای قانونی کشور، بلکه با درک نقاط قوت و ضعف شرکت و شناخت قابلیت های آن صورت می گیرد. هریک از روشهای ورود، ویژگی های خاص خود را دارد، لذا با عنایت به دو عامل کلی فوق، روشی انتخاب



می شود که، بتواند موفقیت رقابتی شرکت را تقویت کند. روش اتخاذ شده می تواند خود عاملی به عنوان مزیت رقابتی پایدار تلقی گردد. معمولاً تصمیمات مذکور برای مدتی طولانی اتخاذ می شوند و تغییر سریع آن مقدور به صلاح شرکت نیست. نوع استراتژی ها ورود، با توفیق آتی شرکت ارتباط دارد، لذا بررسی عمیق اولیه، قبل از هر اقدام ضروری است. شرکت ها جهت ورود به بازار کشورهای میزبان می توانند از استراتژی های متفاوتی استفاده نمایند. بعضی از این استراتژی ها عبارتند از :

۱- صادرات Exporting

۲- اعطای امتیاز Licensing

۳- فرنچایزینگ Francising

۴- قرار داد مدیریتی Msnagement Contract

۵- تولید قراردادی Contract Manufacturing

۶- سرمایه گذاری خارجی مستقیم Foreign Direct Investment

الف) سرمایه گذاری مشترک Joint Ventures

ب) تاسیس یک واحد با مالکیت کامل Wholly – Owned Subsidiary

۷- پیمان های استراتژیک Strategic Alliance



صادرات (Exporting)

صادرات از زمان های قدیم متداول ترین روش ورود به بازار کشور میزبان بوده است. دولت ها معمولاً شرکت های خود را به صادرات تشویق می کنند به خاطر این که صادرات، میزان اشتغال را افزایش می دهد، رقابت را تشدید می کند و ارزش حاصل می کند. شرکت های به دو روش می توانند به صادرات بپردازند:



۱) صادرات مستقیم Direct Export

۲) صادرات غیر مستقیم Indirect Export

هنگامی که یک شرکت کلیه فعالیت های ضروری جهت فروش محصولات خود را در کشور میزبان به عهده می گیرد به «صادرات مستقیم» دست زده است. این فعالیت ها عبارتند از: تعیین ظرفیت بازار، یافتن خریدار، تعیین کانال های توزیع و انجام امور اداری صادرات از قبیل، آماده سازی اسناد، اقدامات مربوط به حمل کالا و بیمه نمودن محموله. هنگامی که شرکت تمایل به «صادرات غیر مستقیم» داشته باشد. تمام این وظایف را به واسطه ای مانند یک «شرکت مدیریت صادرات» (E. M. C.) واگذار می کند و شرکت مدیریت صادرات در قبال یک مبلغ معین یا حق العمل یا ترکیبی از هر دو، به صادرات محصول اقدام می کند.

اعطای امتیاز (Licencing)

گسترش سریع بازاریابی جهانی، اعطای امتیاز را به یکی از استراتژی های متداول ورود به بازار، تبدیل نموده است. «اعطای امتیاز» عبارت ست از پرداخت یک مبلغ معین به عنوان «حق الامتیاز» توسط امتیاز گیرنده، جهت اخذ حق استفاده از یک اختراع نوآوری، نشان تجاری، فرمول محصول، نام شرکت یا هر چیز با ارزش دیگر. به عبارت بهتر، اعطای امتیاز یعنی انتقال یک دارائی غیر مشهود از یک اعطا کننده امتیاز (Licensor) به یک گیرنده امتیاز (Liensee). اکثریت اعطای امتیازها میان کشورهای توسعه یافته انجام می شود. تحلیل تطبیقی از چگونگی اعطای امتیاز شرکت های پنج کشور ایالات متحده امریکا، انگلستان، سوئد، آلمان و ژاپن در سال ۱۹۷۵ نشان داد، که سه کشور انگلستان، آلمان و امریکا بیشترین تعداد امتیاز دهنده را دارا می باشند، و امریکا کمترین تعداد امتیاز گیرنده را داراست. طبق این تجزیه و تحلیل، کشور ژاپن بزرگترین وارد کننده تکنولوژی های خارجی با تعداد بالای اخذ امتیاز شناخته شد، و سوئد بعد از کشور ژاپن بزرگترین امتیاز گیرنده محسوب شد.

فرنچایزینگ (Franchising)

فرنچایزینگ به عنوان یک شیوه ورود به بازارهای خارجی، شبیه به اعطای امتیاز می باشد. در یک قرارداد فرنچایز، امتیاز دهنده (Franchisor) به امتیاز گیرنده (Franchisee) حق استفاده از یک اختراع یا نوآوری (Patent)، نشان تجاری، فرمول محصول، نام شرکت یا هر چیز دیگر را واگذار می کند. علاوه بر امتیاز دهنده، کمک های عملیاتی و مدیریتی (نظیر مواد خام، تجهیزات، آموزش و منابع مالی) را نیز در اختیار امتیاز گیرنده قرار می دهد. از طرفی امتیاز دهنده مبلغی معین و یا درصدی از فروش را به عنوان حق امتیاز دریافت می کند. از دهه ۱۹۴۰ نوع جدیدی از فرنچایزینگ به نام «فرنچایزینگ تجاری» به وجود آمد. فرنچایزینگ تجاری که



