

# فکر برتر

چگونه یک کسب و کار موفق راه اندازی کنیم؟

موسسه فرهنگی اقتصادی

فکر برتر



تهیه و تنظیم : حسین اکبرپور

کارشناس آموزش و مشاوره در زمینه طراحی کسب و کار، کارآفرینی،

سرمایه گذاری، مدیریت فروش و بازاریابی

مدیرعامل موسسه فرهنگی اقتصادی فکربرتر

طراحی و راه اندازی بیش از ۵۸۰۰ کسب و کار کوچک و متوسط در زمینه

های مختلف برای کاربران فعال در شبکه کسب و کار فکربرتر

خطوط ارتباطی: ۰۹۱۷۰۷۱۷۸۰۰

[hoseinakbarpur@yahoo.com](mailto:hoseinakbarpur@yahoo.com)

[fekrebartarmail@gmail.com](mailto:fekrebartarmail@gmail.com)

راهاندازی کسب و کار

- [خلاقیت](#)
- [ایده](#)
- [طرح تجاری](#)
- [مسائل حقوقی و قانونی](#)
- [برنامه‌ی بازاریابی](#)
- [برنامه‌ی مالی](#)
- [مدیریت منابع انسانی شرکت‌های کارآفرین](#)
- [خلاقیت :](#)

**تعریف:** خلاقیت یعنی توانایی خلق چیزی نو، آفریدن ایده و فکری متفاوت از آن‌چه تا به حال بوده، ایجاد سبک یا روشی جدید برای یک هدف. یا به تعبیری نگاه کردن متفاوت به مساله و رسیدن به یک راه‌حل جدید.

موانع خلاقیت:

- ✓ اشتباه کردن ممنوع
- ✓ دلیل آوردن برای همه چیز
- ✓ کنترل بیش از حد
- ✓ جست و جوی امنیت
- ✓ کلیشه ساختن
- ✓ تنها یک پاسخ صحیح وجود دارد.
- ✓ تلاش بیش از حد برای منطقی بودن.
- ✓ پیروی کورکورانه از قواعد
- ✓ ترس از احمق جلوه شدن.

تکنیک‌ها: در اینجا به چند تایی از تکنیک‌های عمومی خلاقیت اشاره می‌کنیم که در یافتن ایده‌های جدید می‌توانند به شما کمک کنند. به یاد داشته باشید که در هر شرایطی ممکن است یکی از این روش‌ها به درد بخورد. به هر حال دانستن تمام آنها حتما جایی به کمکتان می‌آید.

تکنیک طوفان فکری

آیا تا به حال در جلسه‌ای بوده‌اید که در آن از آدم‌ها بخواهند در مورد یک موضوع مشخص نظر بدهند؟ آیا خود شما هم ایده داشتید؟ جلسه چه طور بود؟ چند تا ایده‌ی جالب و غیر منتظره جمع شد؟ یک روز تعدادی از کارکنان یک شرکت ساختمان‌سازی دور هم جمع شدند و تشکیل یک جلسه‌ی فوری دادند. مسأله‌ای که آن‌ها را دور هم جمع کرد، این بود که چطور می‌توان وسایل ساختمانی و بعد هم اثاث واحدهای مسکونی را از

طبقه‌ی اول به طبقاتِ دیگرِ ساختمان رساند و این کار را در کمترین وقت و به آسان‌ترین شکل انجام داد. بعد از این که همه‌ی کارکنان نشستند، یک نفر از میانِ جمع جلو رفت و یک ورق کاغذ سفید و یک مداد برداشت. از افراد خواست سکوت و نظمِ جلسه را رعایت کنند. او صورتِ مسأله را توضیح داد. سپس از همه خواست بدون این که کسی حرفِ دیگری را قطع کند، هر راه‌حلی که برای این مشکل به نظر می‌رسد پیشنهاد کنند. در ضمن این نکته را اعلام کرد که هیچ‌کس نباید ایده‌ی کسی دیگری را هر چند که به نظرش یک شوخی باشد، مسخره کند و به آن بخندد.

جلسه رسماً شروع شد. به هر کس نوبت می‌رسید، ایده‌اش را بلند می‌گفت. یک نفر هم ایده‌ها را می‌نوشت. یکی گفت «می‌شود پله‌ها را کم ارتفاع کنیم.» دیگری گفت «می‌شود به جای پله‌ها یک جور سطح شیب‌دار درست کرد و با چرخ وسایل را از رویش بالا برد.» به این ترتیب هر کس ایده‌ای می‌داد که شاید حتی تا آن لحظه در موردش فکر هم نکرده بود.

یک دفعه یک نفر از بینِ کارکنان بلند شد و گفت «من می‌گویم سقف را سوراخ کنیم!» همه خندیدند.

مدیرِ جلسه همه را آرام کرد. پرسید: خوب... حالا سقفِ طبقه‌ی اول را سوراخ کردیم، بعدش چی؟»

- «سقفِ طبقه‌ی بعد را هم سوراخ می‌کنیم.»

- «طبقاتِ بعدی چطور؟»

- «این که کاری ندارد، تا طبقه‌ی آخر سقفِ همه‌ی طبقات را سوراخ می‌کنیم.»

و این طور بود که آسانسور ساخته شد.

این یکی از هزاران مثالی بود که نشان می‌دهد جلسه‌ی طوفانِ فکری چه‌طور جلسه‌ای است. حدودِ پنجاه سال از اختراعِ این روش می‌گذرد. این روش نخستین بار در سال ۱۹۵۳ توسطِ دکتر الکس اس اسپورن تعریف شد.

امروزه این روش چنان در آمریکا رواج یافته است که می‌توان گفت جزئی از زندگی مردمِ آن شده است.

همان‌طور که از مثال هم پیداست، این تکنیک در واقع یک نوع ایده‌یابی گروهی و سازمان یافته است. اساسِ کار

طوفان فکری این است که با جمع‌آوری تمام ایده‌هایی که هم زمان در جلسه به وسیله‌ی اعضا ارائه می‌شود، راه‌حل مناسبی برای یک مسأله‌ی خاص پیدا شود.

توجه به چهار اصل در برگزاری جلسات طوفان فکری اهمیت دارد.

اول این که هر چه بیشتر ایده خلق شود، احتمال پیدا کردن ایده‌ی مناسب بیشتر می‌شود.

دوم این که که ارزیابی، تمسخر و قضاوت عجولانه‌ی اعضای جلسه مانع تصور و خیال‌پردازی افراد می‌شود. در نتیجه تولید ایده به حداقل می‌رسد.

از آن جایی که هر ایده‌ی جدید خود به وجود آورنده‌ی ایده‌های تازه است، اصل سوم این است که توجه داشته باشیم افراد در مواجهه با ایده‌ی جدید، موضوع جدیدی در ذهنشان مطرح می‌شود و تعداد بیشتری ایده در ذهن افراد جرقه خواهد زد.

و بالاخره اصل چهارم، این که اگر دو یا چند چیز با هم ترکیب شوند، نتیجه‌ی حاصل چیزی بیش از جمع آن‌ها است. به عبارت دیگر، ایده‌های ایجاد شده در گروه، بهتر و بیشتر از ایده‌هایی است که مجموع افراد به تنهایی پیشنهاد می‌کنند.

در این مورد که تعداد افراد شرکت کننده در جلسه‌ی طوفان فکری چند نفر باید باشد، تحقیقات زیادی شده است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد بهتر است جلسات با ۱۲ تا ۱۵ نفر تشکیل شود.

کار مدیر جلسه اهمیت زیادی دارد. او است که باید تا جایی که ممکن است جلسه را کنترل، تشویق و هدایت کند و همین که احساس کرد ایده‌های افراد پاسخ درستی به مشکل مطرح شده نیست، با دوباره طرح کردن مسأله و توضیح دادن بیشتر، صورت مسأله را در ذهن افراد روشن تر کند.

حال اگر شما همین امروز و یا در آینده‌ی نزدیک قصد برگزاری و یا شرکت در یکی از این جلسات طوفان فکری را دارید، بهتر است قواعد کلی ذهن‌انگیزی را به خوبی به یاد داشته باشید، چرا که مهم‌تر از هر چیز در این تکنیک همین قواعد ساده هستند. شما و دوستان نزدیکتان به راحتی در هر محلی می‌توانید این تکنیک را امتحان کنید و از نتیجه‌ی اعجاب بر انگیز آن آگاه شوید.

تکنیک طوفان فکری معکوس

این تکنیک بسیار شبیه تکنیک طوفان فکری است، با این تفاوت مهم که در این روش، انتقاد و ارزیابی نه تنها بد نیست، بلکه اساس این تکنیک است. در واقع پایه‌ی این تکنیک پرسیدن سؤال‌های مختلف است. مهم این است که در ذهن افراد این سؤال شکل بگیرد

\_\_\_\_\_ که

ایده‌ی مطرح شده در کجاها جواب نمی‌دهد؟

چهار مسأله‌ی موفقیتش را تهدید می‌کند؟

و این کوه واقعاً چقدر دارد؟

در حقیقت این تکنیک بر پایه‌ی منفی بینی گذاشته شده است. تکنیک طوفان فکری معکوس روش خوبی است، به شرطی که قبل از روش‌های دیگر به کار گرفته شود. علت این که استفاده از این روش را قبل از روش‌های دیگر توصیه می‌کنیم، این است که می‌تواند به خوبی سبب تفکر خلاق شود. فرآیند استفاده از این تکنیک به این شکل است که تمامی اشکالات مربوط به پدیده‌ی مورد نظر گفته و جمع می‌شوند و در مورد آن‌ها بحث و گفت‌وگو می‌شود و بالاخره راه‌حل مؤثر پیدا می‌شود.

برای مثال یک شرکت لیوان‌سازی سرامیک تصمیم گرفت نوع جدیدی از لیوان را وارد بازار کند.

مدیر تولید در پی بهترین ایده برای تولید لیوان جدید بود. او یک جلسه‌ی طوفان فکری معکوس تشکیل داد و لیوان قدیمی را که سالیان سال بود شرکت تولید می‌کرد، وسط میز گذاشت. او از افراد خواست لیوان را نقد کنند.

یکی گفت «دسته‌اش چرا این قدر گرد است؟»

دیگری گفت «تقدش زیاده کوتاهی»  
یکی دیگر گفت «رنگش زیاد تیره است. گلدار بشه بهتره.»  
و به همین ترتیب هر کس چیزی گفت. بعد از تمام شدن جلسه، آدم‌هایی جمع شدند و  
نظر افراد جلسه را کنار هم گذاشتند به آن‌ها خوب فکر کردند. طرح جدید لیوان از بین  
نظرات جمع شده کم‌کم مشخص شد. حالا شرکت لیوانی تولید می‌کند که اصلاً شبیه  
لیوان سابق نیست و بازار خیلی خوبی هم دارد.

### تکنیک IT Do

اسم این تکنیک از حروف چهار کلمه‌ی انگلیسی تشکیل شده است. علت انتخاب این  
چهار کلمه این است که برای حل مشکل، ابتدا لازم است موضوع یا مسأله را دقیقاً تعریف  
و مشخص کنیم. سپس ذهن را برای پیدا کردن راه‌حل‌های مختلف باز نگه داریم تا  
بهترین راه پیدا شود.  
در زیر این کلمات را تعریف کرده‌ایم. هر یک از آن‌ها به شما دید خوبی برای استفاده از  
این تکنیک می‌دهد.

### مسأله را واضح مطرح کنید.

سؤال کنید چرا این مشکل به وجود آمده است؟ سعی کنید مشکل را به مشکلات  
کوچک‌تر تقسیم کنید. حال این مشکل را در دو کلمه بیان کنید. هدف‌ها، معیارها و موانع  
کارتان را مشخص کنید و درباره‌ی آن‌ها توضیح دهید.  
در این مرحله با تمرکز بیشتر بر موضوع و درک عمیق آن می‌توان به تعریف درست‌تری از



آن رسید. تعریف دقیق مسأله، به قدری به حل خلاق آن کمک می‌کند که گفته می‌شود نود درصد حل مسأله، خوب فهمیدن آن است.

از زاویه‌های مختلف مسأله را ببینید.

فکر خود را محدود نکنید. در مورد مشکلات، از دیگران سؤال کنید و از پاسخ‌هایشان برای تولید ایده‌های جدید استفاده کنید. ایده‌ها را هر چند خنده‌دار لیست کنید. ایده‌های جدید را با هم ترکیب کنید و در دسته‌های مختلف گروه‌بندی کنید. ایده‌ها را ارزیابی نکنید، یعنی هر چیزی به نظرتان رسید، فکر نکنید مسخره است یا عملی نیست. تشویق در ایده دادن و لیست کردن آن‌ها، در تولید انبوهی ایده بسیار مؤثر خواهد بود.

از بین ایده‌ها بهترین را پیدا کنید.

به هدف و معیارهایتان توجه کنید. ایده‌های جمع شده را بر اساس آن‌ها تجزیه و تحلیل کنید. نقاط ضعف هر ایده را پیدا کنید و فکر کنید چگونه می‌توان آن‌ها را به نقطه‌ی قوت تبدیل کرد. در مورد نقاط مثبت اغراق کنید، شما را در اجرای ایده‌تان دل‌گرم می‌کند.

ایده را به راه‌حل عملی تبدیل کنید.

بعد از ارزیابی و انتخاب بهترین ایده، حالا وقت این است که به عملی کردن ایده فکر کنید. این مرحله‌ای است که فکر و ذهنیت شما می‌خواهد به یک چیز جدی تبدیل شود. یک ایده‌ی خوب اگر بد اجرا شود نه تنها سودی ندارد، بلکه گاهی موجب زیان‌های جبران ناپذیر می‌شود.

