

کارآفرینی

Entrepreneurship

دکتر محمد میرجلیلی

تنظیم: مهندس حسن دشتی

فهرست:

فصل اول (مقدمه ای بر کارآفرینی) ۲

فصل دوم (خلاقیت) ۱۷

فصل سوم (کار تیمی) ۲۸

فصل چهارم (طرح تجاری) ۳۹

فصل پنجم (طرح تجاری یک صفحه ای)..... ۴۵

فصل اول

مقدمه

در دنیای امروز، کارآفرینی مهمترین عامل توسعه اشتغال و تولید ثروت است.

کارآفرینی : نه تنها یک انتخاب بلکه یک ضرورت انکار ناپذیر برای موفقیت در کسب و کار و تداوم و پیشرفت آن است.

با کارآفرینی، نو آوری، خلاقیت، خودباوری، فرصت یابی و ریسک پذیری، توفیق و موفقیت قرین است.

بدون تردید آینده از آن کارآفرینان است.

- در حال حاضر، بخش وسیعی از فارغ التحصیلان دانشگاهی با بحران اشتغال و بیکاری مواجه هستند.

- یکی از علل آن: عدم آشنایی دانشجویان با فرصت ها و مهارت های کسب و کار و آموختن دروس صرفاً نظری است.

- روش های متداول آموزشی در دانشگاه ها برای جذب فارغ التحصیلان به بازار کار و انجام فعالیت های اقتصادی موثر و کارساز نیست.

- در چنین شرایطی ترغیب و ترویج کارآفرینی و ارائه آموزش های کسب و کار برای ورود به فعالیت های کارآفرینانه بسیار سرنوشت ساز است.

- این آموزش ها این امکان را خواهد داد تا دانشجویان با فرصت های جدید اشتغال و تبدیل ایده های خلاق به کسب و کارهای نو آشنا شده و در سطح وسیعی ایجاد اشتغال کنند.

با سپری کردن واحد کارآفرینی باید با موضوع ها و سرفصل های زیر آشنا شد:

۱ـ معرفی فرصت های اشتغال و کارآفرینی

۲ـ مهارت ها، الزامات و ویژگی های کارآفرینی و کارآفرینان

۳ـ روش های خلاقیت و نوآوری

۴ـ روش های تأمین منابع مالی و مدیریت آن برای ایجاد کسب و کار

۵ـ ایده کسب و کار جدید (راهکار های تجاری کسب و کار جدید و ارزیابی اقتصادی و اجرایی آن)

۶ـ طرح کسب و کار جدید (تدوین طرح کسب و کار جدید و ارزیابی اقتصادی و اجرایی آن)

۷ـ آشنایی با قوانین کسب و کار در ایران

۸ـ ارتباطات و مذاکره و شبکه های کارآفرینی

۹ـ آشنایی با تجربه های موفق و نا موفق کارآفرینان با حضور کارآفرینان برتر در کلاس های درس

۱۰ـ کسب مهارت های عملی برای طراحی، ایجاد و توسعه کسب و کار در رشته تخصصی همراه با اجرای پروژه های کاربردی

در دنیای امروز، کارآفرینی مهم ترین فرآیند ایجاد تحول و تکامل دنیای کسب و کار است.

بیش از یک قرن است که موضوع کارآفرینی، به یکی از مباحث مهم مدیریتی تبدیل شده و جمع آوری و تدوین دانش مربوطه و علل تقویت آن در جوامع مختلف آغاز شده است.

اهمیت گسترش و آموزش مفهوم کارآفرینی تا حدی است که دانشگاه های مطرح کشور های پیشرفته، این بحث را به رشته های تخصصی دانشگاهی تبدیل

کرده اند و این امر حرکتی جدی در فراگیر کردن کارآفرینی است.

در پشت صحنه راه اندازی هر فعالیت کارآفرینانه، تیمی متشکل از افراد مختلف قرار دارد که هر یک به نوبه خود و به فراخور تخصص و توانمندی هایشان، مسئولیت پیشبرد بخشی از کار را بر عهده دارند.

سوالات مطرح در موضوع کارآفرینی:

کارآفرینی یعنی چه؟

به چه کسی کارآفرین می گویند؟

آیا می توان کارآفرین بودن را یاد گرفت؟

- افزایش تعداد افرادی که این سوالات را در ذهن دارند، نشان دهنده توجه هرچه بیشتر ملی و بین المللی به کارآفرینی است.

- این سوالات ساده به نظر می رسند اما شاید کمی غیره منتظره باشد که بدانید تا این لحظه تعریف پذیرفته شده جامع و فراگیری از کارآفرینی ارائه نشده است.

کارآفرین

یک واژه فرانسوی است که ترجمه تحت اللفظی آن در قدیم، «« واسطه» یا «دلال» بوده است.

جدول پیدایش مفاهیم نظری کارآفرینی و اصطلاح کارآفرین

قرون وسطی	بازیگر و شخصی که عهده دار طرح های تولیدی بزرگ است را کارآفرین می گویند.
قرن هفدهم	کسی که با دولت، قراردای به قیمت ثابت می بندد و ریسک سود (ضرر) این قرارداد را متحمل می شود.
ریچارد کانتیلون (۱۷۲۵)	کسی که ریسک را می پذیرد با کسی که تامین کننده سرمایه است فرق می کند.
جین پاپتیست سِی (۱۸۰۳)	سود ناشی از کارآفرینی از سود سرمایه مجزا است.
فرانسیس والکر (۱۸۷۶)	بین کسانی که سرمایه را تامین می کنند و بهره می گیرند با کسانی از توانایی های مدیریتی برخوردارند تفاوت وجود دارد.
ژوزف شومپیتر (۱۹۳۴)	کارآفرین، نوآور و پدید آورنده فناوری های تازه است.
دیوید مک کللاند (۱۹۶۱)	کارآفرین فردی است فعال که ریسک های معمول را می پذیرد.
پیتر دراکر (۱۹۶۴)	کارآفرین فرصت ها را به حداکثر می رساند.
آلبرت شاپِرو (۱۹۷۵)	کارآفرین مبتکر و سازمان دهنده چند ساز و کار اقتصادی و اجتماعی است و ریسک ورشکستگی را می پذیرد.
کارل وِسپر(۱۹۸۰)	کارآفرین از دید اقتصاد دانان، روانشناسان، تاجران و سیاست مداران متفاوت است.
گیفورد پین چات (۱۹۸۳)	کارآفرین درون سازمانی، کارآفرینی در سازمانی است که قبلاً تأسیس شده است.
رابرت هیستریچ (۱۹۸۵)	کارآفرینی عبارت است از فرآیند خلق چیزی با ارزش و متفاوت، از طریق اختصاص زمان و تلاش کافی، همراه با ریسک مالی، روانی و اجتماعی؛ همچنین دریافت پاداش های مالی و رضایت شخصی از نتایج آن.

ریچارد کانتیلون یکی از نخستین نظریه ها را در مورد کارآفرینی عرضه کرده است و به همین دلیل برخی او را بنیانگذار این واژه می دانند.

به عقیده کانتیلون، کارآفرین فردی است که چیزی را به قیمت معلوم بخرد، به قیمت

نا معلوم بفروشد و این موضوع او را در معرض خطر قرار دهد.

پس به نظر کانتیلون، کارآفرین اهل ریسک است.

برخی دیگر، ژورف شومپیتر، از استادان دانشگاه هاروارد و عرضه کننده نظریه توسعه اقتصادی را پدر کارآفرینی به مفهوم امروزی آن میدانند.

شومپیتر، نوآوری را وجه تمایز کارآفرینان می داند او یکی از موثر ترین نظریه پردازان این حوزه است.

در اواسط قرن بیستم، نظریه جدیدی با عنوان کارآفرین نوآور

پایه ریزی و تحکیم شد.

بر طبق این نظریه وظیفه کارآفرین این است که با بهره گیری از یک اختراع یا یک امکان فنی تولیدی که تـاکنون امتحـان نشده است،

الگوی تولید را اصلاح و متحول کند،

تا کالاهای جدیدی تولید شوند

یا کالاهای قدیمی به روشی جدید تولید شوند

یا برای ساخت کالاهای فعلی مواد و منابع جدیدی فراهم شود

یا بازار های جدیدی برای محصولات ایجاد شد.

وظیفه کارآفرین نوآور

شخصی است که چیزی جدید را آماده بهره برداری می کند.

تعریف نسبتاً جامع از کارآفرینی

این تعریف بدون در نظر گرفتن زمینه کار، بر چهار جنبه اساسی کارآفرینی تأکید می کند.

۱- کارآفرینی مستلزم فرآیند خلق چیزی ارزشمند و جدید است.
۲- کارآفرینی وقف زمان و تلاش بسیار زیادی می طلبد
۳- در نظر گرفتن ریسک های اجتناب ناپذیر
۴- پاداش های کارآفرین:
احساس رضایت شخصی،
نیاز به خودشکوفایی،

استقلال طلبی، علاوه بر این، پاداش های مالی نیز به اندازه کافی برای کارآفرینان مهم هستند.

فرآیند تصمیم گیری کارآفرینانه

فرآیند یعنی حرکت از چیزی به چیز دیگر.

فرآیند تصمیم گیری کارآفرینانه یعنی حرکت از زندگی معمول و جاری به سمت ایجاد یک کسب و کار کارآفرینانه جدید

شاید به زبان ساده تر بتوان گفت این فرآیند یعنی شما تصمیم بگیرید وضعیت فعلی را رها کنید و کـارآفرین شـوید! ایـن تصمیم به نوعی نخستین گام در ایجاد یک فعالیت کارآفرینانه است و تصمیم ساده ای نیست.

تغییر شغل یا سبک زندگی و انجام چیزی جدید، متفاوت و تا حدی ناشناخته، همراه با ریسک بوده و انرژی بسیار زیادی را می طلبد.

گام اول

تمایل فرد

چرا که شرط لازم قبل از انجام هر عملی، تمایل است

گام دوم

بررسی امکان تشکیل فعالیت کارآفرینانه نوپا

امکان تشکیل فعالیت کارآفرینانه نوپا :

- **منابع مالی**
- **بازاریابی**
- **دولت**
- **الگوی نقش**
- **زمینه**

دولت

دولت وظیفه دارد با تدارک زیر ساخت ها در کمک و پشتیبانی از فعالیت کار آفرینانه ی نوپا مشارکت کند.

الگوی نقش

دیدن موفقیت فردی دیگر، کمک می کند افراد خودشان را در فعالیتی مشابه قرار دهند و حتی موفق تر عمل کنند. اگر دیگری توانسته، من هم می توانم.
یکی از رایج ترین پاسخ هایی که کارآفرینان راجع به انگیزه ی آغاز فعالیت جدید شان مطرح می کنند این است: اگر دیگری توانسته، من هم می توانم.

زمینه
کارآفرین باید زمینه ی لازم را برای ایجاد فعالیت خود داشته باشد.
تحصیلات رسمی و نیز تجربه ی قبلی باعث می شود مهارت های
لازم برای تشکیل و مدیریت فعالیت،فراهم شود.

منابع مالی
منابع مالی باید در دسترس باشند.
اگر چه فرد، بخش زیادی از هزینه های مورد نیاز در راه اندازی کسب و کار را از پس انداز شخصی، اعتبار، دوستان و وابستگان تامین می کند،
اغلب سرمایه ی اولیه ی اضافی نیز لازم است.

بازاریابی
در تشکیل شرکت جدید، بازاریابی نیز نقش حساسی دارد.
باید به دقت بررسی شود که فعالیت، بازاری با گنجایش کافی دارد یا خیر.
علاوه براین، کارآفرین باید سطحی از مهارت های بازاریابی را برای رسیدن به
ترکیب محصول، قیمت، توزیع، ارتقاء و تبلیغ داشته باشد.

انواع کارآفرینی

۱- فردی
۲- سازمانی
۳- اجتماعی

کارآفرینی فردی، در حال حاضر موثرترین روش برقراری ارتباط بین علم و بازار است. که از طریق خلق بنگاه های جدید و عرضه محصولات و خدمات به بازار عمل می کند. دقت کنید که ایده راه اندازی کسب و کار باید واقع بینانه و مورد پذیرش بازار باشد وگرنه با شکست مواجه خواهد شد.

سرعت گیرهای کارآفرینی فردی

نبود مهارت های مدیریتی، قابلیت های بازاریابی و منابع مالی می تواند بسیار دردسر ساز باشد. به علاوه، بسیاری از افـراد نمی دانند چگونه باید با هر یک عوامل موجود، از قبیل بانک ها، تهیه کنندکان مواد اولیه، مشتریان، سرمایه گذاران، توزیع کنندگان و دفاتر تبلیغاتی ارتباط برقرار کنند.

کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی درون سازمان از قبل تاسیس شده و موجود است.
در این حالت فرد کسب و کار جدیدی خلق نمی کند بلکه ساختار های فرسوده یک سازمان در حـال فعالیـت را اصـلاح و متحول کرده، خلاقیت و نو آوری را به سازمان تزریق می کند. به این ترتیب شیوه های تولید دگرگون شده و محصولات بهتر و جدیدتری ارائه خواهد شد.

سرعت گیرهای کارآفرینی سازمانی
ساختار های اداری عموماً بر سود کوتاه مدت تاکید کرده و مخاطرات را نمی پذیرند.
این موضوع می تواند مانعی در پذیرش خلاقیت ها باشد

مفهوم کارآفرینی اجتماعی در فضای کسب و کار، مفهوم جدیدی نیست بسیاری تصور می کنند کارآفرینی اجتماعی محدود به اداره سازمان های غیر انتفاعی یا روشی کاملاً متفاوت برای ایجاد کسـب و کـار اسـت و طبـق تعریـف سـازمان هـای غیرانتفاعی، درآمدی به دنبال نخواهد داشت.
ایجاد یک کسب و کار اجتماعی جدید، یک جنبه از کار آفرینی اجتماعی است. جنبه دیگر آن،
این است که بتوانیم بدون چشم پوشی از ماموریت اصلی فعالیت، میزان درآمد زایی را از طریق ایجاد و
استفاده از اصول و قواعد کسب و کار های انتفاعی، به حداکثر برسانیم

کارآفرینی اجتماعی
ایجاد یک کسب و کار اجتماعی جدید، یک جنبه از کار آفرینی اجتماعی است.
در این مورد باید بتوانیم بدون چشم پوشی از ماموریت اصلی فعالیت، میزان درآمد زایی را از طریق ایجاد و استفاده از اصول کسب و کار های انتفاعی، به حداکثر برسانیم

به زبان ساده تر، وقتی پاسخ گویی به برخی نیاز های جامعه با کاهش سرمایه گـذاری عمـومی مواجـه اسـت، کـارآفرینی اجتماعی به صحنه آمده و با استفاده از روش های خلاقانه، موجب جذب درآمد برای ارائه این خدمات می شود.

سرعت گیر های کارآفرینی اجتماعی

نگاه غیر درآمدزا بودن به فعالیت های غیر انتفاعی، می تواند به عنوان مانعی فرهنگی، سر راه کـارآفرینی اجتمـاعی قـرار گیرد

از انواع دیگر کارآفرینی می توان به کارآفرینی دولتی، اینترنتی و . . . . اشاره کرد.

بخش های مناسب اجرای کارآفرینی:

۱- بخش خصوصی

۲- بخش عمومی

۳- بخش داوطلبانه

ویژگی های کارآفرینان

الف) رویکرد ویژگی های شخصیتی

این رویکرد به تعریف ویژگی هایی می پردازد که شخصیت کارآفرینان را از دیگران جدا می کند.

۱- مرکز کنترل

۲- حس استقلال طلبی

۳- نیاز به توفیق طلبی

۴- خلاقیت و نوآوری

۵- ریسک پذیری

ب) رویکرد رفتاری

این رویکرد به مسیر زندگی کارآفرینان می پردازد و به دو دسته تجربیات و پیش زمینه کارآفرینان تقسیم می شود.

۱- محیط خانوادگی در کودکی

۲- تحصیلات

۳- سن

۴- تاریخچه شغلی

۵- انگیزش

مراحل فرایند کارآفرینانه

جنبه های فرآیند کارآفرینانه				
ردیف	شناسایی و ارزیابی فرصت	تدوین طرح تجاری	تامین منابع مورد نیاز	اداره بنگاه تاسیس شده
۱	ایجاد و افزایش فرصت	صفحه عنوان	منابع موجود کارآفرین	شیوه مدیریت
۲	ارزش حقیقی و مفهومی فرصت	فهرست مندرجات	فاصله بین منابع و ملزومات موجود	متغیر های کلیدی برای موفقیت
۳	خطر احتمالی و بازده فرصت	خلاصه مدیریتی	دسترسی به منابع مورد نیاز	شناسایی مشکلات و مشکلات بالقوه
۴	تناسب فرصت با مهارت ها و اهداف کارآفرین	تحلیل صنعت		اعمال سیستم های کنترل
۵	موقعیت رقابتی	شرح فعالیت اقتصادی		
۶		طرح تولید		
۷		طرح بازاریابی		
۸		طرح سازماندهی		
۹		ارزیابی مخاطره		
۱۰		طرح مالی		
۱۱		ضمائم (مدارک)		

فرآیند کارآفرینانه

مرحله اول: شناسایی و ارزیابی فرصت

شناسایی یک فرصت خوب تجاری و ارزیابی آن یکی از مشکل ترین کارهاست.