ابتدا در امریکا ایجاد شد، دربرگیرنده «ارتباط مداوم بین امتیاز دهنده و امتیاز گیرنده بود، که نه تنها شامل تبادل محصول، خدمت و نشان تجاری می شد، بلکه تمام جوانب تجارت و ... برنامه استراتژی بازاریابی، کتابچه راهنمای عملیاتی و استانداردها، کنترل، کیفیت و تداوم در ارتباط متقابل را در بر می گرفت». بعد از رشد سریع در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی، امتیاز دهندگان امریکایی، عملیات بین المللی خود را به صورت همه جانبه در کشورهای کانادا، ژاپن، اروپا و آسیا تعمیم دادند. گسترش عملیات امتیاز دهندگان ایالات متحده امریکا در کشورهای دیگر، به علت اشباع بازار داخلی نبود، بلکه ظرفیت بالای بازارهای خارجی و تمایل امتیاز گیرندگان موجب تقویت این گسترش گشت. برای مثال، رستوران های مک دونالد و کنتاکی، با استفاده از روش فرنچایزینگ، عملیات خود را در بازارهای عمده جهان با موفقیت گسترش دادند.

تولید قراردادی (Contract Manufacturing)

یک شرکت طبق موافقت نامه تولید قراردادی می تواند به دو صورت عمل نماید:

- ۱) شرکت می تواند قطعات را در اختیار یک تولید کننده قرارداد دهد، و تولید کننده آنها را مونتاژ نماید.
- ۲) شرکت می تواند مسئولیت ساخت کل محصول با مشخصات ویژه ای به تولید کننده واگذار نماید در هر دو صورت، مسئولیت بازاریابی محصولات برای شرکت محفوظ می ماند.

قرار داد مدیریتی (Management Contracting)

طبق قرارداد مدیریتی، یک شرکت تخصص های مدیریتی و دانش فنی را برای شرکت دیگر یا یک دولت فراهم می کند. اگر چه طبق این روش، تیم مدیریتی به عنوان مشاور انجام وظیفه می کند، اما ممکن است در فعالیت های عملیاتی نیز درگیر شوند.

سرمایه گذاری مستقیم خارجی (Foreign Direct Investment)

شرکت ها به صورت فزاینده ای از «سرمایه گذاری مستقیم خارجی» جهت ورود به بازار کشور میزبان استفاده می کنند. معمولاً سرمایه گذاری مستقیم خارجی می تواند به دو صورت انجام شود:

الف) سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture)

ب) تأسیس یک واحد با مالکیت کامل (Wholly-Owned Subsidiaries)

در یک سرمایه گذاری مشترک، دو یا چند شرکت، مشارکتی را به وجود می آورند و در مالکیت، ریسک، سود و کنترل شرکت جدید، به نسبت میزان سرمایه گذاری سهام می شوند. سه نوع عمده سرمایه گذاری مشترک عبارتند از:

- ۱) سرمایه گذاری مشترک بین یک شرکت خارجی و یک شرکت خصوصی محلی



۲) سرمایه گذاری مشترک بین شرکت خارجی و دولت محلی

۳) سرمایه گذاری مشترک بین تعدادی از شرکت های خارجی بدون شریک محلی

شرکت هایی که در گذشته رقبای سرسختی برای یکدیگر محسوب می شدند، اکنون جهت ارتقای موقعیت رقابتی خود، ورود به بازارهای خارجی، کاهش هزینه و افزایش سرمایه، به سرمایه گذاری مشترک اقدام می کنند. برای مثال، رقابایی از قبیل شرکت «جنرال الکتریک» (غول صنعتی امریکایی) و شرکت «فانوک» (کارخانه بزرگ ژاپنی در صنایع الکترونیک) جهت ارتقای موقعیت رقابتی خود به سرمایه گذاری مشترک تحت عنوان «گروه اتوماسیون جی، ای، فانوک» اقدام کردند. «تاسیس یک واحد با مالکیت کامل» یعنی این که یک شرکت خارجی، مالکیت کامل یک شرکت تولیدی را به دست آورد و طبعاً تمام عملیات شرکت را نیز خود به دست خواهد گرفت. در این روش، شرکت مسئولیت تمام وظایف استراتژیک و عملیاتی را به عهده می گیرد، و به تنهایی تمام ریسک ها را می پذیرد، و منحصراً از درآمدهای شرکت منتفع می شود.

پیمان های استراتژیک (Strategic Alliances)

پیمان های استراتژیک عبارتست از پیمان هایی که براساس آن، شرکت ها برای دست یافتن به توان رقابتی از منابع یکدیگر به طور مشترک استفاده کنند. برخلاف «سرمایه گذاری مشترک» که طبق آن شرکت ها برای ایجاد یک سازمان مستقل جدید، هر کدام سهمی از منابع را تامین می کنند، پیمان استراتژیک، شرکت جدیدی را به وجود نمی آورد، بلکه صرفاً به ارتقای سطح همکاری بین شرکتها می انجامد. علت ایجاد پیمان های استراتژیک، تمایل شرکت ها به سهیم شدن در منابع تکنولوژی، تولید و بازاریابی می باشد. شرکت های «مایکروسافت»، «دیجیتال» پیمانی را به وجود آوردند، که در آن تلاش های مشترکی جهت طراحی نرم افزار صورت می گیرد. بیشترین پیمان های استراتژیک در میان شرکت های سه منطقه اقتصادی امریکای شمالی، اروپا و آسیای جنوب شرقی به وجود می آید.