## تکنیک توهم خلاق

خیلی وقت‌ها آن‌چه ما فکر می‌کنیم واقعیت است، واقعیت نیست. واقعیت‌ها با پنج حس انسان درک می‌شوند. فرض بر این است که حواس پنج‌گانه گزارش دقیق و درستی از محیط اطراف به انسان می‌دهند. آیا واقعاً همین‌طور است؟ چیزهایی که چشم شما می‌بیند و طوری که مغزتان آن را تفسیر می‌کند باعث این خطا یا توهم می‌شود. چشم می‌بیند، اما وظیفه‌ی ذهن چیز دیگری است. کار ذهن مرتب کردن، دسته‌بندی و قابل فهم کردن جرقه‌هایی است که پس از دیدن، مغز آن را ایجاد می‌کند. بنابراین تصاویری که در ذهن شما است، کپی مستقیم اشیاء نیست، بلکه کدهای خلاصه‌ای است که از طریق شبکه‌ی عصبی به مغز می‌رسند. همه‌ی افراد در همه‌ی مواقع درک یکسانی از یک موضوع ندارند و ارتباط ادراکی چشم و مغز همیشه منجر به درکی منسجم از واقعیت نمی‌شود. حتی گاهی این دو با هم تضاد هستند.

از طرفی تجربیات قبلی در موضوع رؤیت شده بسیار تأثیرگذار است. در واقع بیشتر اوقات، تمایلات، انتظارات و تجربیات قبلی باعث می‌شود ما آن‌چه را مایلیم ببینیم، نه آن‌چه را که واقعاً در خارج وجود دارد. شاید تنها راهی که به وسیله‌ی آن بتوان واقعیت را شناخت، حذف پیش‌فرض‌ها، تمایلات و یا فیلترهای پنهانی است که بر موضوع اثر گذاشته است. برای این منظور، اولین قدم این است که متوجه باشیم حواس پنج‌گانه نشان نمی‌دهد واقعیت بیرونی دقیقاً چیست. این خود از ضرورت‌های یک فکر خلاق است.

منظور و هدف این تکنیک این است که شما بتوانید با قدرت توهم و خیال طور دیگری به مسائل نگاه کنید، تا بلکه اصل و واقعیت موضوع را دریابید. این سعی باعث می شود الگوی ذهنی جدیدی در مغز شما ساخته شود و در نهایت این فعل و انفعالها موجب کشف ناگهانی و غیرمنتظره‌ای گره‌های گره‌دار می‌گردد.

بنابراین، برای این که بتوانیم خلاقانه با موضوعات برخورد کنیم و راه‌حل‌های جدید برای مسائلمان پیدا کنیم، گاهی احتیاج است با قدرت خیال و توهم موضوع را از زوایای دیگری هم ببینیم. هر چند که دیدن از آن زاویه اشتباه به نظر آید. شاید به همین دلیل است که بسیاری از افراد خلاق کارهایی می‌کنند که در ابتدا احمقانه به نظر می‌رسد.

#### تکنیک دفترچه‌ی یادداشت

شما کسی هستید که جایی کار می‌کنید، شاید هم فقط درس می‌خوانید، و یا بیشتر اوقات خود را در خانه سپری می‌کنید. تا حالا شده است به جای موضوع اصلی که مشغول آن هستید، به چیزی که در حاشیه‌ی موضوع اصلی قرار گرفته است دقیق شوید و فکر کنید؟ چه قدر به آن فکر کردید؟ چه ایده‌هایی به ذهنتان رسید؟ می‌دانید اگر همین فکرهایی که در حین کار روی موضوع اصلی ناگهان ذهنتان را مشغول کرده و بعضی وقت‌ها اتفاقاً ایده‌های جالبی از آن خلق شده، به چه درد می‌خورند؟ به یک نجار فکر کنید. تصور کنید می‌خواهد یک میز بسازد. چوب، سطل چسب، چند تا میخ، چکش و اره حاضر است. همه چیز آماده است که آقای نجار شروع به ساختن میز کند. اره را بر می‌دارد، جای برش را تنظیم می‌کند و کار شروع می‌شود. در حین کار، یا مثلاً هنگام استراحت توجه او به سطل چسب و دسته‌ی آن جلب می‌شود. این دسته‌ی پلاستیکی چه‌طور ساخته شده است؟ چه‌طور روی بدنه قرار گرفته است؟ چه کار می‌توان

کرد که دسته قائم بایستد و روی لبه‌ی سطل که معمولاً آغشته به چسب است، نیفتد؟ بعد از ظهر آن روز را آقای نجار به دسته‌ی سطل چسب فکر می‌کند. البته ممکن است به نتیجه‌ی مشخصی نرسد، اما اگر ایده‌ای به ذهنش رسید و در نگاه اول به نظر رسید که جواب می‌دهد، تا آخر شب سرحال و راضی است. شاید فردا که دوباره به کارگاهش برگشت، دوباره به یاد راه حل ابداعی خودش بیفتد. شاید هم نه. شاید فردا آن قدر روز شلوغی است که آقای نجار ایده‌اش را به کلی فراموش کند و سطل و دسته‌اش را همان‌طور که هست بیند و استفاده کند. مستقل از این که صورت مسأله‌ی مورد بحث، به حرفه‌ی اصلی شما مربوط باشد یا نه، وقتی که روی مسأله‌ای تمرکز می‌کنید و برای آن دنبال راه حل می‌گردید، ناخودآگاه ذهنتان را عادات می‌دهید که

۱. پذیرای صورت مسأله‌ی جدید باشد و نسبت به آن حالت تدافعی به خود نگیرد.
۲. در پردازش اطلاعات ورودی از پدیده‌های بیرونی، دقیق و ظریف عمل کند و به همه‌ی نکات توجه کند.

دفترچه‌ی یادداشت ایده به شما این امکان را می‌دهد که بعد از یک بازه‌ی زمانی مشخص، چندین راه حل متفاوت برای یک موضوع گرد آورید. نوشتن هم ذهن شما را مرتب می‌کند، هم جلوی آفت فراموشی را می‌گیرد. این دفترچه، نه دفترچه‌ی یادداشت روزانه است که قرار ملاقات هفته‌ی بعد در آن نوشته شود، و نه دفترچه‌ی تلفن. بلکه محیطی است که در آن به خودمان اجازه می‌دهیم ساده و کودکانه فکر کنیم، به ذهن اجازه‌ی خلاقیت دهیم و فکرهای خوبی را که ممکن است تعداد زیادیشان در مدت کوتاهی تولید شوند ثبت کنیم. هرچه این فکرها نامأنوس‌تر باشند و قالبها و پیش فرض‌های اضافی مرسوم را بشکنند، با ارزش‌ترند.

دفترچه‌ی ایده به ما کمک می‌کند که به اطرافمان دقیق‌تر نگاه کنیم و سعی کنیم نکات ریز و ظریف پدیده‌ها را درک کنیم. کلنجار رفتن با یک مسأله که هیچ اجبار بیرونی برای حل سریع آن ندارید، بهترین راهی است که می‌تواند ذهن شما را همیشه باز و خلاق نگه دارد.

#### تمرین دفترچه‌ی یادداشت:

سعی کنید هر روز زمان‌های خاصی را به پُر کردنِ خلاقانه‌ی دفترچه اختصاص دهید. در عین حال هر ایده‌ی جدیدی که به ذهنتان می‌رسد، شکار کنید و در دفترچه نگه دارید. اگر در مورد مشکل خاصی فکر می‌کنید، صورت مسأله را هم خیلی خلاصه بنویسید یا با نشانه‌ی خاصی منشأً ایده را مشخص کنید. بهتر است دفترچه را از نوعی انتخاب کنید که احساس راحتی بیشتری در شما ایجاد می‌کند. سعی کنید دفترچه را همیشه همراه داشته باشید. هیچ‌کس نمی‌داند فرصت کی از راه می‌رسد! پس از تمام شدن دفترچه، آن را مرور کنید و ایده‌ها را دسته‌بندی کنید. از آن پس با داشتن مجموعه‌ی باارزشی از فکر خودتان به عملی کردن این ایده‌های خام بپردازید.

#### • ایده:

تعریف: اولین کاری که شما باید قبل از آغاز کسب‌وکارتان انجام دهید، پیدا کردن ایده است. اگر کسب‌وکاری را اداره می‌کنید باید به فکر ایده‌های جدید برای رقابت باشید.

کسب‌وکارهای کوچک با ایده زنده‌اند و بدون آن می‌میرند.

بسیاری از چیزها مانند برنامه‌ریزی، مدیریت نقدینگی، بازاریابی، و... مهم هستند که در ادامه به آن‌ها هم می‌پردازیم. اما ریشه‌ی هر کسب‌وکار موفق ایده است. محیط پویای امروزی بیش از هر زمانی به نوآوری مداوم نیاز دارد و نوآوری کلید موفقیت کسب‌وکارها است.

امروزه دیگر نمی‌توان امیدوار بود که مانند پیشینیان کسب‌وکار خود را شروع کنید. مانند بیل گیتس که نرم‌افزارهای خود را معرفی کرد. امروزه فرمول‌های جدید لازم است. شما در هر سطحی که باشید اولین چیزی که به شما توصیه می‌شود، یافتن ایده‌های خوب کسب‌وکار است. همیشه به دنبال آن‌ها باشید.

ایده‌ها ممکن است مربوط به کالایی باشد که می‌خواهید تولید کنید یا بفروشید یا خدماتی که می‌خواهید ارائه کنید. تولید ایده یک پروسه‌ی نوآور و خلاقانه است و زمان می‌گیرد. نه فقط در مراحل آغازین بل که در سراسر زندگی کسب‌وکار. لازم است که شما همواره در مورد پتانسیل‌های نوآوری، تغییرات کالاها و امکان کالاهای جدید آگاه باشید و همواره محیط را برای راه‌هایی برای بهبود کالا یا خدمتتان اسکن کنید.

#### منابع ایده‌های جدید:

برخی از منابعی که بیش‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از مشتری‌ها، شرکت‌های موجود، کانال‌های توزیع، دولت، و R&D.

## مصرف کنندگان

کارآفرینان برای محصول و خدمات جدید، باید توجه خاصی به مصرف کنندگان داشته باشند. این توجه می‌تواند نظارت غیررسمی ایده‌ها و نیازها باشد و یا به صورت رسمی برنامه‌ریزی شده و فرصت ابراز نظر را به مشتریان بدهد. باید دقت شود ایده یا نیاز مورد نظر در واقع معرف بازاری به اندازه‌ی کافی بزرگ جهت حمایت یک فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپای بزرگ باشد.

## شرکت‌های موجود

کارآفرینان باید روش رسمی برای ارزیابی کردن محصولات و خدمات رقابتی در بازار ایجاد کنند.

## کانال‌های توزیع

اعضای کانال‌های توزیع، به علت آشنایی با نیازهای بازار بهترین منبع برای ایده‌های جدید هستند. آن‌ها می‌توانند در بازاریابی جدیدترین محصولات کارآفرین نیز کمک کنند.

## دولت

دولت به دو طریق می‌تواند منبع پیشنهاد محصول جدید باشد. اول، پرونده‌های دفتر ثبت اختراعات و اکتشافات که شامل ایده‌های محصولات جدید است.

دوم، ایده‌های محصول جدید می‌تواند در پاسخ به مقررات دولتی ارایه شود.

## R&D

بزرگ‌ترین منبع ایده‌های جدید در توسعه و تحقیق خود کارآفرین است. ممکن است کاملاً رسمی مرتبط با فعالیت جاری او باشد و یا آزمایشگاه غیر رسمی در زیرزمین و یا گاراژ خانه‌اش.

یک سازمان تحقیق و توسعه‌ی بسیار رسمی اغلب به کارآفرین کمک می‌کند تا ایده‌ی محصول جدید را به صورت عینی درآورده و توسعه دهد.

روش‌های تولید ایده:

با وجود تنوع وسیع منابع موجود، مطرح کردن ایده‌ای که به عنوان اساس یک فعالیت کارآفرینانه باشد، هنوز مسأله‌ی مشکلی است. کارآفرین می‌تواند از چندین روش برای تولید و آزمودن ایده‌های جدید کمک بگیرد که این روش‌ها شامل گروه‌های متمرکز، توفان فکری و تحلیل مشکلات موجود است.

گروه‌های متمرکز

یک مدیر، گروهی از افراد را به جای این که صرفاً سؤال‌هایی کرده و جوابی از شرکت‌کننده‌ها بشنوند، در طول بحث آزاد به طور کامل راهنمایی می‌کند. افراد توسط نظراتی از جانب اعضای دیگر گروه در درک و توسعه‌ی خلاقانه‌ی ایده‌ی محصول جدید برای برآوردن نیازهای بازار به فعالیت واداشته می‌شوند.

علاوه بر تولید ایده‌های جدید، گروه کانونی روش بسیار خوبی برای گزینش ایده‌ها و برداشت‌های کلی است.



## توفان فکری

یک جلسه‌ی توفان فکری برای تولید ایده‌های محصول جدید، با این دید که افراد می‌توانند از طریق گفت‌وگو با سایرین و سهیم شدن در تجربیات گروه به خلاقیت بیش‌تری واداشته شوند برپا می‌شود. در جلسات توفان فکری باید از ۴ قانون زیر پیروی کرد: هیچ انتقادی توسط کسی در گروه جایز شمرده نمی‌شود - هیچ پیشنهاد منفی جایز نیست. بی‌خیالی تشویق می‌شود - هر چه ایده غیرعادی‌تر باشد بهتر است. تعداد ایده‌ها مهم است. تعداد ایده‌های بیش‌تر، احتمال ظهور ایده‌های مفید بیش‌تر است. اشتراکات و اصلاحات ایده‌ها تأیید می‌شود. ایده‌های دیگران می‌تواند در به وجود آوردن ایده‌ی جدید به کار برده شود. جلسه‌ی توفان فکری با این دیدگاه که هیچ کس حاکم یا مانع بحث نیست، باید سرگرم‌کننده باشد.

## تحلیل مشکلات موجود

در این روش تحلیل به منظور تولیدکردن ایده‌های جدید افراد دارای روحیات مشابهی در گروه کانونی به کار برده می‌شود.

غالباً لیستی از مشکلات محصول در اختیار مصرف‌کننده‌ها قرار می‌گیرد و سپس در این مورد بحث صورت می‌گیرد. غالباً این روش، روش کارآمدی است. زیرا ربط دادن محصولات شناخته‌شده به مشکلات پیشنهادی و نتیجه‌گیری کردن از یک ایده‌ی محصول جدید از تولید ایده‌ی محصول جدید آسان‌تر است. هم‌چنین تحلیل مشکلات موجود می‌تواند در آزمودن ایده‌ی محصول جدید به کار برده شود.