فرصت های خوب تجاری به صورت ناگهانی ظاهر نمی شوند، بلکه باید با هوشیاری به دنبالشان گشت.

کارآفرینان، مدام در پی یافتن احتیاجات و فرصت ها هستند، تا محصول بهتری تولید کرده و فعالیت کارآفرینانه نو پایی را شروع کنند.

اکثر کارآفرینان برای شناسایی فرصت های تجاری، سازوکار استاندارد و نظام مندی ندارند، ولی نگاه تیز بینی دارند و فرصت ها را استخراج می کنند.

یکی از این منابع مفید، مصرف کنندگان هستند.

تا به حال چند بار شنیده اید که شخصی می گوید: «اگر محصولی بود که . . . » همین جمله می تواند جرقه راه اندازی یک فعالیت اقتصادی جدید باشد.

جهت ارزیابی فرصت ابتدا به سوال های زیر پاسخ دهیم:

۱ـ فعالیت های کارآفرینانه مبتنی بر این فرصت، پاسخ دهنده چه نیازی در بازار است؟

۲ـ مشاهدات شخصی فرد درباره این نیاز در بازار چه چیزهایی بوده است؟

۳ـ شرایط اجتماعی حاکم بر این نیاز کدام است؟

۴ـ چه حق ثبت هایی برای تحقق این نیاز لازم است؟

۵ـ چه رقابتی در این بازار وجود دارد؟

۶ـ بازار بین المللی چه وضعیتی دارد؟

۷ـ رقابت بین المللی چه وضعیتی دارد؟

۸ـ هزینه اجرای این فعالیت از کجا تامین می شود؟

مرحله دوم: تدوین طرح تجاری

حالا اگر با تمام ارزیابی های انجام شده، فرصت خوبی پیدا کرده اید، وارد مرحله دوم می شوید.

در این مرحله باید برای فعالیت تان نقشه بکشید. شاید این مرحله مشکل ترین قسمت در روند کارآفرینی باشد.

طرح تجاری : عبارت است از شرح سمت و سوی فعالیت اقتصادی

مرحله سوم: تعیین منابع مورد نیاز

- منابع مورد نیاز برای ایجاد فعالیت نیز باید مشخص شود.

- این فرآیند با برآورد منابع فعلی کارآفرین آغاز می شود.

- در ابتدا باید منابع حساس و حیاتی از منابعی که فقط کمک کننده اند، متمایز شود.

- کارآفرین باید کوشش کند تا جای ممکن موقعیت مالکیت خود بر شرکت را حفظ کند، این موضوع خصوصاً در مرحله آغاز کار بسیار مهم است.

مر حله چهارم: اداره بنگاه

حالا منابع مورد نیاز جمع شده است. طرح تجاری هم دارید و برای اجرای طرح باید منابع را به کار ببندید.

بنابراین به اداره بنگاه، می رسیم.

باید ساختار مناسب، متغیر های کلیدی رسیدن به موفقیت و شیوه مدیریتتان را تعریف کنید.

در اداره بنگاه به سیستم کنترل نیز نیاز است.

یعنی پیدا کردن نقاط انحراف از برنامه.

کارآفرینی سازمانی و علل تمایل به آن

- ✓ **یکی از ویژگیهای محیط های کار امروزی این است که افراد دوست دارند کار ها را به روش خودشان انجام دهند.**
- ✓ **افرادی که استعداد خود را باور دارند بیشتر اوقات علاقه به خلق چیزی جدید دارند و داوطلبانه مسـیولیت هـا را می پذیرند.**
- ✓ **حتی در بعضی از موارد، وقتی در داخل سازمان، منظور اشخاص تامین نمی شود، برای ارضای نیاز ها و پیدا کردن خود واقعی شان سازمان را ترک می کنند.**
- ✓ **این فرد به عنوان یک نیروی خلاق و کارآمد، به سازمان های رقیب می پیوندد و یا خود، سازمانی را ایجاد کرده و رقیب سازمان سابقش می شود.**
- ✓ **به هر حال برای جلوگیری از نارضایتی های کارکنان، ایجاد کارآفرینی سازمانی، مطمئن ترین راه است.**

کارآفرینی سازمانی

یعنی آنکه در درون سازمان فضایی را برای کارمندان کارآفرین ایجاد کنیم که بجای ترک سازمان در خود آن سازمان دست به کارآفرینی بزنند.

کارآفرینی سازمانی یک ضرورت است

تلاش های کارآفرینانه سازمانی، شامل چهار عنصر کلیدی است:

۱- اقدام به فعالیت های کارآفرینانه اقتصادی نوپا

اقدام به فعالیت های کارآفرینانه و نوپای اقتصادی (فعالیت کارآفرینانه بنگاه) به خلق یک فعالیت اقتصادی نوپا در درون سازمان موجود اشاره دارد.

۲- ابداع و نوآوری

خلق چیزی نو و با ارزش، بهبود در کالا و بازاریابی جدید برای عرضه کالا

۳- نوسازی خویشتن

با ایدهای جدید می توان ساختار سازمانی و راهبردها را بهبود داد.

۴- تاثیر گذاری

سازمانهای تاثیر گذار تمایل دارند با انجام تجربیاتی ریسک کنند- ابتکار بـه خـرج دهنـد و در پیگیـری فرصـتها جسارت و شجاعت دارند.

فرهنگ سازمانی در برابر فرهنگ کارآفرینی سازمانی

تغییر شرایط جامعه و تجارت، عصر جدیدی در فعالیت های اقتصادی ایجاد کرده است: عصر کارآفرینی

فرهنگ سنتی سازمانی

مدیران سنتی، سمت و سوی کارآفرینانه ندارند و تصمیماتشان به دور از ریسک های احتمالی و محافظه کارانه است.

اصول هدایت کننده در فرهنگ سازمانی سنتی عبارت است از:

ـ طبق دستورالعمل داده شده عمل کنید.

ـ هرگونه خطا و اشتباهی ممنوع است.

ـ شکست نخورید.

ـ داخل حوزه خود باقی بمانید و مراقب جوانب کار باشید.

ـ منتظر دستورالعمل بعدی باشید.

فرهنگ کارآفرینی سازمانی

در فرهنگ کارآفرینی سازمانی:

- آزمایش و تجربه کردن تشویق می شود.

- از ایده ها و پیشنهادات استقبال می شود.

- نگاه دائمی نسبت به توسعه و تولیدات جدید وجود دارد

- سعی می شود افراد، شرکت را از آن خود بدانند تا با انگیزه بیشتری فعالیت کنند.

محیط سازمانهای کارآفرینانه ساختار سلسله مراتبی ندارد و افراد در ساختارهای مسطح – شبکه ای و تیمی کار می کنند.

جدول مقایسه کارآفرینان - کارآفرینان سازمان و مدیران سنتی			
	مدیران سنتی	کارآفرینان	کارآفرینان سازمانی
انگیزه اولیه	ترفیع و دیگر پاداش های سنتی شرکت همانند دفتر کار، کارمند و قدرت	استقلال، فرصتی برای آفرینش، و پول	استقلال و توانایی پیشبرد پاداش های شرکتی
توجیه زمانی	کوتاه مدت برآورده کردن سهمیه ها و بودجه ها- افق برنامه ریزی هفتگی، ماهیانه فصلی و سالانه	دستیابی و ماندگاری ۵ تا ۱۰ سال رشد در فعالیت اقتصادی	بین مدیران سنتی و کارآفرینان بسته به فوریت برطرف ساختن کار خود و برنامه زمانی شرکت.
فعالیت	اختیار دادن و نظارت بیشتر از درگیری مستقیم	درگیری مستقیم	درگیری مستقیم بیش از اختیار دادن
ریسک	با احتیاط	ریسک پذیری متعادل	ریسک پذیری متعادل
موفقیت	نگران نماد های موقعیتی	بی توجه به نماد های موقعیتی	بی توجه به نماد های موقعیتی سنتی علاقه مند به استقلال
شکست و اشتباه	سعی در اجتناب از اشتباه و اعمال غافلگیرانه	درگیر با اشتباه و شکست	سعی در پنهان کردن طرح های مخاطره دار از انظار تا آماده شدن آن

جدول مقایسه کارآفرینان - کارآفرینان سازمان و مدیران سنتی			
تصمیم گیری ها	معمولاً موافق با آنهایی که در موقعیت های مدیریتی بالاتر قرار دارند.	پیروی از کمال مطلوب در تصمیم گیری ها	جلب موافقت دیگران در کمک به دستیابی به کمال مطلوب
عهده دار انجام وظایف	دیگران	مشتریان و خود کارآفرین	خود کارآفرین، مشتریان و سهام داران و گروه های ذی نفع در سازمان
تاریخچه خانوادگی	همکاری اعضای خانواده با سازمان های بزرگ	فعالیت اقتصادی کوچک کارآفرینانه، حرفه ای یا با پس زمینه کشاورزی	فعالیت اقتصادی کوچک کارآفرینانه، حرفه ای یا با پس زمینه زراعی
ارتباط با دیگران	بر پایه ارتباط سلسله مراتب	بر پایه معامله و داد و ستد	داد و ستد در چهارچوب سلسله مراتب

محیط کارآفرینانه سازمانی:

ـ عملکرد سازمان در محدوده فناوری
ـ تشویق ایده های جدید
ـ ترغیب آزمون و خطا
ـ مجال شکست
ـ نبود مانع بر سر راه فرصت
ـ در دسترس بودن و مهیا بودن منابع
ـ روش چند گانه کار گروهی
ـ افق بلند مدت
ـ روح داوطلبانه
ـ سیستم پاداش مناسب
ـ وجود سهام داران و گروه های ذی نفع در سازمان و پشتیبانان
ـ حمایت مدیران رده بالا

خصوصیات رهبری در کارآفرینی سازمانی

رهبری یک فعالیت کارآفرینانه ویژگی ها و خصوصیات خاصی را می طلبد.

- **آشنایی با محیط**
- **دوراندیشی و انعطاف پذیری**
- **خلق اختیارات مدیریت**
- **ترغیب کارگروهی**
- **تشویق به بحث آزاد**
- **تشکیل ائتلافی از پشتیبانان**
- **سماجت و پایداری**

فصل دوم

خلاقیت Creativity

مفهوم خلاقیت

نگاه کردن متفاوت به مسئله و رسیدن به یک راه حل جدید، همان چیزی است که عموماً از آن به "خلاقیت" تعبیر می شود.

خلاقیت را می توانید به راحتی در زندگی روزانه حس کنید.

تعریف های متفاوتی از خلاقیت وجود دارد، تعدادی از این تعاریف را با هم مرور می کنیم:

ـ خلاقیت یعنی دیدن به نوعی متفاوت

ـ خلاقیت یعنی رهایی از عادت های ذهنی

ـ خلاقیت یعنی نگاه به چیزهای پیش پا افتاده و دیدن چیزهای فوق العاده و غیر عادی در آنها

ـ خلاقیت یعنی وصل کردن دو شاخه به پریز خورشید!

ـ خلاقیت یعنی توانایی دیدن روابط خاص بین اشیاء، انسانها، فرایندها و. . . که دیگران از دیدن آنها غافلند.

ـ خلاقیت، صحبت کردن و گوش دادن به یک گربه است!

- ✓ **ـ خلاقیت خارج شدن از چارچوب های ذهنی، حساس شدن نسبت به کاستی ها، ناهماهنگی ها و دشواری مسائل موجود، تلاش برای پیدا کردن راه حل های جدید برای آنها و یا بهبود وضعیت موجود است.**

- ✓ ـ خلاقیت یعنی دست دادن با آینده!

برای خلاقانه نامیدن یک اثر، باید آن اثر در نتیجه اقدامات مبتنی بر هدف یابی پدید آمده باشد.

ایده

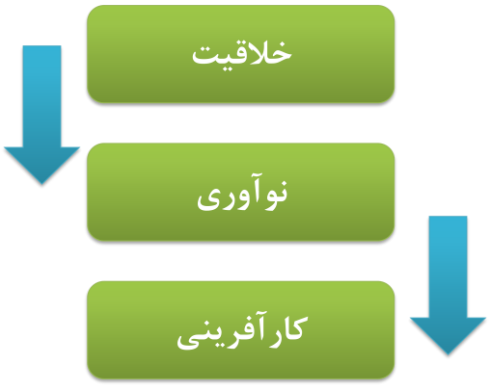
جرقه ای است که در ذهن زده می شود و نشان دهنده ی عملی است که در واقعیت به وقوع خواهد پیوست.
خیلی از افراد ابداع، اختراع، نو آوری و. . . را مترادف با هم می دانند. امّا هر یک از این کلمات، تعریف خاص خود را دارند.

ابداع

ابداع به معنی خلق چیزی از صفر یا هیچ، فقط مخصوص خداوند است. فقط خداست که همه ی خلقت را بدون الگوی قبلی آفریده است.
وقتی که از خلاقیت صحبت می شود، منظور یک فرایند ذهنی برای خلق ایده و حداکثر، ساخت نمونه ی واقعی از آن است.
خلاقیت عرصه ی آزمایشگاه ها و کارگاه هاست. بنابراین در حوزه ی عمل "مخترعین" قرار می گیرد.

نوآور

"نوآور" کسی است که محصولی جدید یا روش تولیدی جدید و یا حتی نحوه ی کسب و کار جدیدی را به بازار عرضه می کند.
نوآوری به زبان ساده، تبدیل ایده ی خلاقانه به محصولی است که مردم به عنوان مشتری حاضر باشند آن را بخرند و استفاده کنند.



- خلاقیت: فکر کردن به چیزهای جدید - خلق ایده
- نوآوری: انجام چیزی جدید - تبدیل ایده به محصول
- کارافرینی: تولید ثروت و افزایش سطح رفاه جامعه

موانع خلاقیت

۱ـ چیزهایی که از قبل آموخته می شوند، یکی از موانع اصلی بر سر راه خلاقیت هستند.

جدی ترین مانع خلاقیت، همان دانسته های ماست، نه چیزهایی که نمی دانیم.

۲ـ ترس از اشتباهات و شکست ها

۳ـ پرهیز از ابهام

۴ـ بیش از حد منطقی بودن

۵ـ پیروی کورکورانه از قواعد و قانون ها

۶ـ ترس از احمق جلوه کردن

۷ـ جستجو برای یافتن تنها یک جواب درست

۸ـ اضافه کردن مفروضات نادرست به مفروضات مسئله

۹ـ تکیه بر کلیشه ها

۱۰ـ فشار روانی ناشی از باورها

۱۱ـ تفکر منفی و . . .

مانع اول:

بسیاری از مواقع وقتی برای یک مشکل پاسخی پیدا می شود و یا وقتی کاری از یک روش جاری انجام می شود، کسی به دنبال راه ها و روش های دیگر نمی گردد. این شاید یکی از مهم ترین دلایلی است که خلاقیت های شگفت آور بروز نمی کند. تفکر خلاق یعنی همین.

یعنی همواره از خودمان سئوال کنیم که آیا راه حل بهتری وجود ندارد؟

مانع دوم:

"مفروضات اضافی" که ما در حل مسایل به مفروضات واقعی مسئله اضافه می کنیم.

مانع سوم:

یکی از موانع خلاقیت، "ترس از اشتباه و شکست" است.

کوراکتو یکی از دانشمندان حوزه ی کارآفرینی معتقد است :

"هر آنچه شما را نکشد، باعث می شود قوی تر شوید. "

مانع چهارم:

یکی از موانع خلاقیت " دنبال کردن کورکورانه ی قواعد " است. قواعد باعث می شود که ما اطرافمان را آن طور که هست نبینیم، بلکه آن طور ببینیم که عادت کرده ایم.

مانع پنجم:

منطق و استدلال، قسمت با ارزشی از فرایند خلاقیت است. به خصوص هنگامی که ایده های مختلف ارزشیابی و ترکیب می شوند. ولی در ابتدای تصور و خیال، نگرانی برای منطقی بودن یا نبودن ایده، خلاقیت را محدود می کند.

اجازه بدهید که ایده هایتان حتی اگر به ظاهر غیر منطقی به نظر می رسند، فرصت ظهور داشته باشند. یکی از موانع خلاقیت " بیش از حد منطقی بودن " است

مانع ششم:

یک رفتار سرزنده و شوخ، اساس تفکر خلاق است.

یادتان باشد که یک رابطه ی بسیار نزدیک، بین " هاها " شوخی و "آهان " کشف وجود دارد!

مانع هفتم:

یکی دیگر از موانع خلاقیت گمان به این موضوع است که " من خلاق نیستم "!

مانع هشتم:

تفکر خلاق جای پیروی از رسوم نیست. ایده های جدید کمتر در فضای سنتی و عادی پیدا می شوند.

امّا از ترس اینکه احمق تصور شویم، هرگز جرات ابراز آنها را نداریم.

مانع نهم:

اگر توانایی تحمل ابهام را دارید، یکی از مهم ترین موانع خلاقیت را از بین برده اید چرا که: «پرهیز از ابهام» یکی از موانع خلاقیت است.