استراتژی های رشد و توسعه در بازاریابی بین الملل

اغلب، مجموع پیش بینی شده فروش ها و سودهای آتی واحدهای فعالیت و بازار-محصول های یک شرکت کم تر قادر به تحقق اهداف سودآوری و رشد در بلند مدت آن شرکت نیست. بین آنچه که شرکت می خواهد، با ادامه فعالیت های فعلی اش، بشود یا آنچه که واقعاً می شود فاصله و شکافی وجود دارد. این مسئله تعجب آور نیست زیرا برخی از بازارهای با نرخ بالای رشد شرکت در طول زمان به مرحله بلوغ می رسند و اهمیت برخی از فعالیتهای بالغ و سودآور نیز باگذشت زمان کاهش می یابد. لذا، برای تعیین سرچشمه و منشا رشد شرکت در آینده، مدیریت می باید درباره طراحی یک استراتژی برای هدایت فرایند توسعه شرکت تصمیم بگیرد. یک شرکت برای دستیابی به رشد درآینده لزوماً باید از یکی از دو روش زیر استفاده کند:

- توسعه فعالیت های فعلی اش با متنوع کردن فعالیتهایش
 - انجام فعالیت های جدید از دو طریق یا توسعه داخلی فعالیت ها یا از طریق خریداری یک شرکت دیگر.
 - توسعه از طریق افزایش نفوذ بازار- محصول های موجود
- یک راه برای توسعه یک شرکت، افزایش دادن سهم شرکت از بازارهای موجود است. خلاصه استراتژی های مختلف رشد در جدول زیر آمده است:

محصولات موجود	محصولات جدید	
استراتژی های نفوذ در بازار افزایش سهم بازار افزایش میزان استفاده از محصول افزایش دفعات استفاده افزایش مقدار استفاده کاربردهای جدید	استراتژی های توسعه محصول بهبود محصول توسعه خانواده محصول محصولات جدید برای بازارهای موجود	بازار موجود
استراتژی های توسعه بازار گسترش و توسعه بازار محصولات موجود توسعه جغرافیایی بخش های هدف جدید	استراتژی های متنوع ساختن یکپارچگی عمودی ادغام رو به بالا ادغام رو به پایین متنوع ساختن از طریق انجام فعالیت های مرتبط (تنوع همگن) متنوع ساختن از طریق انجام فعالیتهای غیر مرتبط (تنوع ناهمگن)	بازار جدید

انجام این امر مستلزم اعمالی است همچون بهبود در کالاها یا خدمات، کاهش هزینه ها و قیمت ها و صرف هزینه ها و سرمایه گذاری بیش تر بر روی تبلیغات و پیشبرد درمقایسه با رقبای. شرکت اینترنتی امازون از ترکیبی از این اقدامات پیروی نمود-ضمن این که با گذرگاه های وب، گروه های مشابه و ماننده آنها ائتلاف هایی تشکیل داد تا





سهم بازار خود را گسترش بدهد، البته مخارج سنگین چنین اقداماتی، توانایی شرکت در سودآور شدن را کاهش داد و به تاخیر انداخت.

توسعه از طریق طراحی و تولید محصولات جدید برای مشتریان موجود

راه دوم برای دستیابی به رشد در آینده، اعمال استراتژی توسعه محصول است با تاکید بر افزایش قابلیت های خانواده محصول موجود یا معرفی و عرضه کالاها یا خدمات جدید به مشتریان موجود. مثلاً، آرم اند هرم با موفقیت یک پودر لباسشویی، یک گاز پاک کن و یک مایع شوینده فرش را معرفی کرد. دلیل موفقیت این محصول جدید آرم اند هرم، وجهه خوب جوش شیرین تولیدی این شرکت و هم چنین شناخت مشتریان از نام تجاری آرم اند هرم بود. به همین ترتیب، مدیران ردانو لپ دائماً به دنبال اقلام جدید و منحصر به فردی هستند تا آنها را به مجموعه هدایای خود بیفزایند.

توسعه از طریق فروش محصولات موجود به بخش ها یا کشورهای جدید

شاید استراتژی رشد یا بالاترین امکان موفقیت برای بسیاری از شرکت ها، استراتژی فروش کالاها یا خدمات موجود به بازارهای جدید باشد. این استراتژی ممکن است شامل خلق و طراحی برنامه های بازاریابی برای جذب بخش های ناخریدار یا خریدار اتفاقی بازارهای موجود باشد. لذا، تئاترها، ارکسترها و دیگر سازمان های مجری آثار هنیری اغلب حمایت مالی از گروه های سیار را به عهده می گیرند تا از طریق آنها بتوانند به علاقمندان خارج از بخش های عمده و متروپولیتن یا کلان شهر کشور(ها) دست یابند و باصرف هزینه های کم تر و حمل و نقل عمومی رایگان، شهروندان و دانش آموزان و دانشجویان را جلب برنامه های خود کنند. ورود به بازارهای جغرافیای جدید، نیز از جمله استراتژی های اصلی است که توسط بسیار از شرکت ها دنبال و اجرا می شود. مثلاً، جنرال الکتریک از یک استراتژی رشد پیروی کرد که مرکز ثقل استراتژیک شرکت را از غرب صنعتی به آسیا و آمریکای لاتین تغییر داد.