• طرح تجاری :

طرح تجاری چیست؟ طرح تجاری یک سند نوشته شده است که شما را به عنوان یک کارآفرین با تمام عناصر درونی و بیرونی مربوط به فعالیت کارآفرینانه که در شروع یک فعالیت کارآفرینانه موجود است، آشنا می کند و بر تمام تصمیم گیری های طولانی یا کوتاه مدت در طی سه سال اولیه نظارت دارد. طرح تجاری معمولاً مجموعه ای از بخش های کاربردی مثل بخش بازاریابی، مالی، تولیدی، و منابع انسانی است. عموماً طرح تجاری به نقشه ی راه تشبیه می شود.

بنابراین طرح تجاری مانند نقشه ی راه به سوالاتی از قبیل: هم اکنون من کجا هستم؟ به کجا می روم؟ و چه طور به آن جا بروم؟ جواب می دهد.

اگر ما به طرح تجاری به عنوان یک نقشه ی راه نگاه کنیم، احتمالاً بهتر می توانیم اهمیت آن را درک کنیم. اگر فرض کنیم شما سعی دارید از تهران به مشهد (برای سفر یا مأموریت) رانندگی کنید، تعدادی راه برای عبور وجود دارد که هر یک مدت زمان عبور و هزینه ی متفاوتی خواهند داشت. درست مانند مسافر، کارآفرین باید قبل از آماده سازی طرح سفر بعضی تصمیمات مهم را گرفته و اطلاعات جمع آوری کند.

در برنامه ی سفر، فاکتورهای بیرونی مثل تعمیر اضطراری اتومبیل، شرایط آب و هوا، وضعیت جاده، مناظر دیدنی، زمین مناسب برای اردو زدن، و ... قابل ملاحظه هستند.

این عوامل اساساً توسط مسافر، غیر قابل کنترل می باشند، اما باید در طرح و برنامه در نظر گرفته شوند. به همین ترتیب کارآفرین باید فاکتورهای خارجی مثل قوانین جدید، رقابت، تغییرات اجتماعی، تغییر نیازهای مصرفی و یا فن آوری جدید را در نظر بگیرد.

از طرف دیگر، مسافر درباره ی این که: چه مقدار پول در دسترس دارد، چه مدت زمانی

دارد، انتخاب اتوبان‌ها، جاده‌ها، اردوگاه‌ها، مناظر، و ... کنترل دارد. مشابه آن کارآفرین در یک فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا تا حدی بر تولید، فروش، و کارمندانش کنترل دارد. مسافر باید تمام این عوامل را در تصمیم‌گیری این‌که: چه راه‌هایی را برود، در چه اردوگاهی بماند، چه مدتی در محل انتخاب‌شده بماند، چه مدت زمان و چه مقدار پول برای نگه‌داری وسیله‌ی نقلیه کنار بگذارد، چه کسی رانندگی کند و ... در نظر بگیرد. لذا طرح و برنامه‌ی سفر به این سه سؤال پاسخ می‌دهد که: در حال حاضر کجایم؟ به کجا می‌روم؟ و چه‌گونه به آن جا بروم؟ سپس مسافر مثال شما خواهد توانست تصمیم بگیرد که از منابع موجود یا منابع جدید چه مقدار پول می‌خواهد، تا طرح و برنامه با موفقیت پایان پذیرد.

برنامه‌ریزی، فرآیندی است که در یک فعالیت اقتصادی هرگز پایان نمی‌پذیرد. برنامه‌ریزی در مراحل اولیه‌ی هر فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا بسیار مهم است. هرگاه کارآفرین درک و احساس بهتری از بازار، محصول تولیدی، یا خدمات دادوستد شده، تیم مدیریت، و نیازهای مالی فعالیت کارآفرینانه پیدا کند، در این راه موفق‌تر خواهد بود. زمانی که فعالیت کارآفرینانه از مراحل اولیه به یک تجارت کامل می‌رسد، برنامه‌ریزی به عنوان جستجوهای مدیریتی به جهت رسیدن به اهداف تجاری کوتاه‌مدت یا بلندمدت، ادامه پیدا می‌کند.

در طول فعالیت کسب‌وکار خود، اطلاعات جدید کسب کنید و برنامه‌ی کسب‌وکار خود را به‌روز کنید. کسب‌وکار شما باید در گذر کار از مرحله‌ی راه‌اندازی به مرحله‌ی رشد و توسعه، مانع موج‌ودی زنده بماند. تکامل برسد. در هر سازمان ممکن است برنامه‌های بازاریابی، برنامه‌های نیروی انسانی، طرح‌های تولید، و برنامه‌های فروش کم و بیش پیدا شوند. برنامه‌ها ممکن است کوتاه‌مدت یا بلندمدت

بوده و یا این که عملکردی یا استراتژیک باشند. با وجود این که این برنامه‌ها ممکن است عملکردهای مختلفی داشته باشند، ولی تمام آن‌ها یک هدف مهم دارند: فراهم کردن راهنما و ساختاری برای مدیران در محیط بازاری که با سرعت تغییر می‌کند.

**چه کسی طرح تجاری را می‌خواند؟** نوشتن یک برنامه برای کسب‌وکار شما را موظف می‌کند که آن را از زوایای مختلف مورد تحقیق و مطالعه قرار دهید و برای شرایط مخاطره‌آمیز احتمالی راه‌حل‌هایی بیندیشید. این در واقع فرصتی است که فرضیات ذهنی خود را یکبار به طور دقیق زیر سؤال ببرید و از درستی آن‌ها مطمئن شوید. این‌گونه نوشتن برنامه‌ی کسب‌وکار در مرحله‌ی راه‌اندازی می‌تواند از سرمایه‌گذاری بر روی یک فعالیت محکوم به شکست در آینده جلوگیری کند و بنابراین ارزش تمام سختی‌هایش را دارد.

به علاوه، طرح تجاری شما ممکن است توسط کارمندان، سرمایه‌گذاران، بانک‌داران، تأمین‌کنندگان، خریداران، و مشاوران خوانده شود. کسی که قرار است طرح را بخواند می‌تواند اغلب بر حدود و مفهوم واقعی آن اثر بگذارد. از آنجایی که هر یک از این گروه‌ها طرح را برای مقاصد متفاوتی می‌خوانند، شما باید مہیای جواب‌گویی به تمام مسایل و مشکلات آن‌ان باشید.

در نوشتن طرح تجاری از همه‌ی زوایا به آن بپردازید: از دید خودتان، مدیران کلیدی، مشتریان بلندمدت، سرمایه‌گذاران، بانک‌دارها، و مشاوران. ملاحظه می‌کنید که باید از زوایای بسیار متفاوتی به نوشتن خود نگاه کنید. به طور خلاصه از دید شما، طرح تجاری راهنمای پیش‌برد کار و ارزیابی آن در مراحل مختلف است. اما دید سرمایه‌گذار با شما متفاوت است. سرمایه‌گذار به دنبال چه‌گونه‌گی

توسعه و پیشرفتِ کار و بالا رفتنِ ارزشِ سهام و مهم‌تر از همه چه‌گونه‌گیِ بازپرداختِ بدهی‌ها و وام‌ها است. مدیرانِ کلیدیِ شما می‌خواهند بدانند که چه نقشی در این کسب‌وکار دارند و اصلاً این، چه‌گونه کسب‌وکاری است. طرحِ تجاری حتی برای کارمندانِ جدید که سعی در عادت دادنِ خودشان با فعالیتِ کارآفرینانه‌ی نوپا و اهداف و منظورهای آن دارند، بسیار مهم است. ارزشِ شما، بسیار مهم است که بدانید مخاطبِ طرحِ تجاری که شما آن را می‌نویسید، کیست. طرحِ تجاریِ شما باید از سه دیدگاه قانع‌کننده باشد. دیدگاه اول نظرِ شما به عنوان فردِ کارآفرین است. شما هستید که کسب‌وکار را راه‌اندازی کرده و توسعه می‌دهید. شما درگیرِ ایده‌ی کسب‌وکار بوده و جامع‌ترین اطلاعات را در موردِ ایده دارید. بسیاری از کارآفرینان تنها به این بُعد پرداخته و سایر دیدگاه‌ها که آن‌ها هم بسیار مهم هستند را فراموش می‌کنند. ممکن است طرحِ تجاریِ شما تنها شاملِ تعریف و تمجید از ایده‌ی خاص و برترتان باشد و شما مثلاً به عنوانِ یک مهندس تنها به جزئیاتِ فنی و برتری‌های خاصِ کالای خود بپردازید. هر چند این دیدگاه مهم است و باید خوب و کامل نوشته شود، اما نباید تنها موضوعی باشد که شما به آن پرداخته‌اید. چرا که ممکن است باعث شود از پرداختن به سایر مسایل مانند مسایلِ مالی غافل بمانید. البته این نکته را هیچ‌گاه فراموش نکنید که طرحِ تجاریِ شما نباید آن‌قدر کامل و با جزئیاتِ فنی باشد که هر فردِ دیگری با خواندنِ طرحِ شما بتواند محصولِ شما را خدمتِ شما را ارایه کند. مهم‌تر از خلاقیت و فن‌آوریِ درگیر در کسب‌وکارِ شما، توجه به بازارِ آن است. در واقع طرحِ تجاریِ شما بازارگرا هم باید باشد و فوایدِ ویژه‌ی کسب‌وکارِ شما برای مصرف‌کنندگان را بیان کند. باید مشتریانی که موردِ نظرِ طرحِ شما هستند، بازارِ فعلی

موجود در این زمینه، و سایر اطلاعات مربوط به بازار و بازاریابی را به همراه داشته باشد. این که طرح تجاری شما همراه با مدارک قانع کننده دال بر وجود بازار مورد نظر شما باشد، در موفقیت طرح شما بسیار مهم است. دیدگاه سوم، توجه به نیازها و خواست سرمایه گذاران در طرح شماست. در طرح شما باید موفقیت و اهداف اقتصادی کسب و کار خود را حداقل، ۳ تا ۵ ساله مشخص کنید. برای سرمایه گذاران رشد کسب و کار شما که در واقع همان رشد سرمایه‌ی آنهاست، بسیار مهم است. وجود شکل‌ها و جداول مناسب برای این منظور بسیار مناسب است. با توجه به تنوع و تفاوت قابل توجهی که میان این افراد و دیدگاه آنها نسبت به کسب و کار وجود دارد، شاید بهتر باشد که برای هر کدام از این افراد یک برنامه‌ی کسب و کار مخصوص بنویسید. مشخص است که کار بسیار سخت و دشواری است، اما همان طور که می‌دانید، مزایای آن بر معایب آن برتری دارند. طرح تجاری شما باید برای تمام ذی‌نفعانی که می‌توانند از کسب و کار شما حمایت کنند، مفید باشد و مورد استفاده قرار گیرد. پس طرح تجاری ایده‌آل شما باید ذی‌نفعان مشخصی (خاص) را که برای کسب و کار شما مهم هستند مورد هدف قرار دهد. ذی‌نفعان مختلف ممکن است منافع متفاوتی در ارزیابی طرح شما داشته باشند که باید در طرح تجاری شما نشان داده شود. حتی ممکن است بعضی وقت‌ها این منافع در تعارض باشند. به عنوان مثال بانک‌دارها معمولاً از رشد سریع در هر اس هستند، در حالی که یک سرمایه‌گذار فعالیت کارآفرینانه عاشق آن است. همان طور که گفته شد، این به آن معنی است که شما باید طرح‌های تجاری متعددی داشته باشید که هر کدام یک دسته از این خوانندگان (ذی‌نفعان) را هدف قرار دهد. نگران نباشید. این طرح‌ها با هم تفاوت چندانی ندارند. در واقع در اصول اساسی تفاوتی

ندارند. بل که تنها در آرایه‌ی نیازهای کسب‌وکار شما متفاوت هستند. برای یک سرمایه‌گذار فعالیت کارآفرینانه، مثلاً شما ممکن است بگویید که از پول برای رشد سریع استفاده خواهید کرد در حالی که برای یک بانک‌دار برای همان شرکت، شما ممکن است بگویید که از پول قرض گرفته‌شده برای بهبود کیفیت و بهره‌وری و رشد کندتر استفاده خواهید کرد.

عمق و جزئیات طرح تجاری به اندازه و هدف فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا بستگی دارند. یک طرح ریزی کارآفرینانه برای فروش یک محصول کاملاً جدید با فن‌آوری نو، به یک طرح تجاری جامع و کامل نیاز خواهد داشت که بزرگی این طرح به خاطر طبیعت محصول و بازار است. از طرف دیگر یک کارآفرین که برنامه‌ی باز کردن یک مغازه‌ی ویدیوکلپ کوچک را می‌ریزد، به یک طرح کامل و جامع با جزئیات مثال قبل نیازی ندارد. بنابراین، تفاوت‌ها در محدوده‌ی طرح تجاری ممکن است وابسته به این باشد که فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا، خدماتی یا تولیدی بوده و یا در ارتباط با یک محصول مصرفی یا صنعتی است. اندازه و میزان بازار، رقابت و رشد بالقوه نیز ممکن است بر هدف و محدوده‌ی طرح تجاری تأثیر بگذارند.