اگر چه وضعیت مبهم برای یک کارآفرین وضعیت مطلوبی نیست امّا وضعیت با ارزشی است که باعث جستجوی او برای ایده های خلاق می شود

مانع دهم:

تفکر خلاق، داشتن نگاه زیبابین است.

بنابراین «تفکر منفی» از موانع مهم خلاقیت است

مانع یازدهم:

یکی از موانع خلاقیت این است که نتوانید شکل اصلی را از زمینه آن جدا کنید.

علاوه بر موانع گفته شده، موانع دیگری مانند: فشار های روانی، روزمرگی ها، تخصص بسیار زیاد، سن بالا، باور ها و تعصبات، غرور، ترس و . . نیز می توانند از موانع خلاقیت شمرده شوند

انواع تفکر منفی :

واژه معرف	نمونه ها
عیب جویی	عیب جویی و خرده گیری از دیگران، منفی بافی
غرولند	شکایت از روزگار، بنا بر عادت غرولند کردن
بی نظمی	بی نظمی در کارها و بی نظمی در لوازم شخصی و. . .
سرزنش کردن	طعنه زدن، مدارا نکردن، سرزنش کردن دیگران
بی احترامی	به کاربردن واژه های اهانت آمیز، بی احترامی (حتی بدون ابزار شفاهی) به دیگران
ناتوانی	احساس ترس، غم، بدبینی و یأس
بی ارزشی	سرزنش شدن از طرف دیگران و مورد استهزاء واقع کردن خود، تصور ارزیابی منفی توسط دیگران
نا امیدی	تصور داشتن زندگی بی معنا، بی آرمانی، نداشتن هدف مثبت و نداشتن امید، احساس مداوم مواجه شدن با بن بست

موانع تفکر خلاق

- ـ صرفاً به دنبال یک راه حل صحیح گشتن
- ـ اضافه کردن مفروضات نادرست به مسئله
- ـ ترس از اشتباه و شکست
- ـ دنبال کردن کور کورانه قواعد
- ـ بیش از حد منطقی بودن
- ـ بیهوده انگاشتن بازی کردن

- ـ گمان به اینکه «من خلاق نیستم»
- ـ ترس از احمق جلوه کردن
- ـ پرهیز از ابهام
- ـ تفکر منفی
- ـ عدم توانایی جدا کردن سوژه اصلی از زمینه

فرآیند خلاقیت

اگر با دقت به فرآیند خلاقیت (تفکر خلاق) توجه کنیم، می توان از مراحلی که باعث شکل گیری خلاقیت در ذهن میشود، یک تقسیم بندی ارائه کرد:



۱- آماده سازی ذهن (Preparation)

در مورد همه چیز بخوانید

- **برای خلاق بودن باید مطالعه داشت.**
- **یادگیری فرآیندی نیست که انتها داشته باشد.**
- **رویارویی با هر موقعیتی می تواند فرصت جدیدی را برای یادگیری فراهم کند.**
- **توصیه می کنیم که دامنه مطالعات تان را گسترش دهید و به زمینه های مختلفی از دانش بپردازید.**

این کار باعث می شود ذهنتان آماده ترکیب کردن اطلاعات حوزه های مختلف با یکدیگر شود.

سایر عوامل موثر در آماده سازی ذهن برای خلاقیت:

- **زمانی را برای تبادل نظر با دیگران قرار دهید.**
- **سفر کنید.**
- **در جلسات تخصصی رشته تان شرکت کنید.**

۲- مطالعه و بررسی (Investigation)

متمرکز شوید

یکی از لازمه های خلاق بودن، داشتن درک بالا و قدرت تحلیل مسائل است.

برای ایده پردازی در رابطه با هر زمینه ای لازم است در ابتدا اصل مسئله، اجزا و جوانب آن به خوبی درک شود.

«مطالعه تخصصی» در رابطه با موضوع می تواند شناخت آن را آسان تر کند.

در این مرحله فرد باید مانند محققین مطالعات و تحقیقات سیستماتیک علمی رفتار کرده و مجموعه کار های دیگران را جمع آوری و مطالعه کند.

به این کار در اصطلاح، «مرور ادبیات» گفته می شود

۳- تغییر و دگرگونی (Transformation)

تفکرتان را انعطاف پذیر نگه دارید

در این مرحله مجموعه ای اطلاعات جمع آوری شده از کارهای دیگران را بررسی کرده و به هم متصل می کنیم.

اختلاف نظر ها و نکات متشابهی که در مطالب دیگران است به ما کمک می کند تا داستان های مختلف را با سناریوی خود بیان کنیم و مدل جدیدی ارائه دهیم که مطالب جمع آوری شده را نیز پوشش دهد.

مشخص کردن تشابهات و اختلافات موجود در اطلاعات جمع آوری شده، دو نوع تفکر را به وجود می آورند که تفکر واگرا و تفکر همگرا نام دارند.

تفکر واگرا : توانایی دیدن تفاوتها میان داده ها ی مختلف

متفکران واگرا در حل مسائل بدون اینکه روی مسئله اصلی تمرکز کنند، از تکنیک طوفان فکری استفاده می کنند.

تفکر همگرا : توانایی دیدن شباهت ها و ارتباط میان داده های مختلف

متفکران همگرا با تمرکز بر روی مسئله بهترین و موثرترین مسیرهایی که منجر به حل مسئله می شود را می یابند.

۴- کمون یا دوره انتظار، خوابیدن روی مسئله (Incubation)

به ذهنتان زنگ تفریح دهید

ذهن انسان دو بخش آگاه و ناخودآگاه دارد.

بخش آگاه ذهن همان است که همواره، در فعالیت های روزانه به کار گرفته می شود. این فعالیت ها، اثراتی را بر روی بخش دیگر ذهن، یعنی ناخودآگاه می گذارد.

گاهی برخی از آموخته هایی که به سبب فعالیت بخش آگاه ذهن ایجاد شده اند، پس از مدتی فراموش می شوند اما اثر این آموخته ها بر بخش ناخودآگاه همواره باقی می ماند.

ذهن ناخودآگاه بدون آنکه تفاوتی میان اندیشه افکار خوب و بد قائل شود، هر چیزی را به طور کامل دریافت می کند

بخشی از ذهن که ما به آن دسترسی داریم همان ذهن آگاه است.

اما ذهن ناخودآگاه ما غیر قابل دسترس بوده و نمی دانیم دقیقاً در آن چه می گذرد.

در اینکه بسیاری از تصمیمات ما ناشی از اطلاعات ذهن ناخودآگاه است شکی نیست.

لازم است پس از جمع آوری اطلاعات مسئله به عمد کنار گذاشته شده؛

ذهن آگاه را در آرامش قرار داده و به ذهن ناخودآگاه فرصت عمل بدهید.

۵- جرقه (Illumination)

چراغ ها روشن می شوند

- این مرحله پیشرفت خود به خودی و روشن شدن مسئله است که ممکن است تا رسیدن به آن، از ۵ دقیقه تا ۵ سال طول بکشد!

- با سپردن موضوع مورد نظر به ذهن ناخودآگاه، زمانی برای تجزیه و تحلیل و فعالیت این بخش فراهم می شود.

- در این دوران باید گوش به زنگ باشید چرا که ممکن است در یک لحظه و به طور ناگهانی متوجه راه حل شده یا جرقه خلق ایده در ذهنتان زده می شود.

۶- تایید و اثبات (Verification)

ایده تان را با شرایط واقعی تنظیم کنید

برخی از مواقع ممکن است یک ایده جدید تنها در مرحله آزمایشگاهی و بر روی کاغذ نتیجه قابل قبولی داشته باشد، اما هنگامی که در شرایط واقعی اجرا می شود بی معنی و ناکارآمد باشد.

این مرحله مشخص می کند که آیا ایده جدید عملی است و می توان آن را با قیمت معقولی که برای کارآفرین سود آور است تولید کرد یا خیر؟

۷- اجراء (Implementation)

آماده، هدف، آتش

بسیاری از افراد هستند که ایده های جدیدی خلق می کنند اما بیشتر آنها هرگز ایده ای خود را عملی نمی کنند.

آنچه که کارآفرینان را از افراد معمولی متمایز می کند عملی کردن ایده هایشان است.

اما همان طور که در ابتدای مبحث گفته شد، تبدیل ایده به عمل را نوآوری می گویند، که گامی فراتر از خلاقیت است.
پس منظور از عملی کردن ایده در آخرین مرحله از فرآیند خلاقیت، تولید و ارائه آن به بازار نیست.

اجراء (Implementation)

فاکتور مورد نظر در این مرحله:
ایده در حد یک نمونه آزمایشگاهی ساخته و آزمایش می شود.
اگر موفق بود وارد مرحله تولید انبوه شده که خارج از فرایند خلاقیت و در قلمرو نوآوری می باشد.

تکنیک ها و روش های افزایش خلاقیت

این تکنیک ها را بر اساس شیوه استفاده، می توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱ـ تکنیک هایی که به صورت «فردی» قابل اجرا هستند و نمی توانند به صورت گروهی مورد استفاده قرار گیرد.
مانند تکنیک DO IT، تصویر سازی خلاق، و ....
۲ـ تکنیک هایی که به صورت «گروهی» قابل اجرا بوده و نمی توان از آنها به صورت فردی استفاده کرد.
مانند: تکنیک طوفان فکری، دلفی، طوفان فکری معکوس، گوردن، تلفیق نامتجانس ها و ...
۳ـ تکنیک هایی که به هر دو صوررت «فردی» و «گروهی» قابل استفاده هستند.
مانند: ارتباطات اجباری، SCAMPER، فهرست خصوصیات، شکوفه نیلوفر آبی،
دفتر چه یادداشت و ...

طوفان فکری (Brainstorming) ـ خلق طوفانی از ایده های جدید
- این تکنیک نوعی ایده یابی گروهی و سازمان یافته است، که در سال ۱۹۵۳ توسط دکتر الکس اس اسبورن تعریف شد.
امروزه این تکنیک چنان در آمریکا رواج یافته که می توان گفت جزئی از زندگی مردم شده است.
طوفان فکری (ذهن انگیزی)، جلسه ای است که در ابتدای آن، مدیر جلسه موضوع یا مشکلی را مطرح کرده و افراد حاضر در جلسه، در رابطه با آن موضوع یا برای حل مشکل اقدام به ارائه ایده می کنند.

جلسات طوفان فکری بسیار جذاب، پر سرعت، طوفانی، پرنشاط و خلاقانه است. هدف این تکنیک جمع آوری ایدها و یافتن بهترین آنها برای موضوع مطرح شده است.

برای برگزاری صحیح و لذت بخش جلسات طوفان فکری، چهار اصل مهم را به خاطر بسپارید:
اصل اول: هرچه بیشتر، بهتر
کمیت ایده ها مهم است نه کیفیت آنها

اصل دوم: مسخره کردن ممنوع

نقد، ارزیابی و قضاوت های عجولانه در مورد ایده ها ممنوع

اصل سوم: گل + آبی = گلابی!

هر ایده ممکن است جرقه خلق ایده جدیدی باشد لذا هر فرد می تواند با توجه ویژه به ایده دیگران و ترکیب دو ایده، ایـده تازه ای ارائه کند.

اصل چهارم: هم افزایی ناشی از نشاط

ایده های ارائه شده در گروه بهتر و بیشتر از ایده هایی است که افراد به تنهایی پیشنهاد می کنند، این امر در گرو آن است که افراد یکدیگر را آزاد بگذارند و جلسه پرنشاط و خنده دار و شاد باشد.

تعداد نفرات مناسب برای جلسه: ۱۲ الی ۱۵ نفر

مدت زمان برگزای جلسه: ۱۵ تا ۲۰ دقیقه

نقش مدیر جلسه به عنوان هدایت کننده و کنترل کننده جلسه

DO IT ـ یک فرآیند ساده برای خلاقیت

Define (تعریف کردن)

Open (باز کردن)

Identify (شناسایی کردن)

Transform (تبدیل کردن)

تکنیک: DO IT

یک روش چهار مرحله ای برای حل خلاقانه مشکل

مرحله اول (D): تعریف مشکل

مشکل را به مشکلات کوچکتر تبدیل کرده

و هر مشکل کوچک را حداکثر در ۲ تا ۳ کلمه بیان کرد.

مرحله دوم (O): باز کردن ذهن

فرد با ذهن باز به دنبال راه حلهایی برای مشکل می گردد.

نگاه به موضوع از زوایای مختلف

DOIT ـ یک فرآیند ساده برای خلاقیت

مرحله سوم (I): شناسایی بهترین راه حل

ایده های جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرارمی گیرد

مرحله چهارم (T): تبدیل تئوری به عمل

ایده انتخابی هنگامی راه گشای مشکل خواهد بود که عملی شود.

فرد باید به راههای عملی شدن ایده فکر کند

دفترچه یادداشت Collective Notebook Method

محیط شخصی برای ایده های کودکانه

گاهی در موقعیتهای بسیار غیر منتظره ایده ها به صورت ناگهانی به ذهن خطور کرده و جرقه می زنند و به سرعت از یاد می روند.

دفترچه یادداشت این امکان را میدهد که این ایده ها جمع آوری شده، طبقه بندی شوند.

این تکنیک بسیار شبیه تکنیک طوفان فکری است با این تفاوت که در جلسه طوفان فکری، ابتدا موضوع و یا مشکلی مطرح شده سپس در جهت بهبود یا حل مشکل ایده پردازی شده تا راه حل مناسبی پیدا شود. اما در طوفان فکری معکوس، ابتدا محصول یا وضعیتی مطرح شده و سپس به دنبال یافتن مشکلات یا ایرادات آن ایده، ایده پردازی می شود

- ✓ **در این تکنیک مهمترین اصل طوفان فکری یعنی انتقاد نقض می گردد.**
- ✓ **در این روش وضعیت قابل قبول فعلی توضیح داده شده و از افراد خواسته می شود آن را نقد و نقاط ضعف آن را پیدا کنند.**

فصل سوم

کار تیمی Teamwork

نوشتن فهرستی از اسامی تک ستاره هایی که در گذشته توانسته اند با تکیه بر توانایی ها و استعداد هایشان کارهای بزرگ انجام دهند، کار ساده ای به نظر می رسد.

ابو علی سینا، شیخ بهایی، جابربن حیان، ادیسون، لئوناردو داوینچی، نیوتن و....

همان طور که متوجه شده اید ذکر نام تک ستارههای دنیای امروز کار مشکلی خواهد بود.

اما علت این دشواری چیست؟ آیا ما در دنیای امروز، به اندازه گذشته، اختراعات، اکتشافات و خلق چیز های جدید نداریم و این موضوع باعث کاهش قابل توجه تعداد تک ستاره ها شده است؟ مسلماً این طور نیست.

ما هر روز با تولد محصولات جدید، کشف ترکیبات تازه، نتایج تحقیقات علمی گسترده و انواع و اقسام نو آوری ها و ابتکارات مواجه می شویم.

به اطرافتان نگاه کنید.

آیا مخترع تلفن همراه را می شناسید؟

نرم افزار گوگل ارس ساخته و پرداخته چه کسی است؟

کاشف واکسن آنفولانزای نوع A کیست؟

آیا می دانید چه کسی کشف کرد که می توان با استفاده
از حرارت نوری، اجاق خوراک پزی ساخت؟ و...

اهمیت کار تیمی :
کار تیمی موضوعی نیست که تازه مطرح شده باشد. اما در زمان ما، نیاز بیشتری به استفاده از آن در جنبه های مختلف زندگی ـ به ویژه در کسب و کار ها ـ احساس می شود.
زیرا انجام کار ها در قالب یک تیم، این امکان را فراهم می کند که از ظرفیت ها و توانایی های متفاوت افراد مختلف، در کنار هم و در تعامل با هم استفاده شود.
این کار باعث بالا رفتن میزان بهره وری و رضایت بیشتر در افراد خواهد شد.

کارآفرینان برای موفقیت در کسب و کار، با چالش های زیادی رو به رو هستند که برای فائق آمدن بر آنها، لازم است دانش، مهارت ها، تجربه ها و دیدگاه های تمامی کارکنان فعالیت نوپا (یک تیم کاری، یک سازمان و به طور کلی یک کسب و کار)،

در کنار هم قرار گرفته و با هم ترکیب شوند.

تشکیل تیم های کاری موثر برای مقابله با چالش های کسب و کار، ضروری و مهم است. این امر، اهمیت روز افزون کار تیمی را نشان می دهد.

نکته مهم: به خاطر بسپارید که دور هم جمع شدن چند نفر برای انجام یک کار مشترک، لزوماً به معنی تشکیل یک تیم کاری نیست.
شاید بتوانیم نام چنین جمعی را گروه بگذاریم، اما تیم بودن، شرایط خاصی را می طلبد.