توسعه از طریق متنوع ساختن

شرکت ها هم چنین از طریق متنوع ساختن عملیات و فعالیت های خود، به دنبال رشد هستند. ریسک اجرای این استراتژی بیش تر از دیگر استراتژی های رشد است زیرا طبق این استراتژی، شرکت می باید عملیات جدیدی را بیاموزد و اجرا کند و با گروه های جدید و ناآشنایی از مشتریان کار کند. با وجود این، اکثر شرکت های بزرگ آمریکایی، اروپایی و آسیایی کم و بیش متنوع شده اند.





توسعه از طریق متنوع ساختن روابط سازمانی یا شبکه های ارتباطی

اخيراً، شرکت ها تلاش کرده اند تا هم زمان با بهره گیری و منتفع شدن از استراتژی های توسعه بازار یا متنوع ساختن، روی برخی شایستگی های اصلی خود تمرکز و تاکید بیش تری می کنند. آنها سعی می کنند تا از طریق برقراری روابط یا شبکه های ارتباطی سازمانی با دیگر شرکت ها به جای تلاش برای تصاحب آنها، این مهم را عملی سازند.

- مدیریت بازاریابی بین الملل
- بازاریابی بین الملل: اصول و مبانی
- عوامل مهم در انتخاب استراتژی بازاریابی بین الملل
- استراتژی های ورود به بازاریابی بین الملل
- استراتژی های رشد و توسعه در بازاریابی بین الملل
- قوانین و مقررات اینکوترمز (INCOTerms)
- آشنائی با فرانچایزینگ (Franchising)

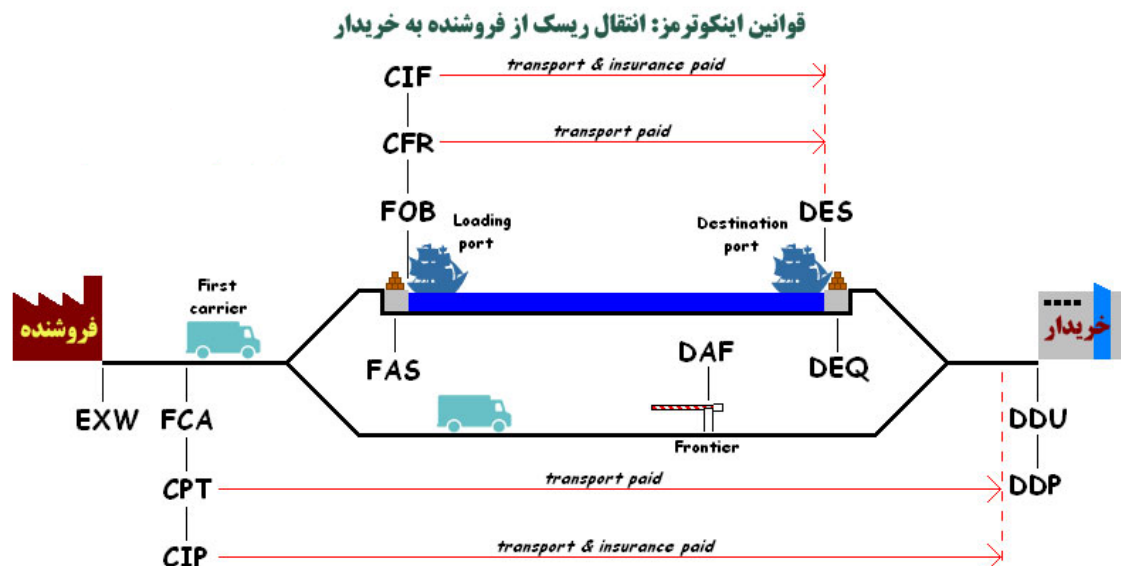
قوانین و مقررات اینکوترمز (INCOTerms)

اینکوترمز یک کلمه مرکب است که از ترکیب سه کلمه انگلیسی International Commercial Terms به معنی اصطلاحات بین المللی بازرگانی تشکیل شده است و به صورت گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرد. این اصطلاحات برای تفکیک هزینه ها و مسئولیت ها بین فروشنده و خریدار استفاده می شوند. اینکوترمز به مسائل مرتبط با حمل کالا از فروشنده به خریدار پاسخ می دهد. مسائلی شامل حمل کالاها، ترخیص کالاها، واردات و صادرات کالاها، اینکه چه کسی مسئول پرداخت می باشد و اینکه ریسک جابجایی و انتقال کالا در مراحل مختلف حمل بر عهده چه کسی می باشد. اصطلاحات مختلف اینکوترمز معمولاً با ذکر مکان های جغرافیایی مورد استفاده قرار می گیرد نه عناوین مرتبط با جابجایی. اینکوترمز توسط اتاق بازرگانی بین المللی International Chamber Of Commerce تهیه و تدوین شده است. اینکوترمز به چهار گروه زیر با اصطلاحات وابسته به هر گروه تقسیم شده است.