حتی اگر بعضی از اطلاعات شما بر فرض‌هایی استوار باشد، فرآیند تفکر که برای کامل کردن طرح مورد نیاز است، یک تجربه‌ی ارزشمند برای شماست. چرا که شما را به عنوان مثال به ارزیابی مسائلی مانند گردش نقدینگی و نیازهای مالی وادار می‌کند. به علاوه، فرآیند تفکر شما را به آینده می‌برد و در بررسی اعمال مهمی که می‌توانند مانع رسیدن شما به موفقیت شوند، راهنمایی می‌کند. این فرآیند هم‌چنین نقش یک خودارزیابی را برای شما ایفا می‌کند. معمولاً شما تصور می‌کنید که موفقیت فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا تضمین شده است. اما فرآیند برنامه‌ریزی،

شما را مجبور می‌کند بی‌طرفی و واقع‌گرایی را در ایده‌هایتان لحاظ کرده و به سؤوال‌هایی از این قبیل پاسخ دهید که: آیا ایده عملی خواهد بود؟ چه کسی مشتری من است؟ آیا نیازهای خریدار را برآورده می‌کند؟ چه محافظتی در مقابل محصولات تقلیدی رقبا می‌توانم انجام دهم؟ آیا موفق خواهم شد چنین فعالیت اقتصادی را انجام دهم؟ با چه کسانی رقابت خواهم کرد؟

این خودارزیابی شبیه به نقش بازی کردن است، که نیاز به این دارد تا شما به سناریوهای متفاوت فکر کنید و موانعی را که ممکن است مانع موفقیت کار شوند بررسی کنید. این فرآیند به شما اجازه می‌دهد تا راه‌هایی طرح کنید تا از چنین موانعی اجتناب کنید. حتی ممکن است که بعد از تمام شدن طرح تجاری، متوجه موانعی شوید که قابل اجتناب یا غلبه کردن نیستند. از این‌رو زمانی که فعالیت کارآفرینانه هنوز در حد ایده بر روی صفحه کاغذ است، می‌توانید آن را به پایان برسانید. شاید بهتر باشد تلاش‌های شما قبل از سرمایه‌گذاری پول و زمان بیشتر، پایان یابند.

### چه کسی طرح تجاری را می‌نویسد؟

در نوشتن طرح تجاری، شما که صاحب آن هستید نقش اساسی را ایفا می‌کنید. شما باید مسئولیت کامل نوشتن طرح را به عهده بگیرید. البته بهترین طرح‌های تجاری توسط کل افراد تیم نوشته می‌شوند. بهتر است که همه‌ی افراد درگیر نوشتن طرح تجاری شوند. این کار احساس تعلق آن‌ها را به کار افزایش می‌دهد و از طرف دیگر اطلاعات بسیار مفیدی درباره‌ی کار به آن‌ها می‌دهد.

هر چند که هر فرد سهم خودش را آماده می‌کند، یک نفر باید مسئولیت هم‌آهنگ کردن کل مجموعه را به عهده بگیرد. همان فرد هم مسئولیت نوشتن و ویراستاری نسخه‌ی



نهایی طراحی طرح تجاری را خواهد داشت. هم‌چنین از مشاوره‌ی متخصصان در زمینه‌های حقوقی، حسابداری، بازاریابی، و فنی و مهندسی استفاده کنید. درست است که شما باید طرح را آماده و مهیا کنید، با این وجود می‌توانید با بسیاری از منابع دیگر در تهیه‌ی طرح مشورت کنید. همان‌طور که گفته شد، وکلا، حسابداران، مشاوران تجاری، و مهندسان در آماده‌سازی طرح تجاری مفید هستند. برای این که مشخص شود که آیا استخدام یا کمک از یک مشاور لازم است یا نه می‌توانید یک ارزیابی عینی از مهارت‌های خود بکنید. معین کنید که در چه مهارت‌هایی به چه میزان کمبود دارید و یا چه مهارت‌هایی دارید. به عنوان مثال شما به عنوان یک مهندس اخیراً یک ماشین جدید طراحی کرده‌اید. اولین نکته این است که این ماشین تا چه اندازه خوب فروش خواهد رفت. شما ممکن است با ارزیابی نقاط ضعف و قوت خود به این نتیجه برسید که لازم است یک بازاریاب استخدام کنید و در مسایل حقوقی از نظرات یک کارشناس استفاده کنید و مهارت‌های دیگر مانند مهارت مالی را خود دارا هستید.

### چرا طرح تجاری مهم است؟

چرا طرح تجاری نوشته می‌شود؟ این یک سؤال درست، معقول، و به‌راستی حیاتی است که شما باید قبل از آغاز نوشتن و شیرجه زدن در این دریا از خود بپرسید. اگر شما طرح تجاری را در فضایی که احساس می‌کنید مجبور هستید آن را تهیه کنید بنویسید، آن‌گاه درگیر یک فرآیند سخت و در انتها بی‌هدف شده‌اید. چرا که در انتها به نسبت منابعی که صرف کرده‌اید، منابعی مثل زمان و هزینه، نتیجه‌ی قابل قبولی به دست نخواهید آورد. اما اگر شما طرح تجاری را با یک یا چند هدف و خواننده‌ی مشخص آغاز

کنید، آن گاه یک نوشته‌ی عملی و خوب خواهید داشت. درست است که عوامل متعددی در راه‌اندازی موفق یک کسب‌وکار کارآفرینانه وجود دارد، اما با وجود همه‌ی این عوامل مهم، پول مهم‌ترین چیز است. پول است که به یک کارآفرین فرصت آزمایش کردن ایده‌اش را می‌دهد. البته به خاطر داشته باشید که نداشتن ثروت و سرمایه‌ی شخصی، عامل بازدارنده‌ی یک کارآفرین جوان نیست. شما باید یاد بگیرید و بدانید که در آغاز باید پول و اعتبار لازم را به دست بیاورید. یکی از مهم‌ترین دلایل نوشتن طرح تجاری مهیا کردن پول لازم برای آغاز است.

همه‌ی سرمایه‌گذاران مانند بانک‌ها، سرمایه‌گذاران فعالیت‌های کارآفرینانه، و غیره می‌خواهند که کسب‌وکار شما را روی کاغذ ببینند. آن‌ها تصویری روشن و واضح از چیزی که کسب‌وکار شما به دنبال رسیدن به آن است را می‌خواهند و این که چرا کسب‌وکار شما موفق خواهد بود.

طرح تجاری دربردارنده‌ی نکات عمده‌ی کسب‌وکار شما در ۵ سال اول فعالیتش است که شامل اهداف، استراتژی‌ها، رویه‌ها، و... می‌شود. اگر سرمایه‌گذار مورد نظر احساس کند که نوشته‌ی شما به موضوعات مورد علاقه و توجه او نپرداخته است، به راحتی از شما حمایت نخواهد کرد. به یاد داشته باشید که قبل از هر هدفی، هدف اول یک طرح تجاری به دست آوردن سرمایه برای کسب‌وکار نوپا است.

یک اشتباه رایج بین کارآفرینان جوان این فرض است که ایده‌شان به تنهایی می‌تواند سرمایه‌گذار را متقاعد کند و با این فرض، وقت کمتری را برای آماده کردن طرح تجاری می‌گذارند و وقت بیشتر را صرف فعالیت‌های کسب‌وکار می‌کنند. آگاه باشید که یک نقشه‌ی ضعیف باعث از دست دادن سرمایه‌گذاران می‌شود. بدون طرح تجاری، چه چیزی

و چه‌گونه کسب‌وکار شما را به سرمایه‌گذار توضیح دهد و او را متقاعد کند؟ مهم‌ترین ذی‌نفعان در هر کسب‌وکاری مؤسسان هستند. اولین و مهم‌ترین کسی که شما باید او را برای آغاز کسب‌وکار متقاعد کنید، خود شما هستید. شما باید خود را متقاعد کنید که کار درستی را انجام خواهید داد. به زبان دیگر، شما لازم است که خود را برای تعهد عمیق به ایده‌تان بفروشید. این کار در واقع امتحان کردن سلامت فکری است. یک طرح تجاری خوب آشکارا افشا می‌کند که شما فرد توانایی هستید که به دنبال موفقیت هستید. بسیاری مواقع و گاهی حتی تنها عاملی که می‌تواند سرمایه‌گذاران را متقاعد کند این است که شما توانایی تحقق ایده‌ی کسب‌وکار را دارید. یک طرح تجاری، حرفه‌ای بودن شما را آشکار می‌کند. طرح تجاری نماینده و نمونه‌ای از کارهای شماست و نشان‌دهنده‌ی توانایی شماست. طرح تجاری نشان می‌دهد که شما آماده هستید. در واقع طرح تجاری آشنایی شما با بازار را آشکار می‌کند. یک طرح خوب به سرمایه‌گذار اعتماد ریسک کردن را می‌دهد. طرح تجاری چشم‌انداز شما را آشکار می‌کند. طرح تجاری شما نشان می‌دهد که شما مسایل آینده را در نظر گرفته‌اید و برای رویارویی با چالش‌های آینده برنامه‌ریزی کرده‌اید. یک طرح تجاری برنده علاوه بر بازار امروز نیازهای بازار آینده را نیز در بر دارد. زمان، تلاش، تحقیقات، و نظم و ترتیبی که برای نوشتن یک طرح تجاری رسمی لازم است شما را وادار می‌کند که کسب‌وکار را معقول و انتقادی نگاه کنید. بررسی‌های رقابتی، اقتصادی، و مالی که در طرح تجاری وجود دارد شما ملزم به بررسی و تحقیق فرض‌های خود درباره‌ی موفقیت کسب‌وکار می‌کند. شما در طرح تجاری اهداف را مشخص و کمی می‌کنید و این ابزاری برای کنترل فعالیت‌های کسب‌وکار شما فراهم می‌کند، همان‌گونه که ابزاری برای راهنمایی کسب‌وکار

به سه سوی موفقیت است است. همه‌ی موارد بالا بیان می‌کند که طرح تجاری علاوه بر ایده‌ی شما در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذار تأثیرگذار است و به سرمایه‌گذار مورد نظر کمک می‌کند که توانایی‌های شما را بشناسد. یک نوشته‌ی با دقت تهیه شده در به دست آوردن اعتماد و علاقه‌ی سرمایه‌گذار مؤثر خواهد بود.

### اجزای طرح تجاری:

۱ صفحه‌ی جلد و فهرست

۲ خلاصه‌ی اجرایی

۳ توصیف کسب‌وکار

- تحلیل صنعت
- نوع ساختار
- ویژگی‌های خاص محصول یا خدمت
- نقاط ضعف و قوت کسب‌وکار
- چگونگی بازگشت سرمایه

۴ بخش بازاریابی

- توصیف بازار کلی
- توصیف بازار هدف

- تحلیل رقبا
- استراتژی‌های بازاریابی

§ استراتژی قیمت‌گذاری

§ استراتژی مکان‌یابی (تثبیت موقعیت)

§ استراتژی توزیع

§ استراتژی تبلیغات

#### ۵ بخش تولید

- فرآیندهای تولید
- منابع مورد نیاز
- اطمینان از کیفیت
- کاهش ریسک تولید

#### ۶ بخش مالی

- اسناد مالی

§ صورت‌حساب سود و زیان

§ صورت‌حساب جریان نقدینگی

ترازنامه §

نقطه‌ی سر به سر §

• منابع مالی

• استراتژی مالی

۷ بخش مدیریت و سازمان‌دهی

• تیم مدیریتی

• نوع قانونی مالکیت

• استراتژی نیروی انسانی

۸ بخش تحلیل ریسک

• شناسایی مشکلات بالقوه

• راه‌های مقابله با این خطرها

• برنامه‌ی اقتضایی

۹ بخش زمان‌بندی طرح

• زمان‌بندی و اهداف

• نقاط پایانی مشخص

• رابطه‌ی فعالیت‌ها

• مسائل حقوقی و قانونی:

از آنجایی که تمام فعالیت‌های اقتصادی تحت قوانین مربوطه هدایت و تنظیم می‌شوند، لازم است کارآفرین از مقرراتی که ممکن است مالکیت وی را تحت تأثیر قرار دهند آگاهی داشته باشد. در مراحل مختلف شروع کار، کارآفرین به مشاوره حقوقی نیاز دارد. همچنین بر پایه فاکتورهایی همچون اینکه آیا فعالیت کارآفرینانه بصورت: امتیاز نمایندگی، شرکت مستقل تازه تأسیس و یا خریداری شده توسط دیگر شرکتها؛ تولید کننده محصول مصرفی و یا صنعتی؛ غیرانتفاعی؛ مشغول فعالیت در زمینه صادرات یا واردات و یا دیگر جنبه‌ها است؛ احتمال دارد که رویه قانونی مورد نیاز متفاوت باشد. از آنجاییکه گزینه‌های زیادی وجود دارد تا کارآفرین از بینشان یکی را جهت تأسیس سازمان مورد نیاز انتخاب نماید، لازم است تمام مزایا و معایب هر یک در زمینه مسئولیت، مالیات، استمرار، قابلیت انتقال سود، هزینه تأسیس و میزان ایجاد علاقه برای افزایش سرمایه بررسی گردند. برای این توافقات مشاوره حقوقی لازم است تا از اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم اطمینان حاصل شود.

دو دسته مسئله جدی برای کارآفرینان وجود دارد که به آنها می‌پردازیم.

• مالکیت معنوی

• انواع شرکت‌های تجاری

مالکیت معنوی

مالکیت معنوی شامل حق امتیاز، علائم تجاری، حق تألیف (کپی رایت) و اسرار تجاری می‌باشد که به‌عنوان مهمترین داراییها کارآفرین بوده و حتی می‌بایستی پیش از بحث مربوط به خدمات قابل ارائه توسط وکلاء مورد بررسی قرار گیرد. اغلب اوقات کارآفرینان به دلیل عدم آگاهی از قوانین مربوط به مالکیت معنوی، اهمیت مرحله‌ای را که باید طی آنها از این نوع مالکیت حمایت نمایند نادیده می‌گیرند.