تفاوت های کار تیمی و کار گروهی :
مجموعه ای از افراد را تصور کنید که برای انجام کار مشترکی در کنار هم قرار می گیرند.
مسئولیت ها و وظایف، به طور کاملاً دقیق بین شان تقسیم شده است و هر کس عهده دار انجام کار مشخصی می شود.
در بین اعضای این مجموعه، چیزی به نام مسئولیت هماهنگی وجود ندارد و هر کس به تنهایی، بدون توجه به ارتباطش با دیگران و با حداقل تعامل، به وظایف خود عمل می کند.
معدود تعاملاتی که در مجموعه انجام می شود نیز، به صورت فیزیکی و تنها بین اعضایی خواهد بود که مسئولیت هایشان، به طور مستقیم با یکدیگر در ارتباط است.
بنابراین، علی رغم اینکه کار، در نهایت، توسط مجموعه ای از افراد انجام خواهد شد، روح گروهی و تعاملات جمعی وجود ندارد. در واقع، چند نفر عنصر مستقل، در کنار هم، کار مشترکی را انجام می دهند.

- **شما یک گروه را تصور کرده اید.**

حالا، مجموعه ای از افراد را تصور کنید که برای انجام کار مشترکی در کنار هم قرار می گیرند.

مسئولیت ها به طور دقیق و خط کشی شده، بین شان تقسیم نشده

هر کس علاوه بر مسئولیت های فردی، مسئولیت تیمی هم بر عهده دارد.

یک نفر مسئول هماهنگی بین اعضاء، اهداف و روند انجام کارها است.

چرا که این موضوع، باعث بهتر شدن کیفیت انجام کار و بالا رفتن سطح بهره وری می شود.

هیچ کس به تنهایی عمل نکرده و افراد مجموعه، کارها را در تعامل با یکدیگر انجام می دهند.

این تعاملات، هم تعاملات اطلاعاتی و هم تعاملات فیزیکی را شامل می شود.

در نهایت، کار توسط مجموعه افرادی انجام خواهد شد که بین شان به شدت، روح فرد واحد و بزرگی را به وجود آورده اند که بسیار کاراتر از تک تک شان عمل می کند.

- شما یک تیم را تصور کرده اید.

افراد گروه:	افراد تیم:
مستقل کار می کنند.	وابستگی متقابل نسبت به کار دارند.
در هدف گذاری ها سهیم نبوده و ممکن است اهدافشان در تضاد با یکدیگر باشد.	در هدف گذاری ها سهیم بوده و اهداف واحد دارند.
به آنها گفته می شود دقیقاً چه کار کنند.	در انجام کارها، ابتکار و آزادی عمل دارند.
بیان عقاید مخالف نوعی دشمنی محسوب می شود.	به بیان عقاید و نظرات مخالف تشویق می شوند.
به طور جدی در تصمیمات گروه شرکت نمی کنند.	در تصمیم گیری ها شرکت کرده و تلاش می کنند تا هویت و ماهیت تیم را کشف و آشکار کنند.
همرنگی با جماعت، مهم تر از دستیابی به نتایج مثبت است.	به هم اعتماد و اطمینان داشته و ارتباطات شان باز و صادقانه است.
معمولاً دارای آرمان مشترک نبوده و ممکن است هر یک با انگیزه و دلایل مختلفی به گروه پیوسته باشند.	آرمان مشترک داشته، همه به آن اعتقاد دارند و نسبت به تیم احساس تعلق و تعهد می کنند.

حاصل کارشان، حاصل جمع کار تک تک افراد یا کمتر از آن است.	خاصیت هم افزایی در کارشان وجود دارد. به این معنی که حاصل کارشان، بیش از حاصل جمع کار تک تک شان است.

البته افراد تیم، از روز اول چنین ویژگی هایی را نخواهد داشت. این ویژگی ها در حین فعالیت های تیم و با تلاش زیاد، شکل خواهند گرفت

مثال:

در یک تیم فوتبال، مجموعه ای از افراد، با توانایی ها و استعداد های متفاوت فردی در کنار هم جمع می شوند. تعدادی روش های حمله را میدانند و تعدادی تکنیک های دفاعی را، افرادی ممکن است بتوانند ضربات سر قوی بزنند یا با پای چپ بازی کنند و فرد خاصی هم وجود دارد که معمولاً هیچ کدام از این مهارت ها را نداشته اما در عوض، می تواند از چار چوب دروازه محافظت کند.

هم افزایی یکی از مهم ترین وجوه تمایز تیم و گروه است

با وجود هم افزایی، حاصل جمع ۱ و ۱، به مراتب بیشتر از ۲ خواهد بود. اما این هم افزایی، فقط در تیم های توانمند اتفاق می افتد.

تیم هایی که به خوبی با مهارت های کار کردن در کنار هم آشنا باشند.

اگر افراد تیم فوتبال، شناخت درستی از قابلیت های یکدیگر نداشته باشند، برای هماهنگ شدن با هم تمرین کافی نکنند، بین شان درگیری و جار و جنجال وجود داشته باشد و در عین حال بخواهند به صورت تیمی بازی کنند، ممکن است نتیجه ی بدتری را نسبت به زمانی که به صورت فردی بازی می کنند، به دست بیاورند.

در این حالت، تیمی کار کردن افراد نه تنها تاثیر مثبتی ندارد، بلکه در اصطلاح سینرژی منفی ایجاد می کند و از تمام ظرفیت ها و توانایی های فردی افراد نیز، استفاده نخواهد شد.

حالا تصور کنید بازیکنان، گروه فوتبال تشکیل دهند و بدون تعامل با هم بازی کنند! بدیهی است که حاصل، چیزی جز تکروی های بیهوده و نتایج خنده دار نخواهد بود.

مزایای کار تیمی :

مزیتهای اصلی کار تیمی نسبت به کار گروهی:

کارآیی و اثر بخشی بالای آن بوده که بخش عمده آن ناشی از خاصیت هم افزایی در کار تیمی است.

تیم ها می توانند بدون در اختیار داشتن افراد بزرگ، کار های بزرگ انجام دهند. به عبارت دیگر، کار تیمی بر خلاف کار گروهی، متکی به فرد خاصی نیست.

افراد تیم، آرمان مشترکی داشته که به آن ایمان و اعتقاد دارند.

افراد تیم در هدف گذاری ها و تصمیم گیری ها نیز سهیم اند.

این ویژگی ها باعث می شود نسبت به تیم احساس تعلق کرده و انگیزه بالایی برای انجام هر چه بهتر کارها داشته باشند.

برای موفقیت آمیز بودن فعالیت های یک تیم، باید در طراحی آنها، مسایل بسیار زیادی مد نظر قرار گیرد.
در غیر این صورت تیم ها در مسیر کاری خود، با چالش هایی رو به رو خواهند شد که توانایی لازم برای مقابله و فائق آمدن بر آنها را ندارند.

به طور مثال:
ترکیب اعضای تیم بسیار مهم است. چرا که درگیری بین اعضا، یا عدم توافق آنها در رابطه با چگونگی اداره تیم، می تواند فعالیت های تیم را مختل کند.
پیدا کردن افراد مناسبی که مهارت های کار تیمی داشته باشند، مشکل است اما می توان با آموزش های مناسب، این مهارت را در افراد مختلف ایجاد و تقویت کرد.

در صورت عدم وجود آموزش های لازم در زمینه تیم سازی و رهبری تیم، بسیاری از تیم ها (خصوصاً در دراز مدت)، کارایی و اثر بخشی خود را از دست داده و هم افزایی منفی را تجربه می کنند
این مسئله باعث ایجاد نوعی عدم اطمینان نسبت به تیم ها می شود.

تیم سازی :
یک تیم پویا و هم افزا بر پایه وجود یک آرمان مشترک و جو اعتماد، ساخته می شود.
استفاده از بازی های تیمی نیز در بستر سازی ساخت تیم نقش بسیار مهمی دارد.

آرمان مشترک
افرادی که می خواهند یک تیم تشکیل دهند، باید آرمان مشترکی داشته باشند. زیرا تا وقتی که هدف مشترکی وجود ندارد، فعالیت ها در جهت های متفاوتی شکل گرفته و حتی ممکن است یکدیگر را خنثی کرده و هم افزایی منفی ایجاد کند.
وجود یک آرمان مشترک به فعالیت ها و تلاش ها جهت داده و از هرز رفتن انرژی تیم جلوگیری می کند .

ایجاد اعتماد
ایجاد اعتماد در بین تیم بسیار مهم بوده و شرط اصلی تیم سازی است.
اگر چه اعضای تیم نقش مهمی در شکل گیری اعتماد دارند،
در نهایت این رهبر تیم است که باید فضای اعتماد را بین افراد ایجاد کند.

استفاده از بازی ها

- استفاده از بازی های تیمی و تیم سازی، هم در مراحل اولیه ساخت تیم و هم در ادامه فعالیت ها، بسیار موثر است.

- بازی ها نقش مهمی در تمرین آرمان مشترک و ایجاد حس اعتماد بیشتر بین اعضای تیم دارند.

در ابتدای تشکیل تیم، برای شناخت بیشتر افراد از هم، شکستن یخ ها، گرم شدن روابط بین افراد تیم و ایجاد اعتماد، می توان از این بازی ها بهره برد و در خلال کار تیمی، برای منظورهای مختلفی از جمله:

- ایجاد محیط کاری اثر بخش،

- تشویق همکاری و حمایت بین افراد تیم،

- رسیدن به بهره وری بالا،

- کمک به رهبر تیم از طریق تفویض اختیار به اعضا،

- تحریک خلاقیت و نوآوری،

- افزایش مهارت های ارتباطی کلامی و غیر کلامی تیم،

- کاهش استرس و شاد کردن محیط کاری، می توان از بازی ها استفاده کرد.

نقش ها و وظایف :

اعضاء تیم و وظایف آنها:

۱- رهبر تیم

هر تیم نیاز به یک رهبر دارد.

اعضای تیم از رهبر خود انتظاراتی دارند:

- **رفتار منصفانه ای با اعضا داشته باشد،**
- **نسبت به آنها بی طرف باشد.**
- **نسبت به ایده های جدید با دید باز عمل کرده و حتی خود زمینه را برای بروز ایده های جدید ایجاد کند.**
- **رهبر تیم باید فرصت های چالش دار در اختیار افراد قرار دهد تا آنها بتوانند توانایی های فردی خود را توسعه دهند.**
- **در تیم های کارآفرین، رهبر توسط خود اعضا انتخاب و معرفی می شود.**
- **در سازمان های موجود که یک تیم جدید را برای هدف خاصی ایجاد می کنند، معمولاً رهبر تیم توسط مدیران سازمان انتخاب می شود.**

رهبر تیم علاوه بر نقش یک رهبر سنتی چهار نقش اصلی دیگر را نیز دارد که هر کدام از این نقش ها برای موفقیت تیم حائز اهمیت است :

- ✓ **آغاز گر**
- ✓ **نقش الگو**
- ✓ **مذاکره کننده**

✓ **نقش مربی**

ویژگی های رهبر موثر

- **به افراد تیم قدرت تصمیم گیری می دهد.**
- **رهبری را به صورت چرخشی به تمام افراد تیم واگذار می کند.**
- **نقش افراد تیم را در یک مسیر همساز و هماهنگ با هم قرار می دهد.**
- **در گوش دادن به افراد، مهارت کافی را دارد.**
- **برای انجام وظایف و فعالیت ها از خود رغبت نشان می دهد.**

۲- اعضای تیم

قلب هر تیم و موتور واقعی آن اعضای تیم هستند.

یک مدیر خوب می تواند منابع را تامین کند

یک رهبر خوب می تواند انگیزه کافی در کارکنان ایجاد کند.

- اما این اعضای تیم هستند که اکثر کارها را انجام می دهند. در نتیجه جمع آوری افراد مناسب و ماهر بسیار مهم است.

در فعالیت کارآفرینانه نیز تیم کارآفرین، شامل هسته مرکزی اولیه است

ولی در ادامه کار، تیم های مختلفی تشکیل می شود

که هر کدام وظایف خاص خود را دارند.

۳- فرد تسهیل گر

نقش تسهیل گر را معمولاً رهبر تیم یا افرادی مانند روانشناس و مشاور سازمان یا پرسنل منابع انسانی بر عهده می گیرند.

وظایف تسهیل گران:

- **بهینه کردن روابط بین افراد،**
- **خود شناسی افراد تیم،**
- **ایجاد اعتماد به نفس،**
- **توانایی شناخت احساسات و درک خصوصیات اعضا به شکل متقابل،**
- **آموزش فن مذاکره،**
- **ایجاد مهارت های ارتباطی،**
- **ایجاد حس ریسک پذیری و انتقال برخی آموزش ها به تیم**

مراحل ساخت تیم

تیم ها با اهداف مختلفی تشکیل می شوند.

گاهی یک مجری، مدیر یا موسس، چند نفر را برای ارضای یک نیاز و هدف سازمانی دور هم جمع کرده و تیم تشکیل می دهد.

یک تیم در طی شکل گیری و فعالیت، پنج مرحله را طی می کند:

مرحله اول: شکل گیری

افراد به دور هم جمع می شوند و سوالات زیادی در مورد علت شکل گیری تیم مطرح می شود. در این مرحله، رهبر تیم نقش بسیار حساس و مهمی دارد.

به دلیل اینکه این مرحله اولین برخورد اعضای تیم با یکدیگر است باید اعتماد سازی صورت گیرد.

اعضا باید بگونه ای راهنمایی شوند که هر یک نقش خود را در تیم پیدا کنند.

در این مرحله چشم انداز تیم تدوین خواهد شد

مرحله دوم : بروز تعارضات

به این مرحله، اصطلاحاً مرحله طوفانی تیم گفته می شود.

در این مرحله تضادهای مختلفی بین اعضای تیم با هم و با رهبر تیم، به وجود خواهد آمد.

از جمله عواملی که موجب این تضادها می شوند شامل:

- اهداف
- نقش ها
- ارتباطات کلامی و غیر کلامی
- مسئولیت ها و مهارت های بین فردی

اگر این تضادها مانع ادامه کار نشود مرحله بعدی در پیش خواهد بود .

مرحله سوم: ضابطه مندی

در این مرحله طوفان تمام شده و اعضای تیم تا حدی یکدیگر را شناخته و از بودن در کنار هم احساس راحتی می کنند.

اعضا علاقه مند به حل مشکلات و دانستن استانداردهای کار بوده و با هم بحث و تبادل نظر می کنند.

آنها سعی دارند بفهمند چه چیزهایی در بین شان قابل پذیرش بوده و چه چیزهایی قابل پذیرش نیست.

در این مرحله، شناخت و تعیین هدف ها بسیار اهمیت دارد.

کم کم نقش رهبر تیم، شکل دیگری به خود گرفته و به نوعی میان اعضای تیم پخش می شود .

مرحله چهارم: عملکرد

تیم در این مرحله بسیار فعال است و انگیزه پیشرفت و اشتیاق برای همکاری بسیار بالاست.

اعتماد و اطمینان به یکدیگر افزایش می یابد و افراد به خاطر اعتماد، علاقه و شناختی که نسبت به هم دارند، در جهت رشد یکدیگر تلاش می کنند.

اعضای تیم در این مرحله به فکر ارتقا و افزایش کیفیت کارهای تیم هستند.

مرحله پنجم: تغییر شکل (گذار)

با گذشت زمان، تیم رشد یافته و تکامل پیدا می کند. ممکن است ماموریت آن به پایان رسیده و منحل شود و یا ممکن است فعالیت خود را با شیوه و سازماندهی جدیدتر ادامه دهد.

مهارت های لازم برای کار تیمی

برای انجام موثر و هم افزایی کار تیمی، افراد باید مجهز به مهارت هایی بوده و آن ها را در راستای تحقق اهداف تیم به کار گیرند. یکی از مهم ترین این مهارت ها، توانایی ابتکار و خلاقیت است. این ابتکار و خلاقیت، باید هم به طور کلی و هم به طور خاص در زمینه ی تخصصی فعالیت تیم وجود داشته باشد.

چالش های کار تیمی

در فرآیند کار تیمی، چالش هایی وجود دارد که آشنایی رهبر و اعضای تیم با آنها، مهارت های افراد در کار تیمی را بالا می برد. برخی از این چالش ها عبارتند از:

۱- نقش های رهبر تیم

رهبری مناسب یکی از مولفه های اصلی موفقیت تیم است.

عدم ایفای مناسب عملکرد از سوی رهبر به عنوان یکی از چالش های اصلی پیش روی کار تیمی محسوب شود.

۲- ایجاد اعتماد

اعتماد شالوده ی کار تیمی است.

بنابراین مهم ترین آسیب تیم این است که اعضا نتوانند یکدیگر را درک کنند و به راحتی با هم حرف بزنند.

اعضای تیم های موثر از آشکار شدن عیب و نقص شان نمی ترسند.

آنها بدون ترس از تلافی و انتقام جویی دیگران، لغزش ها، ضعف ها و نگرانی های خود را قبول می کنند.

البته این بدان معنا نیست که افراد تیم باید همه رازهای خود را آشکار کنند، بلکه به معنی شفاف بودن روابط است

۳- هویت تیمی

هویت تیمی حکم دلبستگی افراد تیم را دارد و خدشه دار شدنش بسیار خطرناک است.

بدون هویت تیمی، ساخت یک تیم موثر و هم افزا امکان پذیر نیست.

وجود یک هویت مشترک، افراد را تشویق می کند تا خود را به طور متقابل در نتایج به دست آمده مسئول ببینند.