هدف از اینکوترمز ارائه مجموعه ای از مقررات بین المللی برای تفسیر متداولترین اصطلاحات مورد استفاده در تجارت خارجی است. بدین ترتیب از چندگانگی تفسیر این اصطلاحات در کشورهای مختلف پرهیز می شود یا حداقل تا میزان ملاحظه ای کاهش می یابد. در سال ۱۹۹۰ برای سهولت درک، مقررات به چهار گروه مختلف پایه تقسیم شدند. اینکوترمز به مسائل مرتبط با حمل کالا از فروشنده به خریدار پاسخ می دهد. مسائلی شامل



حمل کالاها، ترخیص کالاها، واردات و صادرات کالاها، اینکه چه کسی مسئول پرداخت می‌باشد و اینکه ریسک جابجایی و انتقال کالا در مراحل مختلف حمل بر عهده چه کسی می‌باشد. اصطلاحات مختلف اینکوترمز معمولاً با ذکر مکان‌های جغرافیایی مورد استفاده قرار می‌گیرد نه عناوین مرتبط با جابجایی.



مفهوم و کاربرد فرانچایز

فرانچایزینگ به عنوان یک شیوه ورود به بازارهای خارجی، شبیه به اعطای امتیاز می‌باشد. در یک قرارداد فرانچایز، امتیاز دهنده (Franchisor) به امتیاز گیرنده (Franchisee) حق استفاده از یک اختراع یا نوآوری (Patent)، نشان تجاری، فرمول محصول، نام شرکت یا هر چیز دیگر را واگذار می‌کند. علاوه بر امتیاز دهنده، کمک‌های عملیاتی و مدیریتی (نظیر مواد خام، تجهیزات، آموزش و منابع مالی) را نیز در اختیار امتیاز گیرنده قرار می‌دهد. از طرفی امتیاز دهنده مبلغی معین و یا درصدی از فروش را به عنوان حق امتیاز دریافت می‌کند. از دهه ۱۹۴۰ نوع جدیدی از فرانچایزینگ به نام «فرانچایزینگ تجاری» به وجود آمد. فرانچایزینگ تجاری که ابتدا در آمریکا ایجاد شد، دربرگیرنده «ارتباط مداوم بین امتیاز دهنده و امتیاز گیرنده بود، که نه تنها شامل تبادل محصول، خدمت و نشان تجاری می‌شد، بلکه تمام جوانب تجارت و ... برنامه استراتژی بازاریابی، کتابچه راهنمای عملیاتی و استانداردها، کنترل، کیفیت و تداوم در ارتباط متقابل را در بر می‌گرفت.



چکیده

هیچ کشوری مانند آمریکا در تعریف مباحث نوین کسب و کار، انجام نوآوری‌ها و توسعه دانش مدیریت موثر نبوده و نیست. یکی از برترین اختراعات تجارت، فرانچایز (Franchise) است. فرانچایز را نخستین بار فردی به نام سینگر (Singer) در سال ۱۸۵۰ ارائه داده است. سینگر همانی است که بسیاری از ایرانیان با چرخ‌های خیاطی آن آشنایی دارند. اما مهم‌تر از محصولات او و شرکت‌اش مفهومی اساسی است که در سال ۱۸۵۰ به دنیا آمده است. برای آن‌که روشن‌تر ببینیم سال ۱۸۵۰ یعنی چند سال قبل، یادآوری می‌کنم که شهرهای لس‌آنجلس و سان‌فرانسیسکو در این سال به وجود آمده‌اند و حتی ایالت کالیفرنیا در این سال شناسایی شده است. تازه پنج سال پس از این بود که آبشار نیاگارا کشف شد. ۹ سال بعد نخستین چاه نفت دنیا در پنسیلوانیا حفر شد و هم‌زمان داروین کتاب جنجالی خود یعنی «خاستگاه جانوران» را منتشر نمود. در ۱۸۵۰ در ایران هنوز دارالفنون راه نیفتاده بود و وقایع اتفاقیه نیز منتشر نمی‌شد. با این وجود همه‌گیر شدن فرانچایز در دهه‌های ۵۰ و ۶۰ قرن بیستم میلادی با ظهور غول‌هایی نظیر Roto-Rooter, Holiday Inns, H. & R. Block, Dunhill, 7-Eleven, Midas, Lee Myles, Burger King, McDonalds, Dunkin Donuts, Pearl Vision, Kentucky Fried Chicken, Wendy's, Baskin-Robbins, Personnel و Sheraton اتفاق افتاد.

اما این فرانچایز چیست که این‌قدر مهم است؟ در فرهنگ پنج جلدی انگلیسی به فارسی آریان‌پور کاربرد این واژه در تجارت به معنای «حق انحصاری» ترجمه شده است. اما چون این معنا برای کلمه فرانچایز چندان گویا نیست من از همان کلمه بیگانه «فرانچایز» استفاده می‌کنم.

وزارت بازرگانی آمریکا فرانچایز را این‌گونه تعریف کرده است: فرانچایز راهی برای انجام کسب و کار است که در آن فرانچایز گیرنده این حق را بدست آورده است که برای ارائه کالا یا خدمات و توزیع محصولات، تحت مدل بازاریابی فرانچایز دهنده عمل نماید. فرانچایز دهنده به فرانچایز گیرنده حق استفاده از علامت تجاری، نام و تبلیغات خود را می‌دهد.