انواع شرکت‌های تجاری  
در بخش مالکیت نوع قانونی مالکیت کسب و کار خود را مشخص کنید؛ بر اساس ماده‌ی ۲۰ قانون تجارت اقسام شرکت‌های تجاری عبارتند از:

- شرکت سهامی (عام یا خاص)
- شرکت با مسئولیت محدود
- شرکت تضامنی
- شرکت مختلط غیرسهامی
- شرکت مختلط سهامی
- شرکت نسبی
- شرکت تعاونی تولید و مصرف

این شرکت‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کنند. شرکت‌های اشخاص که در آنها شخصیت شرکا اهمیت اصلی را دارد و اعتبار شرکت با اعتبار اشخاص رابطه‌ی مستقیم دارد. سرمایه نقش اصلی را نداشته و دارایی شخصی آنها نیز پشتوانه‌ی بدهی شرکت است. شرکا به راحتی نمی‌توانند سهم خود را به دیگران



واگذار نمایند. شرکت تضامنی و نسبی از این قبیل هستند. در شرکت‌ها سرمایه، شخصیت شرکا نقش اصلی را ندارد و سرمایه اهمیت بیشتری دارد. مسئولیت شرکا تا میزان سرمایه‌ای است که در شرکت گذارده‌اند و به طور کلی شرکا می‌توانند سهم‌الشرکه خود را به دیگران واگذار نمایند. امکان ورود به بورس در مورد شرکت‌های سهامی به همین لحاظ وجود دارد. شرکت سهامی نمونه‌ی بارز و شرکت با مسئولیت محدود تا حدود زیادی از این نوع هستند. در نوع دیگر که شرکت‌ها مختلط نام دارد دو دسته شریک در آن‌ها وجود دارد. شرکایی که مسئولیت نامحدود دارند و شرکایی که مسئولیت محدود دارند. معمولاً شرکا عامل ضامن هستند و شرکایی که سرمایه می‌آورند مسئولیت محدود دارند. شرکت‌های مختلط و غیرسهامی از این نوع هستند. شرکت‌های تعاونی که ماهیتاً تجاری هستند و عمدتاً قصد انتفاع ندارند. هدف از آن‌ها رفاه و آسودگی اعضا است. و به دلیل وجود وزارت تعاون ضوابط خاصی بر آن‌ها حاکم است

#### • برنامه‌ی بازاریابی:

بازاریابی یک از مهم‌ترین مسائلی است که در فضای تجارت جهانی امروز مطرح می‌شود. رمز بقای بسیاری از کسب و کارها بازاریابی آنهاست. برخی خبرگان معتقدند که سازماندهی و راه‌اندازی یک فعالیت اقتصادی ساده‌ترین بخش شروع کار است و در واقع نگهداری و ابقاء فعالیت اقتصادی دشوارترین و چالش‌انگیزترین مرحله خواهد بود. همچنان که حتماً تاکنون شنیده‌اید، درصد وحشتناکی از فعالیت‌های اقتصادی شکست می‌خورند و در اغلب موارد فقدان پشتوانه‌ی مالی یا مدیریت ضعیف مسبب نابودی فعالیت شناخته می‌شود. بررسی دقیق‌تر، اغلب روشن‌کننده‌ی این نکته

است که مشکلات حقیقی مربوط به مسائل بازاریابی است، از قبیل تعیین و تشخیص مشتری، تعریف کالا یا خدمات مناسب جهت برآورده کردن نیازهای مشتری، قیمت گذاری، توزیع و ارتقاء کالا و تبلیغات. راه کارهای جایگزین خلاقانه‌ی زیادی برای بازاریابی خدمات و کالاها وجود دارد. کارآفرین بایستی نیازهای بازار هدف را ارزیابی کرده، اندازه‌ی بازار را تخمین بزند، و سپس استراتژی را بکار ببندد که به طور مؤثر موقعیت کالا یا خدمات را در یک محیط رقابتی تثبیت کند. استراتژی تعیین موقعیت که در بخش بازاریابی طرح فعالیت اقتصادی توصیف می‌شود، در تعیین منابع مورد نیاز برای راه‌اندازی فعالیت اقتصادی بسیار حساس و حیاتی می‌باشد.

اطلاعات لازم برای بسط و گسترش طرح بازاریابی ممکن است لزوم انجام برخی تحقیقات بازاریابی را نشان دهد. تحقیق بازاریابی مستلزم جمع‌آوری اطلاعات به‌منظور تعیین اطلاعات دیگری می‌باشد. از قبیل: چه کسانی کالا و خدمات ما را خریداری می‌کنند؟ اندازه بازار بالقوه چقدر است؟ چه قیمتی باید برای آن تعیین شود؟ مناسب‌ترین کانال توزیع چیست؟ و مؤثرترین استراتژی ارتقاء و تبلیغات کالا کدام است؟، که در نتیجه می‌توان مشتریان بالقوه را از وجود کالاها و خدمات آگاه کرده و نیز بتوان به آن‌ها رسید. از آنجایی که هزینه‌های تحقیقات بازاریابی به‌طرز قابل ملاحظه‌ای متفاوت می‌باشد، لازم است کارآفرین منابع موجود و اطلاعات مورد نیاز را ارزیابی نماید. تحقیق بازاریابی ممکن است توسط کارآفرین و یا یک عرضه‌کننده یا مشاور خارجی انجام گیرد. در ادامه به مطالبی در زمینه‌ی ساختار بخش بازاریابی طرح تجاری می‌پردازیم.

در بخش بازاریابی طرح تجاری شما باید خواننده را که ممکن است یک سرمایه‌گذار بالقوه باشد، در چند مورد متقاعد کنید.

- اینکه بازار مورد نظر وجود دارد،
- برنامه‌ها و پیش‌بینی‌های فروش محقق خواهد شد،
- و می‌توانید رقبا را پشت سر بگذارید.

این بخش از طرح تجاری شاید یکی از مشکل‌ترین و در عین حال از حیاتی‌ترین بخش‌های آن باشد. مشکل بودن آن به این دلیل است که اغلب باید برای تدوین این بخش دست به دامان پیش‌بینی شد و بدیهی است که ارائه‌ی پیش‌بینی به گونه‌ای که واقع‌گرایانه بوده و از طرف دیگر سرمایه‌گذار را نیز متقاعد کند کار مشکلی است، و حیاتی بودن آن به این دلیل است که بسیاری از بخش‌های طرح بر مبنای برآوردهای این بخش شکل می‌گیرند. به عنوان مثال برآورد فروش که از برآوردهای همین بخش است، تأثیر مستقیم بر روی حجم تولید و متعاقباً بر روی حجم سرمایه‌مورد نیاز دارد که این دومی در پذیرش یا رد یک طرح تجاری توسط سرمایه‌گذار بسیار مؤثر است. اگر به این مجموعه دیگر مشکلات حاصل از برآورد زیادتر یا کمتر از حد واقع را اضافه کنیم بیشتر به حیاتی بودن این بخش پی می‌بریم، خصوصاً که منبع اطلاعاتی دیگر بخش‌ها هم هست و یک اشتباه ممکن است به اشتباهات متعدد دیگری منجر شود. زیرمجموعه‌هایی که برای هرچه کامل‌تر شدن این بخش باید به آنها پردازید در ادامه آمده است:

توصیف بازار بالقوه کلی (Potential Market Total): در این مرحله بازار صنعت

کسب و کار پیشنهادی توصیف می گردد. شرایط جاری بازار مانند رکود یا رونق با ذکر دلایل و بررسی روند، حجم فروش، سود بازار، پایداری، نرخ رشد بازار، شرکت‌های مهم فعال در این زمینه، پارامترهای موفقیت در بازار و محل و محدوده‌ی بازار محلی، کشوری، بین‌المللی از جمله مواردی است که باید در این بخش به آنها پرداخت. باید به این مسئله توجه کنید که سرمایه‌گذار به دنبال بازارهای با پتانسیل فروش و نرخ رشد بالا است و لذا روی این مسائل بیشتر تکیه کنید.

توصیف بازار هدف (*Target Market*): در این بخش تحلیلی مشابه قبلی ولی با نگرشی محدودتر نسبت به بازار ویژه‌ی محصول یا خدمت صورت می‌گیرد. شرایط فعلی و روند تغییرات آن، رقبای موجود در بازار، توصیف شکاف بازار (Niche)، ویژگی‌های مشتریان بالقوه بازار مثل گروه سنی، سطح درآمد و غیره مسائلی مثل رشد بازار باید بیشتر مورد بررسی قرار بگیرد و حداقل تا سه سال قبل مورد بررسی واقع گردد و تغییرات آن نیز باید توضیح داده شود. تحلیل چند مورد از موقعیت‌ها و شکست‌های اخیر که در بازار به وقوع پیوسته است می‌تواند به تحلیل بهتر شرایط بازار کمک کند.

تحلیل رقبا (*Competitive Analysis*): در این قسمت باید به شناسایی رقبای مستقیم و غیرمستقیم بالقوه‌ی کسب و کارتان و بررسی نقاط قوت و ضعف محصولات و سرویس‌های آنها پردازید. در این قسمت مقایسه و تحلیل باید به صورت همه‌جانبه باشد، یعنی با در نظر گرفتن کیفیت، قیمت، سرویس‌های پشتیبانی و همه‌ی موارد تحلیل صورت بگیرد. در مورد هر کدام از مزایا و معایب نیز توضیح مختصری بدهید.

در ادامه نیز یک بررسی کلی در مورد رقبای موجود در بازار صورت می‌گیرد و با ذکر آمارهای کاربردی‌تر به مقایسه آنها پرداخته می‌شود. سهم بازار هر کدام از رقبای شبکه توزیع و قابل اطمینان بودن محصول هر کدام، سودآوری هر کدام از رقبای، اینکه کدام شرکت در زمینه قیمت بی‌رقیب است؟ کدامیک در زمینه کیفیت بی‌رقیب است؟ کدام یک برنده است؟ کدام یک بازنده است؟ در چند سال اخیر چه شرکت‌هایی به این بازار وارد یا از آن خارج شده‌اند و چرا؟ از جمله موارد دیگری است که در این قسمت باید به آنها پردازید، راه‌های مقابله با رقبای آنهاست.

استراتژی‌های بازاریابی (*Marketing Strategies*): فلسفه و دیدگاه بازاریابی کسب

و کار در این قسمت به صورت خلاصه بیان می‌شود. در واقع این بخش براساس اطلاعات بخش‌های قبلی توسعه می‌یابد و به این موارد می‌پردازد.  
— مشتریان اولیه‌ی کسب و کار؛ که کسب و کار در ابتدا در اولویت اول به دنبال جلب آنهاست.

— مشتریان ثانویه کسب و کار؛ که کسب و کار بعداً و در اولویت‌های بعدی به دنبال جلب آنهاست.

— روش‌های معرفی و ارتباط برقرار کردن با هر کدام از گروه‌های مشتریان.

— ویژگی‌های محصول و سرویس؛ قیمت، تحویل در محل، گارانتی و غیره.

— هر نوع نوآوری و کار جدید در بازار برای جلب مشتریان؛ مثلاً در بازاری که همیشه فروش محصول مطرح است فراهم کردن امکان اجاره برای مشتریان ممکن است مفید باشد.

اصولاً یک بازاریاب تنها می‌تواند با چهار مولفه که به P4 معروف هستند بازی کرده و به

نتیجه‌ی دلخواه خود برسد. این استراتژی‌ها به چند دسته‌ی استراتژی قیمت‌گذاری، مکانیابی، توزیع و تبلیغات تقسیم می‌شود که در زیر به شرح مختصری از هر کدام می‌پردازیم.

استراتژی قیمت‌گذاری (Pricing Strategy): قیمت باید با توجه به این که در کدام مرحله از چرخه‌ی کالا هستید یل این که استراتژی ورود یا بقای شما در بازار چیست یعنی در مرحله‌ی نفوذ به بازار، باقی ماندن در بازار و یا در عین حال کسب سود به صورت مناسب هستید، تعیین گردد. در این قسمت شما استراتژی قیمت‌گذاری خود را معرفی و با مقایسه آن با استراتژی رقبا از آن دفاع می‌کنید. از جمله مواردی که در این مرحله باید مدنظر قرار دهید، حاشیه سود ناخالص میان هزینه‌های تولیدی و قیمت فروش، هزینه‌های توزیع، گارانتی، خدمات پس از فروش و مهم‌تر از همه تست گذاری رقبا است. برای قیمت گذاری استراتژی‌های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

قیمت‌گذاری هزینه افزوده: در این روش همه هزینه‌ها اعم از ثابت و متغیر محاسبه می‌شود و سپس درصدی به عنوان سود به آن افزوده می‌شود. قیمت‌گذاری براساس تقاضا: برای شرکت‌هایی است که محصولاتشان را بین مشتریان متعددی با قیمت‌های مختلف بسته به تقاضایشان توزیع می‌کنند. قیمت‌گذاری رقابتی: این استراتژی برای قیمت‌گذاری در بازار رقابت کامل است. در این بازار تعداد تولیدکننده‌ها و مصرف‌کننده‌ها زیاد است و قیمت نیز حالت تثبیت شده‌ای دارد. قیمت‌گذاری سود افزوده: این روش به وسیله‌ی خرده فروش‌ها بکار گرفته می‌شود، در این روش برای تعیین فروش درصدی را به قیمت خرید اضافه می‌کنند.

استراتژی توزیع (Distribution Strategy): توزیع شامل فرآیند انتقال محصول از محل تولید به مصرف‌کننده نهایی است. نوع سیستم توزیعی که انتخاب می‌کنید بستگی زیادی به صنعت و حجم بازار هدف شما دارد. پیش از انتخاب یک شبکه توزیع بهتر است به بررسی شبکه‌های توزیع رقبای و نقاط قوت و ضعف آنها بپردازید، این مسئله شما را در تصمیم‌گیری نهایی یاری خواهد داد.