وقتی افراد احساس کنند که همگی مسئول نتیجه کل عملکرد تیم هستند، از یکدیگر کمک می گیرند و به هم کمک می کنند.

از دیگر مزایای داشتن هویت تیمی، کاهش استرس ها و لذت بردن از کار است.

آفت هدف مشترک، می تواند تفاوت ها، سوء تعبیر ها، پیش داوری ها، الگو های متفاوت، وجود تنوع فکری ـ فرهنگی و... باشد.

۴- آفت الگوی تفکر گروهی

خطر تفکر گروهی ممکن است هر تیم منسجم و با هویت مشترکی را تهدید کند.

ارویِنگ جانیس، روانشناس دانشگاه ییل برای اولین بار، آفت الگوی تفکر گروهی را تعریف کرد:

وقتی اعضای یک گروه به شدت از لحاظ فکری مشابه و دچار وابستگی به یکدیگر می شوند، بیشتر از اینکه دنبال راه حل های گوناگون و چاره ساز باشند،

به دنبال هماهنگی و یکسان سازی عقیده و فکر خواهند بود.

۵- مدیریت خلاقیت تیم

خلاقیت عامل مهمی در انجام کارهای تیمی است.

بسیاری از ابتکارات و اختراعات در قالب تیم های موفق صورت گرفته است.

ایده های گوناگون، فکرهای متفاوت ایجاد می کند.

با رهبری صحیح خلاقیت های تیم، می توان از تضادها و تهدیدها به عنوان فرصت های عالی برای دستیابی به اهداف، سود برد. در غیر این صورت، تیم کارآفرین با چالش های جدی مواجه شده و با وجود رقبای نوآور نمی تواند خیلی دوام داشته باشد.

۶- جمع اضداد

گاهی در جریان بروز افکار مبتکرانه در تیم، تناقض هایی دیده می شود.

برای ایجاد محیط خلاق و مبتکرانه، اولین قدم: پذیرش ترکیب برخی از ویژگی های به ظاهر متناقض در محیط کاری است.

توجه داشته باشید که پذیرش ترکیب این ویژگی ها برای مدیرانی که خطی فکر می کنند بسیار مشکل است.

برخی از این ویژگی های متناقض عبارتند از :

۱- ذهن آغاز گر ـ تجربه

۲- آزادی عمل ـ نظم و انضباط

۳- سر زندگی، شوخ طبعی و نشاط ـ استادی، مهارت و حرفه ای بودن

۴- ابتکار و نو آوری ـ طرح ریزی کار مطابق برنامه ای از پیش تعیین شده

۷- تفکر واگرا و همگرا

در محیط کار تیمی، هر دو نوع تفکر واگرا و همگرا مهم است

در تفکر همگرا: هدف گرایی و منطق رسیدن به هدف، از طریق اطلاعات موجود و آزمون شده انجام می گیرد.

در تفکر واگرا: هدف گرایی وجود دارد ولی اصل نیست، بلکه تنوع و ارائه راه حل ها و نمایش راه های متعدد رسیدن به هدف، اصل و اساس کار است.

هسته مرکزی خلاقیت، تفکر واگرا است

۸- سواری مجانی

سواری مجانی در کارتیمی به مواردی اطلاق می شود که: افراد بدون اینکه نقش خود را به طور مناسب ایفا کرده باشند، از نتایج کار دیگر اعضا سود می برند.

در اغلب مواردی که ماهیت کار اجازه ارزیابی فردی را نمی دهد، این حالت پیش می آید .

بازی

کارتیمی نیاز به افرادی دارد که بتوانند تیمی و سیستمی فکر کنند، اما همان طور که پیش از این هم اشاره شد، در دسترس نبودن این افراد یکی از معایب کار تیمی است که با آموزش های صحیح رفع می شود.

این آموزش ها خصوصاً اگر در قالب یک سری بازی های هدفدار انجام گیرد، می تواند تاثیر بسزایی در افزایش اثر بخشی و کارایی تیم ها داشته باشد.

- بازی ها می توانند روحیه افراد تیم را بالا ببرند.
- بازی ها کمک می کنند تا اعضای تیم انعطاف پذیرتر و سازگارتر باشند.
- بازی کردن، فرصتی برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه ها، احساسات و تجارب ایجاد می کند.
- درک و اعتماد متقابل بیشتر نسبت به اعضا نیز از نتایج فرعی و با ارزش بازی های تیمی است.

بازی های تیم سازی :

بازی های تیم سازی معمولاً با اهداف زیر انجام می شود:

- گرم شدن روابط بین افراد تیم و شکستن یخ ها
- ایجاد محیط کاری اثر بخش و هم افزا
- تشویق همکاری و حمایت اعضای تیم از یکدیگر
- رسیدن به بهره وری بالا
- تفویض اختیار به افراد تیم و ایجاد توانایی انجام آنها
- افزایش مهارت های ارتباطی کلامی و غیر کلامی افراد تیم

بازی های تیمی خلاقیت :

این دسته از بازی ها با هدف تشویق و بالا بردن روحیه خلاقیت و نو آوری افراد تیم برگزار می شود و تاثیر زیادی در به کارگیری خلاقیت های افراد در انجام فعالیت هایشان دارد.

بازی های رهبری تیم :

این دسته از بازی ها بیشتر برای رهبر تیم ضروری است.

انجام این بازی ها منجر به تقویت رهبری توسط تیم می شود و به افراد تیم کمک می کند شناخت بیشتری در مورد رهبر تیم و وظایفش پیدا کنند.

بازی بزرگ شبیه سازی کسب و کار :

هدف از بازی تیمی شبیه سازی کسب و کار این است که افراد از طریق شبیه سازی با واقعیت بازار کسب و کار آشنا شوند.

مثلاً در نوعی از این بازی ها، خرید قطعات اتومبیل از قطعه سازان توسط سازمان های بزرگ خصوصی و دولتی شبیه سازی می شود.

برای این کار، سازمان های بزرگ و شاید دولتی (گروه D). سفارش ساخت قطعه را از طریق گروه های واسطه (تیم های گروه B)، به قطعه سازان (تیم های گروه A) داده و قطعه سازان نیز پس از ساخت قطعات، محصولات خود را به واسطه ها فروخته و آنها محصولات خریداری شده را به خریداران نهایی (سازمان های بزرگ) می فروشند. در این میان عده ای به عنوان

سرمایه گذار ریسک پذیر با دریافت و بررسی طرح تجاری تیم های گروه های A و B، به آنها وام می دهند. در پایان بـازی، تیم برنده ی هر گروه، بر اساس بالاترین میزان سود حاصله تعیین می شود.

در این بازی علاوه بر تیم های اصلی، تیم های اجرایی خاصی شامل فروشندگان مواد اولیـه، خریـداران نهـایی، تبلیغـات، پلیس، گروه قضایی، مشاوران و بانک مرکزی نیز وجود دارند.

تمامی این گروه ها مانند بازار واقعی کسب و کار، در هر لحظه می توانند شرایط بازسی را تغییر دهند .

فصل چهارم

طرح تجاری Business Plan

مقدمه ای بر طرح تجاری :

شاید شما هم تجربه کرده باشید که در برخورد با سوژه های جدید و جالب، ذهن با سرعت زیادی پر از ایده می شود. ایـده های عجیب و غریب، ساده، خنده دار، منطقی و حتی گاهی به ظاهر غیر ممکن.

این روند تا مدتی ادامه پیدا می کند و کم کم با گذشت زمان، تعدادی از ایده ها در لابه لای افکار مختلف گم می شوند .

نتیجه اینکه علی رغم علاقه ی شما به اصل سوژه، احساس .سردرگمی و سنگینی خواهید کرد .

در چنین مواقعی با سماجت و پا فشاری، با ایده ها و موضوع کلنجار می روید و گره ای را که به دست باز می شده است را به دندان می گیرید که نتیجه اش در نهایت موفقیت آمیز است و یا موضوع را رها کرده، به کارهای دیگر می پردازید و طـوری وانمود می کنید که انگار از اول هم برایتان سوژه جالبی نبوده است.

ما برای جلوگیری از این وضعیت، یک پیشنهاد جادویی برایتان داریم معجزه ای به نام نوشتن

با به روی کاغذ آمدن ایده های به هم ریخته، همه چیز منظم تر، روشن تر، و پخته تر می شود.
هدف چیست؟ به کجا می خواهیم برویم؟
و برای رسیدن به آن چه برنامه هایی داریم؟

طرح تجاری همان نقشه ی راه است.

با تنظیم طرح تجاری رویاهایمان واقعی تر می شوند و به راحتی می شود تشخیص داد که قابل اجرا هستند یا خیر.
اگر دقیق نگاه کنید خواهید دید که با چیدن و تنظیم کردن آن افکار و ایده های پراکنده، در کنار هم، کم کم به یک نقشـه راه برای دستیابی به هدفتان رسیده اید.
ما به این نقشه راه، طرح تجاری یا برنامه کسب و کار می گوییم .
پس در همین ابتدای کار، قلم جادویی تان را بردارید و تاثیرات معجزه ی نوشتن را از فعالیت های تجاری تان دریغ نکنید.
در رابطه با ضرورت نوشتن طرح تجاری بحث های زیادی مطرح است:
۱- از طرفی کارآفرینان، به دلیل ویژگی های خاص خود، تمایلی به برنامه ریزی نداشته و آن را عاملی محـدود کننـده مـی دانند که در شرایط عدم اطمینان کسب و کارها، کارایی لازم را ندارد و سخت و هزینه بر است.

- **تجربه نشان داده است که مزایای نوشتن طرح تجاری بر معایب آن برتری دارد.**
- **نوشتن طرح تجاری ضمانتی برای موفقیت کسب و کار نیست، اما ابزار خوبی برای افزایش شانس موفقیت است.**

۲- برخی معتقدند نوشتن طرح تجاری در مراحل ابتدایی راه اندازی کسب و کار حائز اهمیت است.

- **برخلاف این عقیده تجربه نشان می دهد که در تمام مراحل کسب و کار طرح تجاری پر اهمیت است.**
- **فراموش نشود که همواره باید آن را مطابق با شرایط و تغییرات روند کار، به روز رسانی کرد.**

باید به خاطر داشت که تغییرات سریع، جزء جدا نشدنی دنیای امروز است و اگر کارآفرین و کسب و کارش با روند سریع این تغییرات همگام نشود، از پیشرفت در مسیر خود باز مانده و شکست خواهند خورد.

به بیان ساده
یک طرح تجاری، تلاش کارآفرین برای به روی کاغذ آوردن رویای خود است.

با این روش می توان از قابل اجرا بودن رویا مطمئن شد.

می گویند ۸۰ درصد از کسب و کارهای نوپایی که طرح تجاری نیز داشته اند. قبل از رسیدن به پنجمین سال فعالیت خـود، از بین می روند .

مهم ترین علت این موضوع این است که هنگام نوشتن طرح تجاری، ارزیابی واقع بینانه ای از بازار بالقوه انجام نشده

اصرار کورکورانه برای تبدیل طرح تجاری به کسب و کار و تاکید بیش از حد بر ایده، کارآفرین را از واقعیت هـای اجرایـی نشدن آن غافل کرده، منجر به شکست کسب و کار خواهد شد.

طرح تجاری چیست؟
طرح تجاری معمولاً مجموعه ای از بخش های کاربردی مانند:
بخش های بازار یابی، مالی، تولیدی و منابع انسانی است.
طرح تجاری در واقع همان نقشه ی راه است که به سوالاتی از قبل: اکنون کجا هستیم؟
به کجا می رویم؟
و چطور باید به مقصد برسیم؟
پاسخ می دهد.

کارآفرین در روند فعالیت کارآفرینانه خود، تا حدی بر مسائلی مانند: تولید، میزان فروش، کارمندان و .. کنترل دارد .

اما عوامل خارجی و غیر قابل کنترلی مانند:
فعالیت های رقبا، قوانین جدید، تغییرات اجتماعی، تغییر نیازها و سلایق مصرف کننده، ظهور فناوری های جدیـد و ... نیـز وجود خواهد داشت و کارآفرین برای این که آمادگی برخورد مناسب را داشته باشد، باید آنها را در طرح تجاری خود مـورد توجه قرار دهد.

در یک فعالیت اقتصادی، کار برنامه ریزی پایان ندارد.
برنامه ریزی نه تنها در مراحل ابتدایی هر فعالیت کارآفرینانه مهم است، بلکه زمانی که فعالیت از مراحل اولیه به یک تجارت کامل می رسد،
برنامه ریزی به عنوان ابزاری مدیریتی جهت رسیدن به اهداف تجاری کوتاه مدت و بلند مدت، نقشی پر رنـگ و ادامـه دار خواهد داشت.

چرا طرح تجاری لازم است؟
این سوالی حیاتی و معقول است که کارآفرین باید قبل از آغاز نوشتن طرح تجاری، از خود بپرسد.

باید هدف از نوشتن طرح تجاری و مخاطبان آن، مشخص باشد .

نوشتن طرح تجاری علل مختلفی دارد:

۱- مهم ترین دلیل نوشتن آن خود کارآفرین است. او با نوشتن طرح تجاری، برنامه اجرایی خود را تدوین کرده و مطابق آن وارد عمل می شود.

عوامل متعددی در راه اندازی موفق یک کسب و کار دخیل اند، اما می توان پول را مهم ترین این عوامل دانست، زیرا این پول است که به کارآفرین فرصت آزمایش ایده اش را می دهد.

۲- دلیل مهم دیگر برای نوشتن طرح تجاری، مهیا کردن پول لازم جهت آغاز فعالیت است.

الف- سرمایه گذاران فعالیت های کارآفرینانه مانند بانک ها و.... مایل اند کسب و کار کارآفرین را به صورت مکتوب ببینند تا تصویری روشن از هدف و احتمال موفقیت کسب و کار در آینده را داشته باشند.

- **طرح تجاری نکات عمده کسب و کار در ۳ سال نخست فعالیت را در بر دارد که شامل اهداف، استراتژی ها، رویه ها و ... است.**

اگر سرمایه گذار احساس کند طرح تجاری به موضوعات مورد علاقه و توجه او نپرداخته است، مسلماً از آن حمایت نخواهد کرد.

ب - عاملی که می تواند سرمایه گذاران را برای حمایت مالی متقاعد کند:

کارآفرینان توانایی تحقیق ایده ی کسب و کار را دارد.

- **یک طرح تجاری خوب حرفه ای بودن کارآفرین و آشنایی او با بازار را آشکار کرده و احساس عدم اطمینان و ریسک سرمایه گذار را کاهش می دهد.**

۳- علاوه بر این یک طرح تجاری برنده، نیازهای بازار آینده را نیز در بر داشته و برای رویارویی با چالش های آن برنامه دارد.

چه کسانی طرح تجاری را می نویسند؟

- **در نوشتن طرح تجاری، خود کارآفرین نقش اساسی را ایفا می کند.**

چرا که بیش از دیگران با ماهیت ایده اش آشناست.

با این وجود، بهتر است طرح تجاری توسط کل افراد تیم مدیریتی و اجرایی کسب و کار نوشته شود تا احساس تعلق آنها را به کار افزایش داده و اطلاعات لازم را به آنها منتقل کند.

- هر فرد بر اساس تخصصی که دارد مطالب بخش مربوط به خود را از طرح تجاری تهیه می کند، اما در نهایت لازم است یک نفر مسئولیت هماهنگ کردن کل مجموعه، نوشتن و ویراستاری نسخه ی نهایی طرح را بر عهده بگیرد.

می توان در نوشتن هر بخش، از مشاوره متخصصین نیز استفاده کرد.

برای اینکه مشخص شود وجود یک مشاور لازم است یا خیر، کارآفرین باید تعیین کند که چه مهارت هـایی دارد و در چـه مهارت هایی و به چه میزان دچار کمبود است.

چه کسانی طرح تجاری را می خوانند؟

طرح تجاری کارآفرین ممکن است توسط کارمندان، سرمایه گذاران، بانکداران، تـامین کننـدگان، خریـداران و مشـاوران خوانده شوند.

اینکه چه کسی قرار است طرح را بخواند، می تواند بر حد و مرز، عمق و جزئیات طرح تجاری اثر بگذارد.

از آنجایی که هر یک از این گروه ها، با هدف متفاوتی طرح تجاری را می خوانند، کارآفرین باید مهیای پاسخگویی به تمام مسائل و مشکلات مخاطبان مختلف باشد.

سرمایه گذار به دنبال چگونگی پیشرفت کار، بالا رفتن میزان ارزش سهام و مهم تر از همه توان و چگونگی بازپرداخت بدهی ها یا حتی وثیقه ای که کارآفرین در قبال وام در اختیار او می گذارد، است.

بنابراین برای جذب سرمایه گذار باید ویرایش خاصی از طرح تجاری تهیه شود که در آن به بخش مالی و جزئیات آن، بیش از بخش های دیگر پرداخته شده است.

برای جذب یک مهندس توانا، وجود بخش مالی بسیار دقیق و پر جزئیات در طرح تجاری، ضرورتی ندارد.

زیرا برای یک مهندس، مسائل فنی کسب و کار، بیش از مسائل مالی حائز اهمیت است.

پس در ویرایش خاص او باید بخش فنی نسبتاً دقیق و بخش مالی بسیار کلی آورده شود.