تعریفی که در ویکی‌پدیا برای فرانچایز عنوان شده و از مقبولیت فراوان برخوردار است می‌گوید: فرانچایز استفاده از فلسفه کسب و کار فرد دیگری است به این معنا که فرانچایز دهنده امتیاز توزیع و ارائه محصولات یا خدمات و علامت تجاری خود را برای مدتی مشخص در ازای دریافت حق امتیاز و درصدی از درآمد ناخالص به فرانچایز گیرنده ارائه می‌دهد.





بسیاری از محصولاتی که ما مصرف می‌کنیم یا خدماتی که دریافت می‌داریم از جانب فرانچایزها ارائه می‌شوند. مک‌دونالد به عنوان معروف‌ترین فرانچایز دنیا را همه ما می‌شناسیم. مک‌دونالد مدل تجاری، علامت تجاری، مواد اولیه، آموزش‌های لازم، تبلیغات و تجهیزات خود را در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد. توجه کنید که کسب و کار شرکت مک‌دونالد فروش همبرگر نیست بلکه مک‌دونالد شعب خود را می‌فروشد. این رابطه بین مک‌دونالد به عنوان فرانچایز دهنده و صاحب یک شعبه مک‌دونالد به عنوان فرانچایز گیرنده را فرانچایز می‌گویند.

برای بسیاری از افرادی که مایل به سرمایه‌گذاری هستند ولی از تجربه یا تخصص کافی برخوردار نیستند خرید یک فرانچایز بهترین فرصت است. توجه کنید که فرانچایز مدلی امتحان شده از کسب و کار است و به همین دلیل ریسک کمی دارد. اگر شما می‌خواهید یک رستوران راه‌اندازی کنید ولی مطمئن نیستید که غذای شما را مردم می‌خرند یا نه می‌توانید یک فرانچایز غذایی بخرید؛ به این ترتیب ریسک حداقل می‌شود و البته شما با ریسک کمتر به احتمال زیاد سود کمتری هم به‌دست می‌آورید، چرا که بخشی از درآمد خود را با فرانچایز دهنده تقسیم می‌کنید. فرانچایز به هر حال امروزه الگویی پذیرفته شده است و جالب است بدانید که در حال حاضر حدود ۱۷ درصد تولید ناخالص داخلی آمریکا در کسب و کارهای فرانچایز به‌وجود می‌آید. تنوع فرانچایز را نباید به چند شرکت شناخته شده نظیر مک‌دونالد محدود کرد. در آمریکا در ۶۵ رشته مختلف تجاری فرانچایز ایجاد شده است از رستوران تا آرایشگاه حیوانات و از آژانس مسافرتی تا موسسه کفن و دفن.

در ایران

تا جایی که می‌دانم قبل از انقلاب فرانچایزهای معروف مانند مک‌دونالد یا کی‌اف‌سی به ایران آمده بودند. حتا شنیده‌ام نمایندگی کل کی‌اف‌سی و مک‌دونالد در خاورمینه در اختیار یک ایرانی بوده است. به هر روی با ظهور انقلاب و مشکلات سیاسی فرانچایزها هم در ایران تعطیل شدند و امتیازات نیز به اعراب واگذار گردید. متأسفانه ایران در زمینه فرانچایز بومی نیز بسیار ضعیف است و به جز دو یا سه شرکت اثری از ایجاد فرانچایزهای ایرانی به چشم نمی‌آید. در ایران تدوین قانون و یا برنامه‌ریزی نیز برای فرانچایز انجام نشده است و این مقوله مفید، اشتغال‌زا و کارآفرین به شدت مورد غفلت دولت قرار گرفته است. در دانشکده‌های بازرگانی و اقتصاد هم اثری از آموزش و ترویج این پدیده نیست و خلاصه آن که پدیده‌ای که می‌تواند اشتغال فراوان ایجاد کند و از سرمایه‌های کوچک، حرکتی عظیم را برای توسعه اقتصادی کشور به راه اندازد مورد کم‌لطفی قشر دانشگاهی و دولتی قرار گرفته است.



در مالزی

به صورت طبیعی آشنایی مردم و دولت مالزی با مقوله فرانچایز با باز شدن درهای کشور در دوران ماهاتیر محمد و حضور شرکت‌های آمریکایی در بازار مالزی در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی به وجود آمده است. اما مالزی فرصت را دریافت و برنامه‌ریزی لازم را انجام داد. در سال ۱۹۹۴ انجمن فرانچایز مالزی (Malaysia Franchise Association) تاسیس شد که مجری و سازمان‌دهنده امور فرانچایز در این کشور است. ریاست این سازمان در حال حاضر با یکی از پسران ماهاتیر محمد است. با توجه به اهمیت فرانچایز در کارآفرینی، مالزی در سال ۱۹۹۸ قانونی مخصوص فرانچایز را به تصویب رساند که دربرگیرنده نکات ریز و درشتی پیرامون این مقوله است و سازوکار قانونی لازم را برای توسعه فرانچایز در این کشور را به روشنی مشخص کرده است. این قانون به Franchise Act 1998 معروف است که نسخه انگلیسی آن هم در اینترنت موجود است.