بعضی از کانال‌های توزیع متعارف در ادامه آمده است:

- فروش مستقیم: مؤثرترین کانال توزیع است که در آن محصول بطور مستقیم به مصرف‌کننده نهایی فروخته می‌شود.
- فروش تولیدکننده تجهیزات (Original Equipment Manufacturer): وقتی شما محصول خود را به یک تولیدکننده تجهیزات می‌فروشید محصول شما با محصولات نهایی تولیدکننده همراه می‌شود و در اختیار مصرف‌کننده قرار می‌گیرد.
- نمایندگی تولیدکننده: نمایندگی‌های تولیدکننده فروشندگانی هستند که بطور خاص عهده‌دار فروش محصولات یک یا چند تولیدکننده می‌شوند، زمان و منابع خود را میان آنها تقسیم می‌کنند. این روش یکی از بهترین روش‌های فروش است. - توزیع‌کنندگان عمده‌فروش در این حالت شرکت محصول خود را به یک یا چند عمده‌فروش می‌فروشد و آنها محصولات را در اختیار خرده‌فروشان و دیگر کانال‌های توزیع می‌گذارند تا سرانجام در اختیار مصرف‌کننده نهایی قرار گیرد.
- دلال‌ها: دلال‌ها عموماً بطور مستقیم از عمده‌فروش‌ها و توزیع‌کنندگان محصول را خریداری می‌کنند و به خرده‌فروش‌ها یا مصرف‌کنندگان نهایی می‌فروشند.
- توزیع‌کنندگان خرده‌فروش: توزیع از طریق کانال خرده‌فروشی وقتی که مصرف‌کننده

نهایی محصول شما مردم عادی باشند بسیار مهم است.  
- پست مستقیم: شما در این حالت پس از دریافت سفارش محصول خود را به طور مستقیم برای مصرف کننده پست می کنید.

برنامه‌ی تبلیغات (Promotion Strategy): در پایان این قسمت کارآفرین باید یک برنامه برای تبلیغات خود ارائه کند. باید مشخص کنید که از چه روشی برای تبلیغات استفاده می کنید، از تبلیغات تلویزیونی، تبلیغات در مجلات حرفه‌ای و یا استفاده از لیست مستقیم، حجم تبلیغات و زمان انجام آنها چگونه است برای نفوذ به بازار چه تمهیدی اندیشیده‌اید و ... از جمله مواردی که برای تصمیم‌گیری در این زمینه باید مدنظر قرار گیرد می‌تواند به طبیعت کسب و کار و مشتریان آن، ویژگی‌های بازار، استراتژی‌های رقبای و هزینه هر کدام از راه‌های تبلیغات با توجه به عواید هر کدام، نام برد. کارآفرین در پایان باید به این ملاحظات یک برنامه تبلیغات که مشتمل بر برنامه‌های تبلیغاتی برای نفوذ به بازار و سپس بقای در آن باشد ارائه کند و از آن دفاع نماید.

استراتژی مکانیابی (Positioning Strategy): در این بخش باید استراتژی مکانیابی برای تولید و عرضه محصول خود را مشخص کنید. مکانیابی محصول در بازار خصوصاً برای محصولاتی که خریدار با مشاهده آنها را خریداری می‌کند، بسیار مهمتر است. مکانیابی شرکت بستگی زیادی به نیازها و تمایلات مشتریان بازار هدف و عملکرد رقبای دارد. پیش از مکانیابی لازم است که به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:  
- رقبای چگونه مکانیابی کرده‌اند؟ - محصول شما چه ویژگی دارد که رقبای شما فاقد آن هستند؟ - محصول شما چه نیازی از مشتری را برآورد می‌کند. - هر کدام از محل‌های



موجود چه ویژگی‌های منحصر به فردی دارند؟ پس از پاسخ دادن به این سؤالات شما می‌توانید به توسعه‌ی استراتژی مکانیابی خود بپردازید و به‌یاد داشته باشید که این بخش بسیار طولانی و مبسوط نباشد. بیشتر سعی کنید نشان دهید که مشتری بر اساس مکانیابی شما به سراغ محصول خواهد آمد.

• برنامه‌ی مالی :

برنامه‌ی مالی یکی از بخش‌های لازم برای هر کارآفرین است.

هر کدام از ابزارهای برنامه‌ریزی در این برنامه (به عنوان مثال صورت برآوردی سود و زیان، نقطه‌ی سر به سر، و...) برای ایجاد دورنمای شفافی از وضعیت کلی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا طراحی می‌شوند که شامل نکاتی هستند از قبیل: وجوه نقد از کجا آمده و چه‌گونه پرداخت و مصرف می‌شوند، نقدینگی موجود چه‌قدر است؟ و...

بودجه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی (Operating and Capital Budgets)

قبل از تنظیم صورت‌های تخمینی درآمد، کارآفرین باید بودجه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی خود را آماده کند. اگر مؤسس شرکت مالک انحصاری است، در نتیجه به تنهایی مسؤول تصمیم‌گیری در مورد تعیین بودجه است. در مورد شرکت مشارکتی یا شرکت دارای کارمند، عملیات اولیه‌ی بوجه‌بندی ممکن است به وسیله‌ی یکی از این افراد که بستگی به موقعیت شغلی او در شرکت دارد، شروع شود. برای مثال، بودجه‌ی فروش ممکن است توسط مدیر فروش و بودجه‌ی تولید به وسیله‌ی مدیر تولید و ... آماده شود.

تصمیم‌گیری نهایی در مورد این بودجه‌ها در انتها متکی به مالک یا کارآفرین شرکت است.

کارآفرین اول باید بودجه‌ی فروش، که برآورد مقدار مورد انتظار فروش در یک ماه است را بنویسد. در یک فعالیت اقتصادی کارآفرینان‌هی تولیدی کارآفرین می‌تواند هزینه‌های ساخت را که به وسیله‌ی خود او یا توسط تولیدکننده‌ی دیگر انجام گرفته، با هم مقایسه کند. علاوه بر این برآورد موجودی پایان دوره که به عنوان سپری در برابر نوسانات ممکن در تقاضا و هزینه‌های مستقیم کارگر و مواد اولیه‌ی مورد نیاز است، را باید داشته باشد.

اطلاعات مهم بودجه عبارتند از: تولید واقعی که در هر ماه لازم است و میزان موجودی که برای تغییرات ناگهانی است. همان طور که می‌توان دید تولیدی ماه ژانویه، به خاطر حفظ سه واحد کالا در موجودی کل، بیش از میزان فروش برنامه‌ریزی شده است. در ماه دوم، تولید واقعی که مورد نیاز است کم‌تر از فروش برنامه‌ریزی شده است. چون درخواست موجودی کم‌تر از ماه اول است، در نتیجه این بودجه بازتابی از تقاضای فصلی یا برنامه‌های بازاریابی است که می‌تواند تقاضا و موجودی کالا را زیاد کند.

پس از تکمیل بودجه‌ی فروش، کارآفرین می‌تواند بر روی هزینه‌های عملیاتی تمرکز کند. اول صورت هزینه‌های ثابت (که مستقل از حجم فروش است) مانند اجاره، تأسیسات (آب و برق و تلفن)، حقوق‌ها، بهره، استهلاک، و بیمه‌ای که وجود دارند را در نظر بگیرد. بعد از آن کارآفرین احتیاج به تعیین هزینه‌های متغیر دارد، که ممکن است هر ماه و با توجه به حجم فروش، فصل، یا موقعیت‌ها برای فعالیت‌های اقتصادی نوپا تغییر کند. مثال‌هایی از این نوع، هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های تبلیغات و فروش است.

بودجه‌های سرمایه‌ای، هزینه‌های فعالیت اقتصادی را برای بیش از یک سال، فراهم می‌کند. برای مثال، بودجه‌های سرمایه‌ای ممکن است بودجه‌ی لازم برای تجهیزات جدید، اتومبیل، کامپیوتر، و یا حتی امکانات نو باشد.

### صورت‌های تخمینی درآمد (Pro Forma Income Statements)

صورت‌های تخمین درآمد: سود خالص برنامه‌ریزی شده که حاصل از کسر هزینه‌ها و مخارج برنامه‌ریزی شده از درآمدهای پیش‌بینی شده است.

برنامه‌ی بازاریابی، برآورد فروش برای ۱۲ ماه آینده را مشخص می‌کند. از آنجا که فروش منبع اصلی درآمد است و دیگر فعالیت‌های عملیاتی و هزینه‌ها مربوط به حجم فروش است، معمولاً اولین بخشی است که باید تعریف شود.

در تهیه‌ی صورت‌های تخمین درآمد باید اول فروش ماهانه حساب شود. تحقیقات بازاریابی، فروش‌های کارخانه، و برخی تجربه‌های آزمایشی یا روش‌های پیش‌بینی مانند ارزیابی قصد خریداران، بررسی عقاید و نظرات کارمندان فروش، و نظرات کارشناسان ممکن است برای برآورد فروش استفاده شود. صورت‌های تخمین درآمد، هم‌چنین برآورد تمام مخارج اجرا را برای هر ماه در طول یک سال مشخص می‌کند.

میزان حقوق در هر شرکت باید نشان‌دهنده‌ی تعداد افراد استخدام‌شده و نقش هرکدام در سازمان باشد.

کارآفرین هم‌چنین باید لزوم افزایش بیمه، شرکت در برنامه‌های مخصوص تجاری، یا اضافه کردن وسعت انبار، همه را در نظر بگیرد.

علاوه بر صورت‌های تخمینی درآمد ماهانه برای سال اول، باید پیش‌بینی‌های لازم برای سال دوم و سوم نیز انجام شود. به طور کلی، سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند برنامه‌ریزی درآمد سه سال را ببینند. زمان سوددهی معمولاً به طبیعت فعالیت اقتصادی و هزینه‌های اولیه‌ی راه‌اندازی مربوط است. برای مثال، یک فعالیت اقتصادی مربوط به کارهای خدماتی ممکن است به زمان کم‌تری برای رسیدن به مقطع سوددهی نیاز داشته باشد تا شرکتی با فن‌آوری بالا یا شرکتی که سرمایه‌ی زیادی را برای کالاهای سرمایه‌ای و تجهیزات لازم دارد. در نتیجه گاهی زمان بیشتری جهت جبران صرف خواهد شد.

### بررسی نقطه‌ی سر به سر (Break-Even Analysis)

نقطه‌ی سر به سر: عبارت است از میزان فروشی که در آن نقطه، نه سودی عاید فعالیت کارآفرینانه می‌شود و نه متحمل ضرر می‌گردد.

در مراحل اولیه‌ی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا، برای کارآفرین مفید است که بدانند چه زمانی به سود دست پیدا می‌کند. این آگاهی شناخت بیشتری از امکانات مالی برای راه‌اندازی فعالیت اقتصادی در دسترس او قرار می‌دهد. آنالیز نقطه‌ی سر به سر روش مفیدی برای تعیین این که چند واحد باید فروخته شود یا به چه مقدار حجم فروش باید دست یافت تا به نقطه‌ی سر به سر رسید، است. برای آن که شرکت به نقطه‌ی سر به سر برسد باید این تعهدات، یا هزینه‌های ثابت از طریق حجم فروش تأمین گردد. بنابراین نقطه‌ی سر به سر

مقدار فروشی است که در آن فعالیت اقتصادی نه سود خواهد کرد و نه ضرری متحمل می شود.

نقطه‌ی فروش سربه‌سر حجم فروشی که برای پوشش کل هزینه‌های ثابت و متغیر احتیاج است را برای کارآفرین مشخص می‌کند. فروش اضافه بر نقطه‌ی سربه‌سر منجر به سود می‌شود.

فرمول نقطه‌ی سربه‌سر به صورت زیر است:

$$B/E[Q] = \frac{TFC}{SP - VC/u}$$

تا زمانی که قیمت فروش بیش از هزینه‌های متغیر برای هر واحد است، جهت پوشش هزینه‌های ثابت می‌توان کمک‌هایی کرد. این کمک‌ها برای پرداخت همه‌ی هزینه‌های ثابت کافی خواهد بود و آن زمانی است که شرکت به نقطه‌ی سربه‌سر می‌رسد.

مشکل عمده در محاسبه‌ی نقطه‌ی سربه‌سر، تعیین ثابت یا متغیر بودن هزینه‌های مختلف است. برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا این تصمیم احتیاج به کمی کارشناسی دارد. با این وجود احتساب هزینه‌هایی هم‌چون استهلاک، حقوق و دستمزد، اجاره، و بیمه به عنوان هزینه‌ی ثابت منطقی است. مواداولیه، هزینه‌های فروش مانند کارمزد و کارگر بیش‌تر متحمل است که مخارج متغیر به حساب آیند. هزینه‌های متغیر برای هر واحد معمولاً می‌تواند به وسیله‌ی اختصاص دادن هزینه‌ی کار، مواد، و دیگر هزینه‌های مستقیم که با تولید یک واحد ایجاد می‌شوند، تعیین گردند.

بنابراین، اگر ما مشخص کنیم که شرکت هزینه‌های ثابتی معادل ۲۵۰۰۰۰ دلار دارد، هزینه‌های متفرقه برای هر واحد ۴.۵ دلار، و قیمت فروش ۱۰ دلار، نقطه‌ی سربه‌سر ۴۵.۴۵۴ خواهد بود.

هر تعداد واحدی بیش از ۴۵.۴۵۴ که به وسیله‌ی شرکت فروخته شود، سودی معادل ۵/۵ دلار به ازای هر واحد خواهد داشت. نتیجه‌ی فروش‌های کم‌تر از ۴۵.۴۵۴ ضرر شرکت خواهد بود. در مواردی که شرکت بیش از یک نوع کالا تولید می‌کند، نقطه‌ی سربه‌سر ممکن است برای هر یک از کالاها جداگانه محاسبه شود. هزینه‌های ثابت می‌باید برای هر کالا به تنهایی تخصیص داده شود یا به وسیله‌ی هم‌آهنگ کردن هزینه‌ها به عنوان نتیجه‌ی برنامه‌ریزی فروش معین گردد. بنابراین ممکن است فرض شود که ۴۰ درصد فروش جهت محصول X است، به همین دلیل ۴۰ درصد جمع کل هزینه‌های ثابت به آن محصول اختصاص داده خواهد شد. اگر کارآفرین احساس کند که محصول احتیاج به تبلیغ، هزینه‌ی بالاسری، یا دیگر هزینه‌های ثابت دارد، باید در محاسبات لحاظ شود.