البته این نکته مهم است که طرح تجاری نباید آن قدر کامل و با جزئیات فنی باشد که هر فرد دیگری با خواندن طرح بتواند محصول یا خدمت مورد نظر کارآفرین را ارائه کند.

در نوشتن طرح تجاری، توجه به بازار بسیار مهم است.

در واقع یک طرح تجاری باید بتواند فواید ویژه کسب و کار برای مصرف کنندگان را بیان کرده، اطلاعات مربوط به مشتریان فعلی- بالقوه و بازارهای فعلی موجود را ارائه دهد.

طرح تجاری کارآفرین باید برای تمامی ذی نفعانی که می توانند از کسب و کار حمایت کنند، مفید باشد و مورد استفاده قرار گیرد.

کارآفرین باید به فراخور هر مخاطب نسخه متفاوتی از طرح تجاری داشته باشد.

این ویرایش های متفاوت در واقع در اصول اساسی تفاوتی ندارند بلکه در ارائه نیازهای کسب و کار متفاوت هستند.

به طور مثال یک کارآفرین می تواند به سرمایه گذار توضیح دهد که از پول برای رشد سریع استفاده خواهد کرد در حالی که به بانکدار بگوید از پول قرض گرفته شده برای بهبود کیفیت و بهره وری استفاده می کند.

هر دو جمله بار معنایی یکسانی دارند اما به زبان های متفاوتی گفته شده اند.
یکی دیگر از مزایای طرح تجاری این است که می توان فعالیت کارآفرینانه را قبل از صرف هزینه و زمان بیشتر متوقف کرد.

آنچه باید قبل از نوشتن طرح تجاری دانست
برای جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه، به خصوص در تدوین طرح تجاری فعالیت های بزرگ و پیچیده ی اقتصادی، معمولاً قبل از نوشتن طرح تجاری بررسی هایی صورت می گیرد که به آنها امکان سنجی گفته می شود.
امکان سنجی ها کلی تر از بررسی های معمول بوده و مشکلات احتمالی را شناسایی می کنند، تا در صورت وجود مشکلی جدی و غیر قابل حل، قبل از شروع نوشتن طرح تجاری، عملیات متوقف شود.

امکان سنجی یک طرح مستلزم بررسی کسب و کار در چهار حوزه می باشد:

- ✓ **محصول / خدمات**
- ✓ **صنعت**
- ✓ **بازار/ مشتری**
- ✓ **تامین مالی**

امکان سنجی طرح در حوزه:

محصول / خدمات

۱- منافع و مزایای حاصل از این کالا و خدمات چیست؟
۲- نوع عملیات و زمان لازم برای تولید محصول؟
۳- آیا امکان بهره مندی از حقوق معنوی وجود دارد؟
۴- تفاوت این محصول/خدمات با محصول/خدمات مشابه موجود در بازار چیست؟

صنعت

۱- ویژگیهای جمعیت شناسی و تمایلات صنعت و وضعیت آن از نظر مرحله حیاتش چگونه است؟
۲- آیا موانعی برای ورود به آن صنعت وجود دارد؟ نوع موانع؟
۳- حجم هزینه های فناوری و تحقیق و توسعه آن چقدر است؟
۴- حاشیه سود معمول صنعت چقدر است؟
۵- آیا با توضیع کنندگان، رقبا، خورده فروشان و ... تماس داشته اید؟ نظر آنها چیست؟

بازار/ مشتری

۱- ویژگیهای جمعیت شناختی بازار هدف چیست؟
۲- مشتری کیست و چه ویژگی هایی دارد؟
۳- آیا تا به حال با مشتری صحبت کرده اید؟
۴- رقبا چه کسانی هستند و چگونه از آنها متمایز می شوید؟

۵- چه گزینه هایی برای کانال توذیع وجود دارند؟

تامین مالی

۱- سرمایه مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کار چقدر است؟

۲- سرمایه در گردش (فعال) مورد نیاز چقدر است؟

۳- چه هزینه های ثابتی داریم؟

۴- زمان لازم برای مثبت شدن سود شرکت؟

۵- نقطه ی سر به سر کسب و کار کجاست؟

در بخش امکان سنجی با وجود اینکه از اطلاعات مفصل و دقیقی استفاده نمی شود، در نهایت به تخمین خوبی از قابل اجـرا بودن یا نبودن کسب و کار می رسیم.

پس از اینکه در مرحله امکان سنجی کارآفرین به اجرایی بودن طرح خود پی برد، باید برای آغاز کسب و کار خـود برنامـه ریزی کند و اینجاست که نوشتن طرح تجاری آغاز می شود.

فصل پنجم

طرح تجاری یک صفحه ای

طرح تجاری یک صفحه ای چیست و چرا تدوین آن لازم است؟

بسیار اتفاق می افتد که در جمع ها و میهمانی های دوستانه، افرادی پیدا می شوند که با شور و هیجان، از ایده ها و برنامـه های بلند پروازانه شان صحبت می کنند. اگر دقت کنید متوجه خواهید شد که بسیاری از این افراد، علی رغم ظاهر مصـمم شان، سر درگم هستند! دقیقاض نمی دانند چه می خواهند و قصد انجام چه کاری را دارند.گفته های امروزشـان بـا دیـروز تطابق چندانی ندارد و حتی گاهی مجموعه ی حرف هایی که در یک نوبت می زنند نیز، قابل جمع شدن در کنار هم نیست! بعضی وقت ها خودشان هم فراموش می کنند که چه گفته اند، اما با سماجت عجیبی از دیگران می خواهند در رابطه با ایده

های آن ها نظر دهند! شاید شما هم یکی از این افراد باشید. به این فکر کنید که بتوان حرف های پراکنده و متغیر حیاط دانشکده، میهمانی های خانوادگی و سفرهای دسته جمعی را دقیق تر و منظم تر، تدوین کرد و یک حا نوشت. اگر چنین شود همه چیز در دسترس و سازمان یافته خواهد شد و اولین و مهم ترین نتیجه ی آن این است که خودتان از شر به هم ریختگی های ذهن خلاص شده اید. علاوه بر آن، حالا با در دست داشتن خلاصه ی کاملی از آنچه در سر دارید. می توانید با دیگران صحبت کرده و نظرات آن ها را به کلکسیون ایده هایتان اضافه کنید. طرح تجاری یک صفحه ای،دقیقاً برای به روی کاغذ آمدن این حرف ها نوشته می شود. چرا که: "تا طرحی نوشته نشود، وجود نخواهد داشت." راه حل هیجان انگیزی است امت ذوق زده نشوید و دقت کنید: طرح تجاری یک صفحه ای یعنی دنیایی از رویاها و ایده ها تنها در یک صفحه! ما همیشه دوست داریم رویاهایمان را به تفصیل برای دیگران توضیح دهیم و حالا اگر قرار باشد همه ی آن حرف ها در یک صفحه جا بگیرد، کار نوشتن، کمی سخت می شود. جملات باید روشن کوتاه و دقیق نوشته شوند تا منظور نویسنده را به طور مؤثری منتقل کنند .

بله، ما هم می دانیم که نوشتن متنی مفصل در رابطه به موضوع مورد نظر، بسیار ساده تر است. اما فرموش نکنید که زیاد نوشتن درست مانند زیاد حرف زدن است. به این معنا که گاهی رشته ی کلام از دستتان خارج می شود، بی ربط و حتی گاهی متناقض می نویسید و دوباره دچار همان سردرگمی ها خواهید شد. اما چارچوب یک صفحه، خطر هر گونه اضافه گویی و دور شدن از بحث اصلی را از بین می برد.

هنر نوشتن طرح تجاری در یک صفحه، کار مهمی است که ارزش یاد گرفتن را دارد. هدف این فصل، آموزش این مهم است

نوشتن طرح تجاری یک صفحه ای چیز عجیبی نیست.

اول: باید رویاپردازی کنید.

دوم: اهداف خود را مشخص کنید.

سوم: استراتژی های مناسب را پیدا کرده و بنویسید

چهارم: بر طبق استراتژی های انتخابی تان، برای رسیدن به اهداف برنامه ریزی کنید.

هر مجسمه ساز، معمار، فیلم ساز و مخترعی، در ابتدا یک مدل کوچک از آنچه که می خواهد بسازد را تهیه می کند. این مدل می تواند در اندازه و شکل های مختلف ساخته شود. مدل ساختن، اولین گام در نزدیک کردن ایده به واقعیت است.

هزینه زیاد، سختی کار و اینکه ممکن است ایده به مرحله تولید نرسد، کارآفرین را وادار می کند برای ایده هایش مدل بسازد تا مطمئن شود ایده ی مناسبی است و ارزش صرف زمان، انرژی و پول را دارد. طرح تجاری یک صفحه ای، یک مدل کوچک از کسب و کار است. چارچوب کار را مشخص کرده، افق آرزوهای کارآفرین را ترسیم می کند و درست مثل یک نقشه، نشان می دهد با تهیه ی چه مقدماتی، از کجا و از چه مسیری باید رفت. طرح تجاری یک صفحه ای ابزار خوبی برای انتقال ذهنیات و اجرایی کردن آن ها است. این طرح تنها مختص به مراحل راه اندازی و شروع یک کسب و کار جدید نبوده و در کسب و کارهای موجود نیز، ابزاری کاربردی برای شرکا، کارمندان، سهامداران، سرمایه گذاران و... است. چرا که افراد با مطالعه ی طرح تجاری یک صفجه ای، در زمان کوتاهی با کسب و کار و اهداف آن به خوبی آشنا می شوند.

طرح تجاری یک صفحه ای دارای پنج بخش است:

- ✓ **چشم انداز**

- ✓ مأموریت
- ✓ اهداف
- ✓ استراتژی ها
- ✓ برنامه ها

یک طرح تجاری یک صفحه ای خوب، با یک بار مطالعه ی دقیق قابل فهم بوده و به صورت مختصر و مفید، تمام اطلاعات مورد نیاز در پنج بخش زیر را بیان می کند:

- چشم انداز آن به صورت دورنگر و آرمانی ترسیم می شود.
- مأموریت های آن تأثیر گذار، محرک و مشتری گراست.
- اهداف آن با توجه به چشم انداز و مأموریت، به صورت واضح، صیح و قابل اندازه گیری تدوین شده است.
- استراتژی های آن حساب شده است.
- برنامه هایش کاربردی و قابل اجرا هستند.

تدوین طرح تجاری یک صفحه ای محاسن متعددی دارد که از مهم ترین آن ها می توان به موارد زیر اشاره کرد :

- موضوعات پیچیده را به شکل ساده و روان بیان می کند.
- خواندن و درک آن آسان است.
- به دلیل اینکه بر نکات کلیدی و مهم تمرکز دارد، کاربردی و مفید است.
- محدود بودن فضای نگارش در طرح تجاری یک صفحه ای باعث می شود برای بیان هر موضوع، با دقت و تمرکز زیاد، بهترین کلمات و عبارت ها استفاده شود و نویسنده به خلاصه ترین حالت ممکن منظور خود را بیان کند.

در نوشتن طرح تجاری یک صفحه ای، وجود انسجام میان مطالب بسیار مهم است. کلمات باید به دقت مورد استفاده قرار گیرند و مفهوم هر یک از بخش ها به صورت واضح و روشن بیان شود. این طرح مرجع مناسبی برای تصمیم گیریها، خصوصاً تصمیمات مالی است. به یاد داشته باشید که راه اندازی هر کسب و کار مانند یک سفر است. بنابراین همه ی لوازم ضروری تان را بردارید.

هر سفر با یک چشم انداز وسیع شروع می شود. آرزوی اینکه سفر تا کجا باشد؟ چه اندازه طول بکشد؟ و به کجا ختم شود. سال ها پیش کریستف کلمب سفر طولانی خود را با این چشم انداز آغاز کرد که پس از دور زدن زمین، به هند برسد. همه ی سفر ها مأموریتی دارند که منظور از سفر را مشخص می کند. کریستف کلمب قصد داشت با سفرش نشان دهد که زمین گرد است.

سفرها هدف مشخصی دارند. جان. اف. کندی می خواست تا پایان سال ۱۹۶۰ انسان را در کره ی ماه پیاده نماید، هدف تعیین شده توسط او، باعث شد افراد زیادی نیرویشان را صرف کنند تا این کار به موقع انجام شود. معنی دار کردن کارها، دقیقاً همان چیزی است که از یک هدف خوب انتظار می رود.

در سفر استراتژی ها، مسیر را مخص می کنند. فرد را در جهت هدف های رهبری کرده و سرانجام او را به جایی که می خواهد، می رسانند. کریستف کلمب راه غرب را پیش گرفت و به نتیجه رسید.

هر سفرطولانی برای آن که با موفقیت همراه شود نیازمند برنامه است تا کلیه ی فرآیندها و کارهایی که باید در طول سفر انجام شود مشخص شده و سازماندهی شود.

چشم انداز

از آینده ی نه چندان نزدیک کارتان، چه تصور رویا گونه ای دارید؟

تدوین چشم انداز، اولین و مهم ترین بخش در فرآیند طراحی طرح تجاری یک صفحه ای است. در اینجا فرد بیان می کند چه تصوری از کار خود دارد.

چشم انداز باید مفصل، پر محتوا و آرمانی باشد، لازم است به گونه ای نوشته شود که ذهن خواننده را تحریک کرده، او را سر ذوق بیاورد و در عین حال از کار تصویر روشن و واضحی به او بدهد. باید شور و هیجان ایده ی خلاقانه را در خود تکرار کند.

معمولاً خواندن چشم اندازهای مفصل، سرگرم کننده است و خواننده را احساساتی کرده به غلیان وا می دارد. اگر شما به دنبال یک سرمایه گذار هستید، چشم انداز مفصل و مناسبی بنویسید به وسیله ی یک چشم انداز مفصل، تصویر واضحی از آنچه در افق نگاهتان است را ارائه می دهید و در واقع از دیگران می خواهید ظرایفی که احتمالاً شما ندیده اید را ببینند.

چشم اندازتان را بلند پروازانه بنویسید اما مراقب باشید محتوایی اغراق گونه و غیر ممکن پیدا نکند. مثلاً اگر کسی چشم انداز این را داشته باشد که روزی بزرگ ترین یا موفق ترین شرکت آسیا در صنعت خود باشد، بی پروایی شیرینی است. اما اگر چشم اندازش این باشد که صرفاً تنها شرکت این صنعت در آسیا باشد، نگاهی اغراق گونه و غیر ممکن دارد. پس چشم انداز را رویایی ولی قابل باور بنویسید. سرمایه گذاران بزرگ و حرفه ای معتقدند که "ارزش رویا بیش تر از واقعیت است". کسانی که صرفاً بر واقعیت پافشاری می کنند، آدم های منطقی ای هستند که شانس پرواز به سرزمین های دور را ندارند و آدم هایی که به شدت رویایی هستند تصور می کنند که در حال اوج گرفتن اند در حالی که قدمی به جلو نخواهند رفت. کارآفرینان واقعی بزرگ بزرگ و بلند بلند فکر می کنند و کوتاه کوتاه قدم بر می دارند.

چگونه یک چشم انداز خوب بنویسیم؟

در نوشتن چشم انداز، خوسانسوری نکنید و اجازه دهید همه چیز، پر هیجان باقی بماند. رمز رسیدن به یک تصویر خوب، آزاد گذاشتن ذهن است. جلوی هیچ فکری را نگیرید و از هر چه به ذهنتان می رسد، استفاده کنید. از صفت های جذاب و تند استفاده کنید. عناصر شخصی تصویرتان را فراموش نکنید. چرا که همین عناصر هستند که شما را سر ذوق آورده و در مواقع سختی و ناامیدی به یاریتان می آیند.

چشم انداز شما با گذشت زمان ثابت نمی ماند و رشد خواهد کرد. به همین دلیل اجازه ندهید ایده هایی که ممکن است بعداً به ذهن تان برسد، مانع نوشتن تان شود. همان چیزی را که اکنون می بینید شرح دهید.

پاسخ دادن به سؤالات زیر، به شما کمک می کند تا یک چشم انداز خوب بنویسید. هر چه پاسخ هایتان کوتاه تر و پر محتواتر باشد، کار شما در جمع بندی مطالب راحت تر خواهد بود. فراموش نکنید گزیده گویی، یک اصل در نوشتن طرح تجاری یک صفحه ای است.