مالزی ضمن آن‌که فرانچایزهای خارجی را به حضور در این کشور تشویق می‌کند، اقدامات تشویقی فراوانی برای شهروندان این کشور جهت راه‌اندازی و خرید فرانچایزها به انجام رسانده است که از خدمات آموزشی تا اعطای وام را در بر می‌گیرد.

در مدت کمی فرانچایزهای بومی مالزی شانه به شانه معتبرترین شرکت‌های خارجی زده‌اند. به عنوان نمونه به

سی

کرت رسیپی (Secret Recipes) می‌توان اشاره کرد که در مالزی خلق شده و امروزه ده‌ها شعبه در این کشور و همچنین چین، سنگاپور، اندونزی، تایلند و فیلیپین دارد. جالب است بدانید که در سنگاپور این شرکت کیک‌های خود را به صورت آن‌لاین به فروش می‌رساند و از محبوبیت فراوان برخوردار است.





چگونه فرانچایز بگیریم

حدود ۱۶۰ شرکت فرانچایز دهنده عضو انجمن فرانچایز مالزی هستند که در ۱۶ دسته مختلف نظیر غذا، آرایشی و بهداشتی، گردشگری، جواهرات، مبلمان، آموزش و ... فرانچایز می‌دهند. تعداد زیادی فرانچایز دهنده نیز وجود دارند که عضو این انجمن نیستند.

قدم نخست این است که صنعت یا شاخه کاری مورد علاقه خود را انتخاب کنید. در مالزی قدرت انتخاب بالایی دارید: آرایشگاه، مهدکودک، آموزشگاه زبان یا ریاضیات، داروخانه، خشک‌شویی، مینی‌سوپر، انواع غذا فروشی، کافه، بار، آموزشگاه رانندگی، موبایل فروشی، تعمیرگاه خودرو، شهر بازی، نوشت‌افزار فروشی، چاپ‌خانه، عکاسی، جواهر فروشی و مبلمان تعدادی از این انتخاب‌ها هستند که هر سلیقه‌ای را پاسخ می‌دهند.

قدم بعدی تطبیق میزان سرمایه است، یعنی حرفه مورد نظر را با سرمایه خود تطبیق دهید. توجه داشته باشید که به طور معمول فرانچایز دهنده تخمینی از میزان سرمایه مورد نیاز در اختیار شما قرار می‌دهند که به نسبت درست است. برای این تخمین ۲۰ درصد خطا فرض کنید تا احتیاط را از دست نداده باشید. درمیان فرانچایزهای مالزی امکان سرمایه‌گذاری از ۶۰ هزار رینگیت تا ۵ میلیون رینگیت فراهم است و از این جهت نیز تنوع مناسبی وجود دارد. در میان فرانچایزهای خارجی نیز از ۲۰۰ هزار رینگیت تا ۲۰۰ میلیون رینگیت می‌توان سرمایه‌گذاری کرد. به جز برای خرید مغازه، دفتر یا کارگاه بر روی وام و تسهیلات بانکی برای شروع کسب و کار حساب نکنید. قدم بعدی مراجعه به یک وکیل فرانچایز است. وکیل فرانچایز وکیلی است که در مالزی دارای پروانه وکالت باشد و به طور خاص در زمینه قانون فرانچایز مالزی از تخصص و تجربه برخوردار باشد. از این وکیل بخواهید که قرارداد فیما بین شما و فرانچایز دهنده را به دقت مطالعه کند و برای شما توضیح دهد. در عین حال دل‌مشغولی‌های خود را با او درمیان بگذارید و مشورت بگیرید.

قدم بعدی مذاکره و عقد قرارداد برای خرید فرانچایز است

از این به بعد فرانچایز دهنده در کنار شماست، به طور معمول این خدمات را فرانچایز دهنده برای شما انجام می‌دهد: آموزش پرسنل، کمک برای پیدا کردن محل مناسب به منظور راه‌اندازی کسب و کار، کمک به تجهیز و راه‌اندازی کسب و کار، تبلیغات، تامین مواد اولیه و مواد مصرفی مورد نیاز و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی نظیر انبار و حسابداری.

کسب و کار شما با این اوصاف در کمتر از شش ماه راه می‌افتد

آنچه تا بدین‌جا گفته شد نکات کلی بود. فراچایز مقوله بسیار پیچیده و متنوعی است که در یک مقاله نمی‌توان به همه جوانب آن اشاره کرد. پس در آینده هم به طور حتم از فرانچایز خواهیم نوشت. اگر به این مبحث علاقه دارید و به صورت جدی مشغول مطالعه برای راه‌اندازی کسب و کاری سودمند هستید سعی کنید خودتان هم



مقداری مطالعه کنید. منابع فراوان در اینترنت موجود است که با جستجوی مختصر قابل دستیابی می‌باشند. از طرفی مالزی در زمینه کتاب‌های تخصصی کشوری غنی می‌باشد و آخرین یافته‌های مکتوب در کتاب‌فروشی‌های خوب این کشور در دسترس هستند. در یک نگاه اجمالی به حدود بیست و پنج عنوان کتاب برخورد کردم که با مقوله فرانچایز مرتبط بودند. از این میان کتاب فرانچایزینگ اثر جاستیس و جاد (Franchising By Justis & Judd) مرجع کاملی برای مقوله فرانچایز است که در تهیه این مقاله هم مورد استفاده قرار گرفته است. زمینه‌های مساعدی برای راه‌اندازی کسب و کار در مالزی به گونه‌ای که بازار هدف شما عموم مردم مالزی باشند – و نه فقط ایرانی‌ها – وجود دارد. کسب و کار در این کشور از رونق خوبی برخوردار است و خوشبختانه بحران مالی جهانی هم تاثیر آن‌چنانی بر بازار نداشته است. جامعه و لخرج و مصرف‌گرایی مالزی فضای مناسبی برای کارآفرینی ایجاد می‌کند. دوستانی را می‌شناسم که با این بینش به سراغ فرانچایز رفته‌اند و موفق هم هستند. و اما برای آن‌که عجله نکرده باشیم اجازه دهید چند نکته زیر را هم اضافه کنم.