#### برآورد گردش نقدینگی (Pro Forma Cash Flow)

برآورد گردش نقدینگی: نقدینگی پیش‌بینی شده که حاصل کسر پرداخت‌های نقدی برنامه‌ریزی شده از انباشته‌های نقدی برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

گردش نقدینگی مانند سود نیست. سود نتیجه‌ی کسر هزینه‌ها از فروش است، در حالی که گردش نقدینگی، حاصل اختلاف بین دریافت‌های نقدی واقعی و پرداخت‌های نقدی

است. نقدینگی فقط وقتی به گردش در می‌آید که پرداخت‌های نقدی دریافت یا پرداخت شده باشند. فروش ممکن است به عنوان نقدینگی تلقی نشود، چون ممکن است فروش انجام گیرد اما پرداخت ممکن است تا ۳۰ روز انجام نشود. به علاوه تمام صورت‌حساب‌ها بلافاصله پرداخت نمی‌شوند. از طرف دیگر، پرداخت‌های نقدی برای کاهش اصل بهره‌ی وام موجب هزینه‌های تجاری نمی‌شود، اما باعث کم شدن نقدینگی می‌شود. هم‌چنین، استهلاک دارایی‌های سرمایه‌ای یک هزینه است، که سود را تقلیل می‌دهد و نه نقدینگی خرج شده را.

در موارد زیادی، شرکت‌های سودآور به خاطر کمبود نقدینگی با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، استفاده از سود به عنوان مقیاس موفقیت برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا ممکن است در صورت وجود گردش نقدینگی منفی قابل ملاحظه، گمراه‌کننده باشد.

برای کارآفرین مهم است که برنامه‌ریزی ماهیانه‌ی نقدینگی را مانند برنامه‌ریزی ماهیانه‌ی که برای سود نوشته، بنویسد. اگر پرداخت‌های نقدی در هر فاصله‌ی زمانی ممکن از دریافت‌ها بیشتر باشند، کارآفرین باید سرمایه را از طریق وام و قرض تأمین کند. معمولاً در چند ماه اول شروع کار برای پوشش هزینه‌های نقدی، نقدینگی خارجی (وام) لازم است.

مهم‌ترین مشکل در برنامه‌ریزی گردش نقدینگی، تعیین دریافت‌های دقیق ماهیانه و پرداخت‌های نقدی می‌باشد. بعضی تخمین‌ها لازم است، ولی باید محتاطانه باشد که بتوان وجوه لازم را به مقدار کافی برای پوشش ماه‌های نقدینگی منفی نگه‌داری کرد. در

این شرکت، انتظار می‌رود که ۶۰ درصد فروش هر ماه به صورت نقدی و ۴۰ درصد باقی‌مانده در ماه بعدی دریافت گردد.

با استفاده از برآوردهای محتاطانه، گردش‌های نقدینگی را می‌توان برای هر ماه مشخص کرد، همچنین این گردش‌های نقدینگی به کارآفرین کمک خواهد کرد که مقدار پول مورد نیاز را که باید از طریق وام یا قرض تأمین شود، معین کند.

مهم‌ترین نکته برای کارآفرین این است که به خاطر داشته باشد برآورد گردش وجوه نقد، مانند صورت سود و زیان، بر مبنای بهترین برآوردها محاسبه شده است. وقتی که فعالیت کارآفرینانه شروع به کار می‌کند، اصلاح برنامه‌ریزی گردش نقدینگی لازم است. برآوردها یا برنامه‌ریزی‌ها باید شامل همه‌ی ملاحظات باشند تا سرمایه‌گذاران بالقوه را متوجه این نکته سازند که چه‌گونه و از کجا این مقادیر به دست آمده است.

در مورد صورت‌های تخمینی درآمد (یا صورت‌های برآورد سود و زیان) و برآورد گردش نقدینگی مفیدتر است که گاهی اوقات چندین نسخه‌ی مختلف تهیه شود، که هر کدام بر پایه‌ی محدوده‌ی متفاوتی از موفقیت در فعالیت اقتصادی استوار باشند. این برنامه‌ریزی‌ها نه تنها علت تهیه‌ی صورت‌های درآمد و گردش نقدینگی است، بل مهم‌تر این‌که، کارآفرین را با عواملی که بر روند عملیات تأثیر می‌گذارد نیز آشنا می‌کند.

برآورد ترازنامه (Pro Forma Balance Sheet)



برآورد ترازنامه: دارایی‌ها، بدهی‌ها، و ارزش ویژه‌ی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا را خلاصه می‌کند.

کارآفرین هم‌چنین باید یک ترازنامه‌ی پیش‌بینی‌شده را که نشان‌گر موقعیت فعالیت اقتصادی در پایان سال اول است، تهیه نماید. ترازنامه با استفاده از برآورد صورت‌های درآمد (صورت سود و زیان) و صورت‌های گردش نقدینگی تنظیم می‌گردد. پیش‌بینی ترازنامه منعکس‌کننده‌ی موقعیت فعالیت اقتصادی در پایان سال اول می‌باشد.

هر نوع معامله‌ای بر روی ترازنامه اثر می‌گذارد، لیکن به خاطر زمان و مخارج، تنظیم ترازنامه در فواصل زمانی معمول است (مثلاً هر فصل یا هر سال). در نتیجه ترازنامه انعکاس فعالیت اقتصادی در لحظه‌ی به‌خصوصی از زمان است و فاصله‌ی زمانی خاصی را پوشش نمی‌دهد.

هرکدام از این تقسیمات ترازنامه در پایین توضیح داده شده است:

- دارایی‌ها: نشان‌گر تمام چیزهای ارزش‌مندی است که فعالیت اقتصادی مالک آن است. شامل هزینه‌های واقعی یا مبلغی است که برای دارایی هزینه می‌شود. دارایی‌ها تحت عنوان ثابت یا جاری طبقه‌بندی می‌شوند. دارایی جاری به نقدینگی و هر چیز دیگری گفته می‌شود که انتظار می‌رود به نقدینگی تبدیل شده و یا در روند کار در فعالیت اقتصادی در طول فاصله‌ی زمانی یک سال یا کم‌تر مصرف گردد. دارایی‌های ثابت آن‌هایی هستند که ملموس بوده و در مدت زمان طولانی مورد استفاده قرار گیرند.

این دارایی‌های جاری معمولاً تحت تأثیر دریافت‌ها یا پولی که فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا از مشتریان به دست آورده است.

- بدهی‌ها: نشان‌گر همه‌ی چیزهایی است که شرکت به بستان‌کاران مقروض است. بعضی از این مقادیر ممکن است در خلال یک سال سررسید شود (بدهی جاری) و برخی دیگر ممکن است بدهی طول‌المدت باشد.

اگرچه پرداخت سریع بدهی‌ها (اسناد پرداختنی) میزان اعتبار و رابطه‌ی خوبی با تأمین‌کنندگان ایجاد می‌کند، ولی غالباً لازم است به خاطر مدیریت مؤثرتری در گردش نقدینگی، پرداخت صورت‌حساب‌ها را به تأخیر انداخت.

- سرمایه یا حقوق صاحبان سهام: این مبالغ نشان‌گر مازاد تمامی دارایی‌ها در مقابل بدهی‌هاست که بیان‌گر ارزش خالص فعالیت اقتصادی است. بخش سرمایه‌ی شرکا یا ارزش ویژه‌ی ترازنامه می‌باشد. هر سودی از این فعالیت اقتصادی نیز به ارزش ویژه و به عنوان سود انباشته اضافه می‌گردد. در نتیجه تمام عواید باعث افزایش میزان دارایی و سرمایه‌ی شرکت می‌شود و تمام هزینه‌ها باعث کاهش سرمایه شده بدهی را افزایش و یا دارایی را کاهش می‌دهد.

برآورد منابع و موارد استفاده‌ی وجوه (Pro Forma Sources and Uses of Funds)

برآورد منابع و موارد استفاده‌ی وجوه: تمامی منابع وجوه پیش‌بینی‌شده قابل دسترسی برای فعالیت کارآفرینانه را خلاصه کرده و چه‌گونه‌گی توزیع آن‌ها را نیز بیان می‌دارد.

هدف آن نشان دادن چه‌گونه‌گی استفاده از درآمد خالص برای ازدیاد دارایی‌ها یا برای پرداخت دیون می‌باشد. غالباً درک چه‌گونه‌گی خرج درآمد خالص سالیانه و نیز تأثیر جریان نقدینگی در طول فعالیت اقتصادی و بخش‌های مختلف دشوار است.

سؤال‌هایی که غالباً پرسیده می‌شود عبارت است از این که: وجوه نقد از کجا آمده؟ چه‌گونه از این نقدینگی استفاده شده؟ چه اتفاقی برای ارقام دارایی در طول این فاصله‌ی زمانی افتاده است؟

#### • مدیریت منابع انسانی شرکت‌های کارآفرین:

یرویی انسانی یکی از حیاتی‌ترین منابع یک شرکت است که بسیاری از آن غافل هستند. یکی از دلایل این است که در مراحل راه‌اندازی، تیم اولیه همه‌ی کارها را انجام می‌دهد و همه چیز خوب پیش می‌رود. استخدام یک فرد مانند آوردن فرد جدیدی به خانه است. همیشه فرهنگ فرد به فرهنگی در سازمان وجود دارد نمی‌خورد. در این فصل ما به این که چه‌گونه کارمندان خوب پیدا و استخدام کنیم می‌پردازیم.

#### استخدام

وقت و هزینه‌ی استخدام، هم از جنبه‌ی مدیریت و هم نیروی کار، باعث جلوگیری از مشکلات بالقوه‌ی بعدی می‌شود. دو روی‌کرد برای ورود افراد جدید وجود دارد. اول،

روی کرد وقتی که مجبوریم، وقتی خوب است که تیم اولیه توانایی مدیریت کارآمد تا هنگامی که شرکت درآمد کافی برای کارمندان جدید را ایجاد کند، داشته باشد.

دوم، شروع با یک تیم بزرگ، شرکت با یک تیم بزرگ عالی شروع کرده و تعداد افراد اضافه می‌شوند. این کمک می‌کند تا کارآفرین روی جنبه‌های مورد علاقه‌ی خود وقت گذاشته و بقیه سایر کارها را انجام دهند.

تصمیم گرفتن برای این که کدام روی کرد بهتر است بستگی به نوع شرکت دارد.

به هر حال استخدام به

- توانایی سپردن اختیار تیم اولیه
- منابع در اختیار برای استخدام
- نیاز برای ایجاد ساختارهای بیش‌تر

مربوط است.

#### استخدام بهترین کارمندان

استخدام پروسه‌ی نشانیدن افراد در جاهای خالی است. در شرکت‌های کوچک با رشد سریع به دلیل نداشتن مدیریت متخصص در زمینه‌ی نیروی انسانی، به این که فرد جدید به فرهنگ سازمان می‌خورد یا نه و در این سازمان رشد خواهد کرد یا نه، توجه نمی‌شود. دادن آگهی برای استخدام در شرکت‌های کارآفرین که در آن‌ها یک فرد به عنوان مثال فقط متصدی اطلاعات نخواهد بود و باید کارهای دفتری هم انجام دهد، مناسب نیست.

استخدام یک مشاور در شرکت‌هایی که نیروی انسانی اهمیت بسیار زیادی دارد مثلاً در رستوران‌ها، کار عاقلانه‌ای است.

چند روش متداول استخدام، شامل

- تبلیغ در صفحه‌ی نیازمندی‌ها
- استخدام از طریق مدارس، کالج‌ها، دانشگاه‌ها
- دفاتر کاریابی دولتی
- دفاتر استخدامی خصوصی
- توصیه‌ی کارمندان فعلی و سایر افراد در آن صنعت
- سرویس‌های کمکی موقتی

### شرح شغل

بهترین راه برای اطمینان از یافتن فرد مناسب داشتن شرح وظایف است که شامل:

- تحصیلات و تجربه‌ی لازم
- وظایف و مسئولیت‌ها با جزئیات لازم
- مدیر مسؤول فرد
- خصوصیات شخصیتی لازم، مثل مهارت‌های ارتباطی، و...

مقررات از نوشتن ویژگی‌هایی مثل سن، رنگ پوست، جنسیت، و ... جلوگیری می‌کند.

### پروسه‌ی انتخاب

باید در مورد هر کدام از کاندیداها اطلاعات جمع آوری شود و از بین آنها انتخاب کرد. ۲  
منبع اصلی وجود دارد، ۱. گزارش شخصی، ۲. مشاهده و تحقیق.

### منابع گزارش شخصی

۲ راه اصلی برای گذشته‌ی کاری فرد، رزومه و فرم درخواست کار است.

سوالاتی که در مشاهده‌ی این ۲ باید به آنها توجه کرد عبارتند از:

- آیا متقاضی در شغل قبلی خود مدت مناسبی مانده است یا نه؟
- آیا تجربه‌ی کاری قبلی او به موقعیت فعلی مربوط است؟
- آیا شکل و ظاهر رزومه نشان می‌دهد که کاندیدا در مورد این شغل جدی است؟
- آیا کاندیدا در بیان تجربیات و مهارت‌های خود در این موقعیت موفق بوده است؟

بسیاری از شرکت‌ها تست‌های مسؤولیت و ... از کاندیدا می‌گیرند که به آنها دید لازم در مورد شخص را تا حدودی می‌دهد.

### مشاهدات

راه دیگر مشاهده‌ی مستقیم کاندیداست. می‌توان از مدیران قبلی او در مورد شخص سؤال کرد و به کمک تست‌ها رفتار فعلی او را بررسی کرد.

مصاحبه‌ها

بسیاری مواقع افراد توسط رزومه‌ی تنها استخدام نمی‌شوند. بل که بر اساس این که چه قدر خوب می‌توانند خود را در مصاحبه معرفی کنند. امروزه بسیار سخت است که افراد مناسب را متقاعد کرد که در شرکت کوچک در حال رشد شروع به کار کنند.