- چه چیز؟

– چه چیز قرار است تولید کنید؟ کالا؟ و یا هر دو؟

- سه ویژگی کالا یا خدمت تان را بیان کنید.
- سه ویژگی ای که کالا و یا خدمت شما قرار نیست داشته باشد، نام ببرید.
- مایلید شرکت شما چه تصویری را ایجاد کرده و با آن شناخته شود؟

● کجا؟

- کار شما در چه سطحی خواهد بود؟ محلی، منطقه ای، ملی یا بین المللی؟
- مشتریان شما در کدام شهرها، استان ها، کشورها و مناطق زندگی می کنند؟
- دفاتر و شعب شرکت در چه پهنه ی جغرافیایی گسترده خواهد شد؟

● چه کسانی؟

- مشتریان شما چه کسانی هستند؟
- سه ویژگی بهترین مشتریان فعلی و یا احتمالی را بیان کنید.
- سه ویژگی کسانی که ترجیح می دهید مشتری شما نباشند را ذکر کنید.
- همکاران استراتژیک شما چه کسانی خواهند بود؟
- با چه کسانی شریک خواهید شد؟
- چه کسانی می توانند نظرات تخصصی و استراتژیک به شما داده، و در رشد سریع و صحیح به شما کمک کنند؟

● چه زمانی؟

- زمان آغاز به حرکت این فعالیت اقتصادی چه زمانی است؟
- چه زمانی به فضای اداری، تولیدی و یا توزیعی نیاز خواهید داشت؟
- سیستم ها و تجهیزات چه زمانی باید انتخاب، تهیه، آزمایش و قابل استفاده شود؟

●چرا؟

- هدف شما از راه اندازی این کسب و کار چیست؟
- مشتریان شما چرا کالا و یا خدمات شما را خریداری می کنند؟
- چرا سرمایه گذاران باید بر روی این کار سرمایه گذاری کرده و یا به آن وام دهند؟

● چگونه؟

- سرمایه ی این کار از کجا تأمین خواهد شد؟
- تصمیم دارید با کارمندان، فروشندگان و مشتریان خود چگونه رفتار کنید؟
- اعتقادات شخصی شما چه تأثیری بر روی کسب و کارتان خواهد گذاشت؟

● محیط کارتان را ترسیم کنید:

- سه ویژگی یک کسب و کار موفق، که آن را تحسین می کنید و دوست دارید کار شما نیز مانند او باشد، را ذکر کنید.
- سه ویژگی تجارتی را که به هیچ عنوان نمی خواهید مانند ان باشید را بیان کنید.

یک تمرین خوب برای تدوین چشم انداز مطالعه و استخراج چشم انداز شرکت های موفق است چشم انداز این شرکت ها را استخراج کرده و سعی کنید آن ها را بهبود داده و بازنویسی کنید.

چند نمونه چشم انداز:

می خواهیم بزرگ ترین و محبوب ترین عرضه کننده ی قهوه ی تازه، با کیفیت و استاندارد جهانی و متناسب با ذائقه ی مردم، در کل خاورمیانه باشیم. محیط زیبا، مفرح و مدرن، برخورد شاد و صمیمی کارکنان، تحویل دقیق و سریع سفارشات همراه با نوآوری دائم در ارائه ی محصولات و خدمت، قهوه ی لامیز را به مکان سومی علاوه بر خانه و محل کار تبدیل کرده که تصویر زندگی بدون آن برای شهروندان ایران دشوار خواهد بود.

در افق ۱۴۰۸، نشریه ی فن بازار بزرگ ترین مرجع (Hub) معاملات فناوری در منطقه ی خاورمیانه خواهد بود. صاحبان ایده، کار آفرینان، سرمایه گذاران و سایر متقاضیان و عرضه کنندگان فناوری، نشریه را قابل اعتمادترین و در دسترس ترین گزینه ی ممکن برای دستیابی به راه حل های فناورانه خواهند دانست. خدمات مشاوره ای نشریه که توسط کارشناسان خبره انتقال فناوری در سراسر منطقه قابل ارائه است، اطمینان خاطر طرفین معاملات فناوری را تضمین می کند.

تحویل نسخه های دارویی و ارائه ی اطلاعات مربوطه به متقاضیان و بیماران ایرانی در سریع ترین زمان و بدون واسطه در هر موقع از شبانه روز در بستری امن و مبتنی بر امکانات الکترونیکی و اینترنتی به شکلی که دسترسی همه ی ایرانیان به آن با کمترین هزینه مقدور باشد.

ایجاد یک محیط آموزشی زبان و فرهنگ که جزو یکی از ده آموزشگاه برتر زبان خارجی خاورمیانه باشد و بتواند ضمن ایجاد روش های نوین زبان آموزی به عنوان پایگاهی برای تبادل فرهنگ ایران و سایر کشورهای جهان مطرح باشد.

شرح مأموریت

چرا یک فعالیت اقتصادی شکل می گیرد؟

در واقع شرح مأموریت پاسخی به این سؤال کلیدی است: "چرا مشتریان این کالا یا خدمت را می خرند؟"

شرح مأموریت باید مؤثر، کوتاه، دقیق و واضح بوده و جلب توجه کند. جملات شرح مأموریت، تنها با چند لغت مختصر و کوتاه، می توانند ماهیت و حیطه ی کار یک فعالیت را بیان کنند. با اینکه شرح مأموریت بیش تر شبیه جملات تبلیغاتی یا شعار گونه به نظر می رسد، اطلاعات و مفاهیم زیادی را در بر دارد.

شرح مأموریت، تعهد و وفاداری فرد به کار را نشان می دهد. پاسخ دادن به سؤالاتی مانند آنچه در زیر آمده کمک بزرگی در راستای تدوین شرح مأموریت است:

- **شرکت چه ارزشی برای مشتریان تان ایجاد خواهد کرد؟**
- **تحت چه شرایطی از مشتریان عذر خواهی خواهد شد؟**
- **برای جلب نظر مشتریان چه می کنید؟**
- **و...**

با پاسخ دادن به چنین سؤالاتی متوجه خواهید شد که چرا تعدادی از کسب و کارها فعال و مؤثر هستند؟

یک فعالیت اقتصادی مؤثر، فعالیتی است که بتواند بین نیازهای مشتریان و نیازهای خود تعاول بر قرار کند. برقرار کردن این تعادل، کار سخت و حساسی است، اما برای موفقیت بسیار لازم است عدم شناخت صحیح نیازهای مشتری، می تواند یک کسب و کار را در شرایط شکست قرار دهد.

در شرح مأموریت، حرفی از مسایل مالی نیست. مقاصد مالی در چشم انداز ذکر شده و در اهداف، اعداد و مقادیرشان آورده خواهد شد. شرح مأموریت باید بتواند از یک سو چشم انداز کسب و کار را تأیید کرده و از سوی دیگر شوق و تعهد صاحبان فعالیت را منعکس کند.

چگونه یک شرح مأموریت خوب بنویسیم؟

پاسخ سؤالات زیر، به شما کمک می کند متوجه شوید که کسب و کار موفق در نظر شما چیست و چگونه می توانید چنین کسب و کاری را راه اندازی کنید. این درست همان چیزی است که برای تدوین یک شرح مأموریت مناسب به آن نیاز دارید. سعی کنید از کلمات کلیدی و جملات کوتاه برای پاسخ دادن استفاده کنید.دقت کنید که پاسخ هایتان، مأموریت شما نیست. بلکه موارد مورد نیازی است که ذهن شما را برای تدوین یک شرح مأموریت خوب، آماده می کند.

- کالاها و خدمات شما چه هستند و چه تفاوتی با کالا و خدمات رقبایتان دارند؟

مشتری ایده ال کیست؟

- چرا مشتریان کالا و خدمات شما را خریداری می کنند؟ این کالا و یا خدمت چه ارزشی برای آن ها ایجاد می کند؟ مشتری چه سودی از خرید کالا و خدمات شما خواهد برد؟
- با شروع این کسب و کار چه نیاز و شوقی در درون شما ارضا خواهد شد؟ در این کار چه ارزش هایی را دنبال می کنید؟ حداکثر چه مقدار از این کسب و کار سود خواهید برد؟
- نظر شما در مورد کار و فعالیت کسانی که بر کسب و کار اثر گذار هستند چیست؟
- شرکت شما در قبال مشتریانش چه تعهداتی دارد و به آنها چه وعده هایی می دهد؟

حالا با تو.جه به پاسخ هایی که داده ای، شرح مأموریت کسب و کارتان را تدوین کنید. ممکن است بار اول، یک شرح مأموریت چند جمله ای بنویسید، اما در نهایت، سعی کنید شرح مأموریت تان مختصر و مفید بوده و در یک جمله جا شود. برای این کار شاید لازم باشد بارها آن را بازنویسی کرده و افعال و لغات آن را جابه جا کنید. یک تمرین خوب برای تدوین شرح مأموریت، جستجوی شرح مأموریت دیگران است. به کسب و کارهای موفق اطرافتان نگاه کرده، سعی کنید مأموریت آن ها را دریابید. برای این کار می توانید به شعارهای تبلیغاتی و بروشورهایی که شرکت ها منتشر می کنند مراجعه کنید و یا مستقیم به سراغ مدیران آن شرکت ها رفته و مأموریت شان را پرس و جو کنید

چند نمونه شرح مأموریت خوب:

- ✓ ما آمده ایم تا شما را از شر پخت و پزهای وقت گیر خلاص کنیم.
- ✓ اگر به دنبال موفقیت هستید، انتخاب کارمندان تان را به ما بسپارید.
- ✓ ما برآنیم که بر پایه ی اصول و فرهنگ ایرانی و تکنیک های علمی جهانی، لحظاتی شاد و با نشاط را برای مردم ایران به ارمغان آوریم.
- ✓ به عنوان عضوی از جامعه ای که به آن تعلق داریم، وظیفه ی خود می دانیم تا با ارائه ی خدمات دارویی، در پیشگیری و درمان سهیم باشیم.
- ✓ تسهیل معاملات فناوری
- ✓ برای ایرانیان صبحانه های سالم، سریع و ایرانی تدارک می بینیم.

✓ فرهنگ گوارای نوشیدن قهوه را به ایران زمین باز می گردانیم.
✓ ما آمده ایم تا شما را از شر فرآیند زمان بر جستجوی املاک نجات دهیم.

اهداف چه هستند؟

موفقیت را در این کار چگونه تعریف می کند؟

اهداف به شکل مقاصد دقیق، ویژه، قابل رسیدگی و قابل اندازه گیری تعریف شده و آن چیزی را که کسب و کار در یک دوره زمانی در پی تحقق آن است را بیان می کند.

اشخاص هدفمند کسانی هستند که در شرایط خاص می دانند چه می خواهند و برای رسیدن به مقاصد خود از برنامه های از پیش تعیین شده کمک می گیرند. اشخاصی که ایده هایشان مبهم و گنگ است و ضرب العجلی برای فعالیت هایشان معلوم نمی کنند، هرگز به خط پایان نمی رسند.

چشم انداز جامع و آرمان گرایانه و شرح مأموریت، کوتاه، اثر گذار و مشتری گرا است؛ اهداف نیز مشخص می کنند که برای رسیدن به یک نتیجه ی خاص، باید از چه منابعی کمک گرفت. اهداف در ظرف زمانی برنامه، تعریف می شوند. مثلاً اگر دوره یبرنامه ۲ تا ۳ ساله باشد، مأموریت نگاهی بسیار طولانی تر دارد. چشم انداز نیز ممکن است به صورت چندین برابر آن یعنی مثلاً ۱۵ تا ۲۰ ساله یا حتی بیشتر نوشته شود، اما اهداف برای انتهای دوره ۲ تا ۳ ساله طراحی می شوند. اهداف انواع مختلفی دارند. در بسیاری از فعالیت های اقتصادی، اهداف مالی و بازاریابی، دو بخش اصلی برنامه ها هستند. به خاطر داشته باشید علاوه بر اینکه باید همه ی ابعاد فعالیت، در بیان اهداف پوشش داده شوند، لازم است که بر روی مقاصد مهم تر تأکید بیشتری شود. از آنجایی که اهداف مهم ترین ابزار اندازه گیری مسئولیت ها و موفقیت هاست، لازم است تا در مورد نوشتن آن ها حساب شده و دقیق عمل کنید.

عدد استاندارد و ایدئالی برای تعداد اهداف وجود ندارد، ولی معمولاً در یک طرح تجاری حدود ۷ تا ۹هدف نوشته می شود. برای مثال اگر یک هدف برای سود دهی و دو یا سه هدف برای بازاریابی تعیین شود، آن گاه چهار یا پنج هدف برای تولید، عملیات، کارمندان و مقاصد مهم دیگر باقی خواهد ماند. هدف های مهم و مشخص هیچ گاه معنای خود را از دست نخواهد داد. از آنجایی که در طرح تجاری یک صفحه ای جای زیادی برای نوشتن ندارید، باید به صورت مختصر و مفید، به اهداف مهم تر پرداخته و اهداف کم اهمیت تر را حذف کنید.

چگونه اهداف را تدوین کنیم؟

مطالب این قسمت به شما کمک خواهد کرد تا اهداف مهم را شناخته و از فراز و نشیب های کار آگاه شوید. برای تدوین اهداف مناسب لازم است تا در ابتدا تعدادی هدف قابل اندازه گیری تعیین کرده و سپس نتیجه ی آن ها را در طول دوره ی برنامه مستند ۲ تا ۳ ساله بسنجید. اگر می خواهید اهداف خوبی تدوین کنید، می توانید به سؤالات زیر فکر کرده و به آن ها پاسخ دهید:

- موفقیت را در چه می بینید؟ فکر کرده و سه مورد از موفقیت هایی را که دوست دارید در پایان امسال و سال بعد جسن بگیرید، بنویسید، فکر می کنید در چشن پایان سال شرکت چه خواهید گفت؟

- **موفقیت از کجا ناشی می شود و چه شکلی دارد؟ به تجربیات گذشته ی خود فکر کنید، از آن ها چه آموخته اید؟**

سپس به موفقیت های آینده ی خود فکر کنید.

- موفقیت های شما در گذشته چه بوده اند؟

- اشتباه های شما در گذشته چه بوده اند؟

- از این اشتباه ها چه چیزی آموخته اید؟

- کدام ایده هایتان را عملی کرده اید؟

- چه ایده هایی داشته اید که عملی نکرده اید؟

- **مقصدتان چیست؟ می توانید اهدافتان را مانند زیر طبقه بندی کرده و در هر بخش مواردی را که برای موفقیت در کارتان ضروری تر است انتخاب کنید.**

- امور مالی (فروش، سود، سود ناخالص، جریان نقدینگی، موجودی کالا، حقوق و مزایا، بدهی و ...)

- فروش و بازاریابی (وجهه ی عمومی، سهم بازار، تعداد مشتریان، تعداد مشتری های جدید، تبلیغات، توی چشم بودن و...)

- نحوه ی اداره ی شرکت (ساعت کار، تعداد مراکز و شعب، فروشندگان، زمان عرضه ی محصول، خدمات به مشتریان، تجهیزات و...)

- منابع انسانی (حقوق و مزایا، امنیت، روحیه، محیط کار، اضافه کار، استفاده از پیمانکار و...)

- تحقیق و توسعه (محصولات جدید، زمان عرضه، کارکرد، محیط، قابلیت طراحی، بهبود کالا و...)

- تولید (تعداد واحدهای تولید به ازای هزینه، ظرفیت تولید، کیفیت تولید، ایمنی، کارآیی نیرویی کار، زمان توقف عملیات، موجودی کالا و...)

- اهداف شخصی (نقش شما در شرکت، مزایا، نیاز به خلاقیت، یادگیری، رشد شخصی، شرکت در امور خیریه و....)

- سایر موارد (سرمایه گذاری ها، عرضه کنندگان، دولت، جامعه، محیط زیست و...)

بعد از آن که با کمک سؤال های بالا، مهم ترین اهداف خود را برای درج در طرح تجاری یک صفحه ای انتخاب کردید، در مورد هر کدام از آن ها به سه سؤال زیر پاسخ دهید:

- **چه نوع کاری باید انجام شود؟**
- **چه زمانی باید چه اتفاقی رخ دهد؟**
- **چه تأثیری بر مسایل مالی خواهد داشت؟**

با کمک آنچه که در پاسخ به سؤالات بالا یادداشت می کنید، خواهید توانست اهدافی با معنی و در راستای چشم انداز و مأموریت کسب و کارتان بنویسید

چند نمونه هدف با معنا و مناسب:

- ✓ **افزایش فروشنده سالانه به ۵/۵ میلیارد تومان بتا سال ۱۳۹۰، ۷ میلیارد تومان تا سال ۱۳۹۱ و ۹ میلیارد تومان تا سال ۱۳۹۲**

- ✓ معرفی ۱۵ محصول جدید در سال ۱۳۹۰
- ✓ کاهش هزینه ی حمل کالا به ۳ درصد فروش تا خرداد ۱۳۹۰
- ✓ اداره موجودی انبار طبق بودجه بندی و فعال نگه داشتن ۹۳ درصد آن
- ✓ ارسال ۹۸ درصد سفارشات در همان روز و ۱۰۰ درصد سفارشات در عرض ۳ روز.
- ✓ به دست آوردن ۳۰٪ سهم بازار توزیع دارو (داروخانه های) تهران طی سه سال.
- ✓ رساندن میانگین زمان تحویل دارو در تهران به میانگین ۴۰ دقیقه و در مراکز استان ها به یک روز طی دو سال.
- ✓ دستیابی به تیراژ ۱۰۰،۰۰۰ نسخه پس از انتشار ۲۴ شماره ی ماهانه
- ✓ جذب ۵۰۰ آگهی عرضه و تقاضای فناوری در هر شماره

استراتژی ها

چگونه کسب و کار را اداره کرده و آن را توسعه دهیم؟

استراتژی ها جهت، فلسفه، معیارها و روش های ایجاد و اداره ی کسب و کار را تنظیم می کنند. از سوی دیگر مرزها و مسیرهایی که توسعه استراتژی ها مشخص می شود،کمک می کنند تا تصمیمات به درستی ارزشیابی شوند. برای دستیابی به اهداف، لازم است که استراتژی های از پیش تعیین شده دنبال گردند.