پنج دلیل برای آنکه فرانچایز نگیریم

۱. در فرانچایز خلاقیت شما نقش کمتری در کسب و کار دارد و باید در محدوده تعیین شده توسط فرانچایز دهنده حرکت کنید.
۲. در فرانچایز شما همیشه یک شریک دارید (فرانچایز دهنده) که در کنار محاسن این امر باید سود خود را با او تقسیم کنید.
۳. فرانچایز دهنده ممکن است در طول زمان دچار ضعف مدیریت شود و کل تجارت آسیب ببیند یا نابود شود.
۴. در فرانچایز شما نقش چندانی در بازاریابی و تبلیغات ندارید و تابع برنامه‌های شرکت فرانچایز دهنده هستید.
۵. در فرانچایز سرقفلی و برّند و ارزش افزوده‌هایی از این قبیل مایملک فرانچایز دهنده محسوب می‌شود نه شما. با این اوصاف برای اکثریت علاقه‌مندان به سرمایه‌گذاری در یک کسب و کار جدید همچنان فرانچایز بهترین راه است. در فرانچایز دیگران فکر بسیاری از سختی‌ها و معضلات کسب و کار را کرده‌اند و برای آن‌ها راه حل پیدا کرده‌اند. بنابراین شما دردسر چندانی برای انتخاب محصولات و خدمات قابل فروش ندارید. به هر حال فرانچایز دهنده محصولی یا خدمتی قابل فروش دارد که ثابت شده مردم خریدار آن هستند و شما لازم نیست نگران استقبال بازار باشید. همچنین دروس‌های تربیت و تامین نیروی انسانی، تهیه مواد اولیه و تجهیزات، تبلیغات و طراحی سیستم کسب و کار را هم ندارید.





منابع

- [۱] استراتژیهای بازاریابی بین الملل ، مسعود جاویدی زرگری، مشهد: کنکاش دانش. ۱۳۸۳
- [۲] امپریالیسم تبلیغی یا تبلیغات بین المللی.تالیف:دکتر محمدعلی العوینی،ترجمه:محمد سپهری ، موسسه تبلیغ بین المللی برای جوهر چاپگر
- [۳] بازاریابی بین الملل، میرزا حسن حسینی
- [۴] تبلیغات تجاری- اصول و شیوه های عمل-نوشته ویلیام ولز، جان برنت و ساندرا موریاتی ترجمه سینا قربانلو.
- [۵] چگونگی مدیریت کسب و کار: دوازده اشتباه متداول در مدیریت شرکت های طراحی و تبلیغات، پدیدآورنده: دیوید سی بیکر، گروه ترجمه داروگ بین الملل (مترجم)، ناشر: داروگ نو - ۱۳۹۰
- [۶] اخلاقیت و نوآوری، محمدرضا تابان، انتشارات نوید شیراز، ۱۳۹۲
- [۷] خلق مدل کسب و کار، مترجم: غلامرضا توکلی ، بابک وطن دوست ، حسام الدین ساروقی ، بهامین توفیقی، انتشارات آریانا قلم، ۱۳۹۳
- [۸] درآمدی بر اصول و کاربرد کسب و کار بین الملل، پدیدآورنده: زهراسادات منتظری، محمدتقی پیش بین، ناشر: تایماز - ۱۳۹۱
- [۹] زبان بین المللی تبلیغات- ارتباط بین المللی، نوشته واستون دان
- [۱۰] فرهنگ مدیریت کسب و کار، پدیدآورنده: سیاوش مریدی، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی - ۱۳۸۱
- [۱۱] کارآفرینی و ایجاد کسب و کار موفق، پدیدآورنده: سیامک صادقی خیابانیان، ناشر: پلک - ۱۳۹۰
- [۱۲] طرح کسب و کار، لیندا سائر، مترجم: بابک خادمی، انتشارات فرا، ۱۳۹۳
- [۱۳] مدیریت فرآیند کسب و کار، مترجم: دکتر نسترن حاجی حیدری ، اکرم شفیعی ، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۹۳
- [۱۴] مهارت کسب و کار، پدیدآورنده: نورالدین نصرتی، ناشر: امیرکبیر، شرکت چاپ و نشر بین الملل - ۱۳۹۲
- [۱۵] هوشمندی کسب و کار ، دکتر بابک سهرابی یورتچی، دکتر ایمان رئیسی و انانی، محمدحسین رونقی، فواد بقراتی، محمدحسن کارگر، محمد ولی پور، انتشارات کتاب مهربان نشر ، ۱۳۹۳