باید مصاحبه‌کننده چشم‌انداز شرکت را به درستی به افراد منتقل کند. مصاحبه کردن کار سختی است که احتیاج به مهارت دارد. چند نکته که در مصاحبه باید به آن‌ها توجه کرد:

- مکان مناسبی را برای مصاحبه انتخاب کنید که در آن راحت باشید.
- اگر بیش از یک نفر مصاحبه‌کننده است همه باید از آغاز حضور داشته و بدانند که هر کدام چه زمانی صحبت خواهند کرد.
- یک صحبت کوتاه اولیه در مورد شرکت به کاندیدا کمک می‌کند که با محیط آشنا شود.
- سؤالات با پاسخ باز بهتر از سؤالات کوتاه و گزینه‌ای هستند.
- مصاحبه باید بر ویژگی‌هایی که در رزومه نوشته نشده متمرکز شود.
- بسیاری مواقع سؤالات ساده‌ای مثل آیا شما دوست دارید سفر کنید؟ دوست دارید در اوقات بی‌کاری چه کار کنید؟ اطلاعات باارزشی در اختیار شما قرار می‌دهد.
- سؤالاتی مثل این که تعریف شما از موفقیت چیست؟ نقاط ضعف و قوت شما چیست؟ در شناسایی شخصیت فرد به شما کمک می‌کند.

- مصاحبه‌کننده نباید بیش از ۱۵ درصد وقت حرف بزند و باید جواب‌ها را کوتاه یادداشت کند تا فرد احساس نکند که به او گوش نمی‌کند.

### چک کردن مراجع و تست کردن

بسیاری مواقع شرکت‌های کوچک فکر می‌کنند هر کس را که فرد به عنوان مرجع معرفی کرده لزوماً توصیه‌ی مثبت می‌کند. در حالی که همیشه این‌گونه نیست. در شغل‌های کلیدی چک کردن مرجع اهمیت بسیار زیادی دارد.

تست متقاضی راه دیگری است. البته مهم است که تست در رابطه با کار فرد بوده و منبع درستی داشته باشد.

### پاداش به کارمندان

شرکت‌های کارآفرین پس از رشد مجبورند برای رقابت با شرکت‌های بزرگ کارمندان خوب استخدام کرده و پاداش مناسبی بدهند. قبل از تصمیم در مورد هر شغل باید استراتژی پاداش در شرکت مشخص شود. چند سؤال در این زمینه عبارت‌اند از:

۱. بقیه در این صنعت برای این شغل چه قدر می‌پردازند؟
۲. عرضه و تقاضا برای کارمند در این صنعت چه قدر است، مخصوصاً افراد با مهارت‌های لازم شرکت ما؟
۳. چه مزایایی داده می‌شود؟ کارمندان توقع دریافت چه چیزی را دارند؟



۴. ساختار سود و هزینه‌های شرکت چه‌گونه است؟ چه‌قدر برای پرداخت پاداش در دست دارد؟

۵. نرخ‌گردش افراد (تعداد استخدام در برابر اخراج و استعفا) در این صنعت خاص چه‌قدر است؟

۶. چه آموزش‌هایی شرکت می‌تواند بدهد؟ آیا آموزش می‌تواند حین کار باشد؟ باید افرادی برای آموزش استخدام شوند؟

۷. پتانسیل رشد در شرکت چه‌قدر است؟ آیا فرصت برای افزایش و توسعه‌ی مهارت‌های کارمندان وجود دارد؟

۸. ارزش تراز پرداخت به کارمندان چه‌قدر است؟ چه‌قدر کارمندان فکر می‌کنند که پرداخت به جای‌گاه شغلی خاصی مربوط است؟

۹. چه پاداش‌هایی در این موقعیت مناسب است؟ به جز پول چه پاداش‌هایی کارمندان توقع دارند؟

با پاسخ به این سؤالات می‌توان استراتژی مناسبی برگزید.

عموماً پرداخت ۲ نوع است: نقدی و سود. به علاوه زمان پرداخت و افزایش آن بخشی از استراتژی پاداش است. بعضی از شرکت‌ها با پایه‌ی حقوق کم استخدام کرده، اما سریع رشد می‌کنند در حالی که بعضی با حقوق بالا استخدام کرده و رشد زیادی ندارد. این بسته به نظر تیم است.

پاداش باید با چرخه‌ی عمر شرکت هم‌آهنگ باشد

در هر مرحله از عمر شرکت استراتژی پاداش باید متفاوت باشد. مثلاً در مرحله‌ی رشد پرداخت بر اساس عملکرد مناسب است، در حالی که در مرحله‌ی بلوغ پرداخت ثابت بهتر است. تشویق مالی، سهم از سود و دادن سهم از مالکیت دیده شده است که راه‌های خوبی برای افزایش کارایی کارمندان است.

البته به اثر مثبت مشارکت در سود توجه زیادی شده است و این حمل بر این است که کارمندان به وضوح به رابطه‌ی کاری که انجام می‌دهند و چیزی که دریافت می‌کنند، توجه دارند.

منفعت غیر مادی

بسیاری از شرکت‌های کارآفرین توانایی پرداخت‌های نقدی به کارمندان را نداشته و می‌توانند کارهای دیگری انجام دهند. مثلاً زمان کاری منعطف، که ۲ نفر در انجام کار شریک شوند. این برای افرادی که نمی‌خواهند تمام وقت کار کنند و می‌خواهند بر وقت خود کنترل داشته باشند، متداول است. البته فرد می‌تواند کار را حتی در منزل انجام دهد. این برای شرکت‌های کارآفرین با منابع محدود بسیار مهم است و باید شرکت خطمشی دقیق و مشخصی برای حوزه‌ی فعالیت و مسؤولیت مشخص کند.

پاداش‌های نهادی (درونی) آن‌هایی هستند که در خود کار وجود دارند، مثلاً موفقیت کسب و کار. یکی از مشکلات این است که کارآفرینان فراموش می‌کنند که کارمندان علاوه بر پاداش خارجی به احساس روحیه‌ی کارآفرینانه داشتن نیاز دارند.

تعدادی از فاکتورهای حیاتی در رضایت شغلی عبارتند از:

- کارمندان فرصت برای بهتر انجام دادن کارهای روزانه می خواهند.
- آن‌ها می خواهند که یک مسؤول در کار مانند آدم با آن‌ها رفتار کند.
- آن‌ها می خواهند ارزش نظراتشان را بدانند.
- آن‌ها فرصت برای آموزش و رشد می خواهند.
- آن‌ها می خواهند که رسالت سازمان کار آن‌ها را مهم بداند.
- آن‌ها مواد اولیه و تجهیزات برای بهتر انجام دادن کار خود می خواهند.
- آن‌ها می خواهند در شرکتی کار کنند که مانند یک خانواده دوستانه باشد.

#### پاداش به مدیران

در همه‌ی شرکت‌ها چه کوچک چه بزرگ، موضوع پاداش به مدیران مورد توجه است. اما در شرکت‌های کارآفرین در حال رشد مسأله‌ی پاداش به تیم مؤسس و مدیران یک معضل بدون راهنمایی است. پاداش آن‌ها می‌تواند شامل حقوق، سهم، و پاداش اضافی باشد.

#### حقوق پایه

بخشی از دریافت است که ثابت است و به عملکرد شرکت مربوط نیست.

#### انگیزه‌های (محرک‌های) کوتاه‌مدت

معمولاً در یک بازه‌ی کوتاه یک ساله یا کم‌تر داده شده و معمولاً نقد هستند. تصمیم برای پرداخت آن‌ها به نظر صاحب شرکت به خصوص در شرکت‌های نوپا که سابقه‌ی

زیادی ندارند برمی‌گردد، در حالی که معمولاً به عملکرد شرکت در آن بازه‌ی زمانی مربوط است.

### انگیزه‌های (محرک‌های) بلندمدت

مشخص است که بازه‌ی زمانی بیش‌تر از یک سال دارد و معمولاً به شکل واگذاری سهام است.

### هدیه‌ی قدردانی سهمی

معمولاً بر پایه‌ی ارزش سهم در آینده هستند. کارمندان می‌توانند سهام شرکت را با قیمتی ثابت خریداری کرده و بسیاری مواقع در خرید از کمک‌های شرکت هم برخوردار می‌شوند.

### سهام محدود و هدیه‌ی نقدی

معمولاً در شرکت برای جلوگیری از خروج سهام استفاده می‌شود.

### هدیه‌های عملکردی

بر پایه‌ی عملکرد شرکت در بازه‌ی زمانی بلندمدت مشخص شده و می‌تواند متنوع باشد.

منفعت (بهره) و مزایا

به طور نمونه منفعت (برنامه‌ی سلامتی،...) و مزایا (ماشین،...) تقریباً یک سوم پاداش‌ها را در بر می‌گیرد. اما بسیاری از مدیران برنامه‌های دیگری می‌خواهند مثلاً برنامه‌ی خاص برای بازنشستگی و...

### شرایط قانونی مدیریت منابع انسانی

بخش زیادی از هزینه‌ی کارمندان ناشی از مقررات و قانون‌گذاری‌های دولت است.

### حفاظت شرکت در مقابل دادخواهی‌ها

مبارزه با یک کارمند عصبانی معمولاً برای یک شرکت کوچک در حال رشد با منابع محدود بسیار گران است و این درحالی است که کارمند بدون هزینه و با کمک وکیلی که سهمی از پیروزی را برمی‌دارد امکان‌پذیر است و اگر شکست بخورند چیزی از دست نمی‌دهند.

یک شرکت برای حداقل کردن این موارد می‌تواند:

۱. درباره‌ی آدم‌هایی که استخدام می‌کند، دقت زیاد داشته باشد.
۲. برای هر کارمند یک پرونده داشته باشد.
۳. از همه‌ی روابط و برخوردها با کارمندان و رسید پرداخت‌ها نوشته‌ی کتبی داشته باشید.
۴. قبل از اخراج هر کارمند با وکیل مشاور صحبت کنید.

وقتی که باید کار با یک کارمند را تمام کرد

برای جلوگیری از یک دعوی قدم‌های زیر را بردارید.

۱. باید یک مکان بی طرف به جای دفتر مدیر استفاده شود.
۲. دو نفر باید حاضر باشند که یکی بی طرف بوده و رابطه‌ی کاری با فرد نداشته باشد.
۳. کارمند باید نوشته‌ی کتبی دریافت کند.
۴. باید مسأله را مطرح کرده و به سؤالات پاسخ دهد و بحث نکند.
۵. ربطی به واکنش فرد ندارد، مدیر باید آرام باشد.
۶. مدیر باید از دادن اطلاعات در زمینه‌ی شغلی جلوگیری کرده اما می‌تواند به او در پیدا کردن شغل جدید کمک کند.
۷. نباید از عبارت انتظار خدمت استفاده کند. چراکه فرد ممکن است فکر کند بعداً از او می‌خواهند که برگردد.
۸. باید صحبت‌ها نوشته و ثبت شده و یک کپی به کارمند داده شود.
۹. مهم است که در انتهای یک روز کاری یا قبل از تعطیلات یا پس از سفر کاری به او گفته نشود.

کتاب راهنمای کارمندان

یکی از بهترین راه‌های انتقال چشم‌انداز، فرهنگ و خط‌مشی‌های شرکت از طریق این کتاب است. این کتاب یک سند قانونی برای صاحبان و کارمندان بوده و همه چیز از پاداش تا برنامه‌های خاص مثلاً مرخصی و ... و علاوه بر آن شرایطی در آن کارفرما می‌تواند از ادامه‌ی کار شما در آن جا جلوگیری کند در آن ذکر می‌شود.

### مشکلات دفترچه‌ی راهنمای کارمندان

برای جلوگیری از همه‌ی مشکلات احتمالی و دعوی‌ها، همه‌ی دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌ها در این کتاب نوشته می‌شود و باید نکات زیر را مورد توجه قرار داد:

- پیشنهاد این که توقع یک رابطه‌ی طولانی و لذت‌بخش داشته باشند.
- این که مدیر و مسؤول شما همه‌ی مشکلات را حل خواهد کرد.
- حقوق مشخص کارمندان نوشته شود.
- به طور مشخص انتظارات از آن‌ها گفته شود.
- قدم‌های مشخص برای پایان کار هر نفر گفته شود که در آن صورت نمی‌توان در بعضی مواقع سریع اقدام به اتمام کار فرد کرد.
- شرایط مشخص اخراج را مشخص کرد.

### تاریخچه‌ی شرکت

این که این شرکت چه‌گونه تأسیس شده به‌طور دقیق اولین مرحله در این کتاب است. چرا که احساس شناخت از تاریخ جریانات را می‌دهد. باید مانند قصه‌ای خواندنی نوشته شده و مشکلات راه‌اندازی تا حدودی در آن باشد.

فلسفه‌ی شرکت

این که شرکت چیست و چرا وجود دارد. بعد از خواندن این بخش کارمند باید احساس خوبی از آرمان‌ها و اعتقادات مؤسسان داشته باشد و این که شرکت به چه سمتی پیش می‌رود و شما چه کار می‌کنید. اگر فلسفه‌ی شرکت این است که کارمندان خلاق، حل‌کننده‌ی مشکلات، مصر، مدعی، و ... باشند باید این را از آغاز بدانند.

چه چیز در این کتاب خواهد بود؟

بهترین کار این است که بدانیم کارمندان چه می‌خواهند درباره‌ی شرکت بدانند. بعد کارآفرین باید کتاب راهنمای سایر شرکت‌ها را نگاه کند. عموماً باید شامل این موارد باشد که البته نوشته‌های آن یک قرارداد قطعی غیر قابل عوض شدن نیست:

- سیاست‌های روزهای کار، میزان ساعت، مرخصی، حقوق، و ...
- منافع مانند بازنشستگی، بیمه، و ...
- یک چارت سازمانی از شرکت
- شماره‌ی تلفن افراد کلیدی
- فهرست و ضمایم.

پایان

خردادماه ۱۳۹۲



## خدمات موسسه فکر برتر

آموزش و مشاوره طراحی و راه اندازی کسب و کار

آموزش و مشاوره کارآفرینی و خود اشتغالی

آموزش و مشاوره بازاریابی و مدیریت فروش

آموزش و مشاوره خلاقیت و موفقیت شخصی و شغلی

آموزش و مشاوره تبلیغات و اطلاع رسانی

جلسات و همایشهای حضوری و آنلاین

حسین اکبرپور کارشناس و مشاور کسب و کار، کار آفرینی و خود اشتغالی و سرمایه گذاری

شماره تماس: ۰۹۱۷۰۷۱۷۸۰۰

[www.mh7.ir](http://www.mh7.ir)