استراتژی ها، آشکار و قابل دسترس هستند و در هر صنعتی به عنوان معلومات عمومی به حساب آمده و از آن ها علنا استفاده می شود. کافی است نشریه ای مربوط به صنعت مورد نظرتان را ورق بزنید تا با تعداد زیادی از فرصت ها و شیوه ی بهره گیری آن ها، مشکلات و راه حل هایی که مدیران آن صنعت از آن ها استفاده می کنند، آشنا شوید.

در اکثر صنایع، فعالیت های اقتصادی، از چهار تا شش استراتژی پایه ای پیروی می کنند. این استراتژی ها با گذشت زمان تغییر زیادی نکرده، فهم شان ساده و آسان است.

استراتژی خوب استراتژی ای است که در ضمن کلی بودن، متمرکز باشد. یک استراتژی خوب و مناسب برای یک کسب و کار، چند سالی ثابت بوده و تغییر کلی نخواهد کرد. زمانی که کسب و کار پیشرفت چشمگیری داشته یا یک تغییر اساسی در آن ایجاد شود، لازم است که استراتژی ها بازبینی شود.

استراتژی ها دو نوع هستند:

- **استراتژی های متمرکز بر عوامل داخلی کسب وکار: استراتژی های داخلی به نقاط ضعف و قوت کسب و کار از ابعاد گوناگون مانند بعد فرهنگی، توانایی های موجود، کارآیی، سوددهی و... می پردازند.**
- **استراتژی های متمرکز بر عوامل خارجی مؤثر برکسب و کار: هدف این استراتژی ها استفاده از فرصت ها برای رشد کسب و کار و همچنین غلبه بر تهدیدهای خارجی است.**

چگونه استراتژی های مناسبی برای دستیابی به برنامه ها تدوین کنیم؟

مراحل زیر به شما کمک می کند تا استراتژی های مناسبی برای کسب و کارتان تعیین کنید.

عوامل مهم در ایجاد فعالیت اقتصادی را معین کنید:

عواملی که تصور می کنید در رشد و بهبود عملکرد کسب و کارتان مؤثر هستند را یادداشت کنید. می توانید آن ها را از بین موارد زیر انتخاب کنید:

- مشتریان ویژه
- کیفیت
- سرمایه
- موقعیت مکانی
- تکنولوژی و تجهیزات
- دانش فنی
- علامت تجاری و حق ثبت
- خدمات مشتریان
- مشاوران
- مدیریت زمان
- جریان نقدینگی
- تصویر شرکت و حسن شهرت
- داشتن بازار
- کارمندان
- مراکز توزیع
- شرکا
- خدمات پشتیبانی
- قیمت کالا

تعیین استراتژی های مناسب:

یافتن استراتژی یا استراتژی های مناسب کار سختی نیست و اکثر اطلاعات مورد نیاز را می توان به صورت رایگان و یا با حداقل هزینه کسب کرد.

بهترین نقطه ی آغاز، مجلات تجاری و روزنامه های تخصصی صنعت مورد نظرتان است. در این نشریه ها، آخرین مقالات در خصوص روش هایی که صنعت در قلمروی بازاریابی، جذب سرمایه و عملیات در پیش می گیرد، چاپ می شود. مقاله هایی مفیدتر خواهد بود که توسط متخصصان صنعت نوشته شده و در آن ها مشکلات و راه حل هایی که صنعت با آن ها درگیر است، مطرح شده باشد. مرور فهرست چند شماره ی آخر این نشریات، به شما این امکان را می دهد که بدانید شرکت های رقیبتان برای آینده ی خود چه برنامه ای دارند

سعی کنید پس از مطالعه ی این نشریات به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- چه فرصت هایی وجود دارند؟
- جگونه می توانید از این فرصت های استفاده کنید؟
- چه تهدیدهایی وجود دارند؟
- چگونه می توانید این تهدیدها را به حداقل برسانید و یا حتی آن ها را به فرصت تبدیل کنید؟

مشتریان شما چه کسانی هستند؟

سه گروه از بهترین مشتریانتان را توصیف کنید و در موردشان توضیح دهید. می توانید برای توصیف آن ها از ویژگی هایی مانند سن، جنسیت، درآمد، شغل، تحصیلات، زبان، تعداد افراد خانواده، کشورها، شهرستان ها، وسعت شهرها، طبقه ی اجتماعی، شیوه زندگی، شخصیت، تعداد دفعات خرید، هدف از خرید، وفاداری به علامت تجاری، سرگرمی ها و... استفاده کنید.

چه طور می خواهید تبلیغات انجام دهید و کالا یا خدمتتان را به فروش برسانید؟

در ابتدا بررسی کنید که در حال حاضر مشتریان تان کجا و چگونه محصول شما را خریداری می کنند و چه برنامه ای برای تبلیغ کالا یا خدمتتان دارید؟ برای بیان برنامه ی آینده ی تبلیغاتتان می توانید از امکاناتی مانند کارگاه، گردهمایی، روزنامه ها، مکاتبه، نمایندگی ها، مراجع، شراکت، اینترنت، فروشندگان محلی، تلویزیون، رادیو، بازاریابی تلفنی، مؤسسات دولتی، مجلات تجاری و... استفاده کنید.

چه عواملی بر فعالیت شما اثر گذارند؟

در صورتی که کسب و کارتان در حال حاضر فعال است، فهرستی از عواملی که در کارآمدی و یا ناکارآمدی شرکتتان تأثیر گذار هستند، تهیه کنید. سؤالات زیر، برای انجام این کار به شما کمک خواهند کرد:

- در حال حاضر چه عواملی بر کسب و کار شما تأثیر مثبت دارند؟
- چگونه می توان این عوامل مثبت را تقویت کرد؟
- چه عواملی کارآمدی کسب و کارتان را کاهش می دهد؟
- چه راه حل هایی برای برطرف کردن این مشکلات دارید؟

اکنون با توجه به مرحله ی قبل، سه مورد از مهم ترین عواملی که مانع رشد، سوددهی یا کارآمدی کسب وکار شماست را انتخاب کرده، سپس سعی کنید علل ریشه ای را تشخیص داده، و دریابید که برای یک تغییر مؤثر و کوتاه مدت چه باید کرد؟ برای رسیدن به این مقصود، در مورد هر یک از عوامل معین کنید که علت ریشه ای وقوع آن چیست، چه مواردی برای اصلاح آن باید تغییر کند و چگونه می توان بهبود آن را ارزیابی کرد؟

حالا با کمک مراحل قبل می توانید حداکثر پنج زمینه ای اصلی کار شرکت تان را انتخاب کرده و برای هر یک استراتژی مقدماتی بنویسید. به یاد داشته باشید که استارتژی هایتان باید چگونگی تشکیل و اداره ی شرکت، نحوه ی استفاده از فرصت های بازار و راه حل مشکلات اصلی را توضیح دهند. هر استراتژی باید مفهوم ساده ای داشته باشد، با زمان تغییر نکند، مورد استفاده ی تولید کنندگان پر مشتری باشد و در نهایت، سبب رشد و سوددهی شود. در ضمن حواستان باشد که استراتژی ها، اهداف و برنامه ها باید در یک راستا قرار بگیرند.

چند نمونه استراتژی:

- ✓ بهترین کارمندها را به کار گیرید و آن ها را در این فعالیت اقتصادی سهیم کنید.
- ✓ سریع عمل کنید.
- ✓ تمرکز بر کارهایی که در آن ها خبره هستیم و برون سپاری سایر موارد
- ✓ توسعه ی فعالیت ها به کل ایران
- ✓ تمرکز ویژه بر دانشجویان، افراد باز نشسته و زنان خانه دار
- ✓ فعال سازی سیستم توزیع از طریق شرکت های ارائه دهنده ی سرویس های پخش موتوری (پیک)

- ✓ جذب مشتری از طریق تبلیغات اینترنتی و معرفی به موتورهای جستجو.
- ✓ همکاری نزدیک با دستگاه های دولتی از جمله وزارت بهداشت.
- ✓ تمرکز بر مخاطبان خاص و پرهیز از توزیع نشریه در کیوسک ها و ارسال آن برای مخاطبات عام

- ✓ توزیع رایگان نسخه ی الکترونیکی نشریه همراه با نسخه ی چاپی آن به منظور ترویج سایت اینترنتی
- ✓ توسعه ی بازار محصولات از طریق پایین آوردن قیمت محصول و تنوع محصول
- ✓ جلب اعتماد توزیع کنندگان جهت حفظ پیوستگی میان ما و ایشان، جهت فروش مناسب محصولات.

برنامه ها

برای رسیدن به مقاصدتان دقیقاً چه کار می کنید؟

برنامه وسیله ی دستیابی به اهداف بوده و هر یک از برنامه ها یک پروژه است. برنامه های یا دستورالعمل ها باید معنی دار باشند و اهمیت و میزان رشد فعالیت را نشان دهند. در حالت ایدئال، برنامه ها باید بر مبنای هدف و استراتژی ها طراحی شوند. برنامه ها ضمن اینکه هر یک از فعالیت ها را تشحری کرده و سر رسید زمانی آن ها را مشخص می کنند، جهت گیری کار را نیز نشان خواهند داد.

اکثر مدیران فعلی و یا بالقوه با فهرستی طولانی از فعالیت هایی رو به رو هستند که باید عملی شوند، همه می دانند چه کاری باید انجام شود اما مسئله این است که چگونه باید همه این فعالیت ها انجام شود؟

طرح تجاری یک صفحه ای کمک می کند تا روی مهم ترین کارها و نه لزوماً فوری ترین آنها متمرکز شویم.

استوین کاوی در کتاب اول اولین ها می گوید: ما به راحتی هر روز روی کارهای دم دست تر متمرکز می شویم و هیچ وقت به چیزهایی که واقعاً سبب رشد کارمان می شوند، نمی رسیم. برای اینکه از عهده ی راه اندازی فعالیت تان برآیید، باید کارهایتان را واضح، جداگانه و به صورت دستورالعمل بنویسید.

چگونه برنامه های کاربردی بنویسیم؟

برای طراحی برنامه های مفید و کاربردی لازم است دریابید که هر کدام از فعالیت ها، بر امور مالی و عملیاتی کسب و کارتان چگونه اثر گذار بوده و تا چه حد در راستای اهداف و چشم انداز شرکت تان قرار دارند.

توصیه می کنیم در برنامه ریزی، همواره زمان بندی و جدول هزینه های هر پروژه را از قبل آماده کنید. برنامه هایتان را با دقت نوشته و هنگام اجرای آن ها به محدودیت های بودجه و زمان بندی توجه ویژه داشته باشید و نتایج را به صورت مستمر بررسی کنید.

اگر شرکت شما کارمندان یا پیمانکاران مستقل دارد و یا از افرادی خارج از شرکت برای کامل کردن کادر تخصصی اش استفاده می کند، باید در برنامه ها با دقت مسئولیت های کاری مشخص شود.

مراحل زیر به شما کمک می کند تا برنامه هایی مفید و کاربردی بنویسید.

- **فهرستی از پروژه هایی، که ممکن است در فعالیت شما تغییر اساسی ایجاد نمایند تهیه کنید. سپس هر کدام از آن ها را به یک هدف یا استراتژی خاص ربط داده، برای هر پروژه به سؤال های زیر پاسخ دهید.**

- اتمام پروژه چه اثری بر کسب و کار خواهد گذاشت؟
- چگونه می خواهید نتایج را ارزیابی کنید؟
- سه گام بعدی کدام اند؟

- از میان پروژه های فوق پنج پروژه ی زیر بنایی را انتخاب کرده و برای هر کدام استراتژی یا هدف مربوطه، شخص مسئول و تاریخ اتمام را مشخص کنید.
- اکنون با جمع بندی پاسخ های مرحله ی قبل، برنامه های خود را با عبارت ها یا جمله های مناسب بنویسید.

چند نمونه از برنامه ها

- ✓ شرکت در نمایشگاه بین المللی تهران اردیبهشت ۸۹ جهت معرفی شرکت به مشتریان.
- ✓ بررسی و مطالعه ی بازار تأمین کنندگان برای راه اندازی سایت اینترنتی تا دی ماه ۱۳۸۹
- ✓ عقد قرار داد با هر ۴ تأمین کننده تا ۸۹/۱/۲۰ به مسئولیت مدیر کارپردازی
- ✓ تأمین ۹۵ نفر نیروی انسانی مورد نیاز طی سه ماه. این کار به مسئولیت خانم خوشرو دقیق انجام می شود.
- ✓ ثبت سفارش و خریذد کلبه ی تجهیزات مخابراتی طی چهار ماه
- ✓ طراحی مناسب سایت با استفاده از مناسب ترین برنامه نویسان تا انتهای مرداد ماه ۱۳۸۹ زیر نظر مدیر انفورماتیک
- ✓ اجرای برنامه ی تبلیغ در ستون املاک روزنامه ی همشهری به صورت روزانه برای ۶ ماه نمونه از طرح تجاری یک صفحه ای

چشم انداز

ما می خواهیم معروف ترین شرکت تولید کننده مبلمان اداری در ایران و کشورهای حاشیه ی دریای خزر باشیم. شرکتی با ارزشی بالاتر از ۵۰ میلیارد تومان که در میان سایر شرکت های بزرگ به کیفیت کالا، خدمات، و خدمات پس از فروش شناخته شود. در مهم ترین سالن های اداری و دفاتر مردان و زنان بزرگ، آرم و اجناس استوار و چشم نواز ما به شکل خیره کننده ای حضور خواهند داشت.

مأموریت

ما فضای کاری متفاوتی خلق می کنیم.

اهداف

- تولید ۱۵ میلیارد تومان کالا در ۲ سال آینده، به نحوی که نسبت تولیدات سال جاری علاوه بر ۲۰٪ رشد در حجم تولید، ۱۵٪ کاهش هزینه را در برداشته باشد و حدذاقل ۳۰٪ این محصولات جدید بوده که ۴۰٪ آن در سال اول، ۶۰٪ باقی مانده در سال دوم به بازار عرضه شدند.
- افزایش سود ناخالص از ۲۸٪ به ۳۳٪ تا انتهای سال دوم

- کاهش مهلت پرداخت بدهی از ۶۰ روز به ۴۵ روز در سال دوم
- راه اندازی یک دفتر جدید در خارج از ایران، به نحوی که ۵۰٪ تولیدات در خلال ۲ سال از طریق آن به فروش برسد. و راه اندازی و تکمیل دفاتر استانی به نحوی که تا انتهای سال دوم ۲۵ استان تحت پوشش فروش و خدمات قرار گیرد.
- حرکت به سمت برون سپاری فعالیت های شرکت، به نحوی که حداقل ۵۰٪ کالای تمام شده در شرکت های پیمانکار دیگر ساخته شده و از نظر کیفیت ۹۰٪ استانداردهای تدوین شده را اخذ کند.

استراتژی

- تمرکز روی شرکت های در حال رشد در سطح کشور
- مؤسسه های مالی، بیمه و شرکت های کامپیوتری، مهم ترین بازارهای هدف ما هستند.
- تهیه و جمع آوری محصولات نوآور رقبای جهان، به منظور مهندسی مجدد، اصلاح، و ساخت آن در ایران
- برون سپاری همه فعالیت هایی که امکان برون سپاری آن وجود دارد و تمرکز بر روی مسائل کلیدی ساخت، کنترل کیفیت، و بازاریابی

برنامه ها

- تکمیل دفترچه راهنمای بازاریابی و ارسال به مشتریان فعلی از طریق اینترنت، تا پایان شهریور ماه سال جاری، با مسئولیت معاونت فروش
- شرکت در نمایشگاه بین المللی اکراین در تابستان سال آتی با عرضه حداقل ۳۰ محصول با مسئولیت آقای کامبیز...
- طراحی دوباره وب سایت و بانک اطلاعاتی تا ۱۵ شهریور سال جاری، با نظارت مدیر واحد انفورماتیک
- خرید و نصب سیستم به هم پیوسته مالی- انبار- کارخانه، زیر نظر مدیر عامل تا پایان سال جاری
- اجرای پروژه ی تحقیقاتی روش های بازاریابی مبلمان در ایران، توسط دکتر مشتری در طول ۴ ماه
- جذب حداقل ۲۰ پیمانکار جدید در سطح استان تهران و استان های اطراف، به منظور استفاده از توان تولید و ظرفیت تولید آن ها، تا پایان سال

بالاخره تمام شد!

حالا یک طرح یک صفحه ای در دست دارید که خودتان آن را نوشته اید، به طرح تان نگاه دقیقی بیندازید. به نظر می آید که قسمت هایی از آن خوب درآمده و روی بخش هایی باید بیشتر کار کنید. این خیلی عادی است. اصلاحیه و تکمیل طرح تجاری یک صفحه ای می تواند یک کار مستمر باشد. چه چیز خوبی به دست آمد، باید تبریک گفت و جشن گرفت.

بهاری باشید ...

آرزومند موفقیت شما دکتر محمد میرجلیلی