

پیشنهادهایی از طرف بهترین مدیران برای رسیدن به موفقیت

مترجم: حسین مظاهری

منبع: managareonline.it

مدیریت یک شرکت اصلا کار ساده‌ای نیست و گاهی اوقات ممکن است اوضاع کاملا مطابق میل یک مدیر پیش نرود و او مشکلاتی را در برابر خود ببیند که در گذشته از پس حل آنها برنیامده است. در این مواقع باید با اتخاذ تصمیمات بجا و با استراتژی مناسب شرکت را از این تونل مشکلات به سلامت عبور دهد. یک مدیر موفق باید بفهمد که در اطراف او چه می‌گذرد. باید از جزء جزء فعالیت‌هایی که تحت مدیریت او انجام می‌شوند، کاملا آگاه باشد: در قسمت‌های مختلف شرکت چه اتفاقی می‌افتد؟ چه فعالیت‌ها و تغییرات احتمالی جدیدی وجود دارند؟ در چشم‌انداز رقابتی چه اتفاقاتی در حال رخ دادن هستند؟

بنابراین باید روی چنین سوالات کلیدی متمرکز شود و تا حد امکان پاسخی مناسب برای آنها بیابد. باید هر یک از این سوالات را آنالیز کند و بفهمد که چه باید کرد: هر یک از جزئیات به نوبه خود حائز اهمیت هستند و نباید از هیچ کدام از آنها غافل شد چراکه نادیده گرفتن یک مورد جزئی هم خطری است که می‌تواند به پیدایش مشکلی بزرگ منجر شود.

یک مدیر باید در برخی شرایط ریسک‌پذیر باشد و هیچ‌گاه هم از یاد گرفتن نکات جدید باز نایستد. او باید فعالیت تجاری خود را کاملا جدی بگیرد و به خود و توانایی‌هایش ایمان داشته باشد و اگر در آغاز راه مدیریت است حتما از تجربه همکاران قدیمی‌تر بهره بگیرد و درکل ارتباط خوبی با دیگر کارمندان داشته باشد. او می‌تواند از کارمندان بخواهد تا بازتاب عملکرد شرکت را از نظر خودشان بررسی و به او اعلام کنند. این نظرسنجی می‌تواند برای موفقیت شرکت مفید و کارآمد باشد.

یک مدیر هوشیار باید بر نحوه عملکرد کارکنان شرکت احاطه کامل داشته باشد. در یک دنیای ایده‌آل کارمندانی که تازه استخدام می‌شوند باید قبلا آموزش کافی را برای شغل جدید فراگرفته باشند. اما همیشه این‌گونه نیست و یک مدیر باید با آموزش مبانی اصولی حرفه تازه به این دسته از کارمندان آنها را حمایت کند.

باید از آنها بخواهد که حتی در وظایف و مسائل کم‌اهمیت هم به بهترین نحو نقش خود را ایفا کنند. باید از آنها بخواهد که پیشاپیش از خودشان بپرسند در موقعیت X چگونه عمل خواهند کرد. به این ترتیب می‌آموزند که نیازهای یک مدیر را در شرایط خاص پیش‌بینی کنند. کارمندان باید چگونگی سازماندهی مناسب را بیاموزند و یک مدیر باید نحوه استفاده مناسب از وقت‌شان را چه در دفتر کارشان و چه خارج از آن به آنها بیاموزد.

کارمندان یک شرکت می‌توانند موقعیت‌های پیچیده‌ای ایجاد کنند. صرف‌نظر از اینکه شرکت کوچک یا بزرگ و وسیع باشد هر کارمند می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند که هم رئیس و هم بقیه کارمندان شرکت را در

شرایطی سخت و فاجعه‌بار قرار دهد و یک مدیر کارآمد باید بداند چگونه با این مشکلات مواجه شود. هرچند گاهی اوقات هم مشکلات کارمندان سطحی و حاشیه‌ای به نظر می‌رسند اما در هر صورت یک مدیر کارآمد نباید از آنها غافل شود.

برای مثال وقتی یک شرکت توسعه پیدا می‌کند معمولاً نقش‌ها جابه‌جا می‌شوند و نقش‌های جدیدی ایجاد می‌شوند که بتوانند در جهت کارآیی بیشتر در درون شرکت موثر باشند و توانایی شرکت را هم در برآورده کردن انتظارات مشتریان افزایش دهند. در این شرایط ممکن است کارمندی ارتقای سطح پیدا کند و همین مساله باعث بروز شایعات یا ایجاد احساسات منفی و غیرقابل توجیه در دیگر کارمندان شود.

در اینجا مدیر باید هرچه سریع‌تر و قبل از اینکه این مساله به یک مشکل واقعی تبدیل شود وارد عمل شود و از بروز حاشیه جلوگیری کند و همچنین به هریک از پرسنل هم زمان کافی را برای وفق دادن خود با شرایط و نقش جدید بدهد.

مساله دیگری که شاید از طرف برخی مدیران زیاد مورد توجه قرار نگیرد عدم رعایت ظاهر مناسب و نظم کارمندان است. یک کارمند ممکن است به آراستگی موهایش یا مدل پوشش خود اهمیت ندهد و نوع پوشش‌اش مناسب جایگاهش نباشد. برای رفع چنین مشکلاتی باید کارمند را به صورت خصوصی فراخوانید و بدون ارائه قضاوت منفی نسبت به او از او بخواهید این موارد را اصلاح کند. به این صورت به کارمندان نشان می‌دهید که جدیت در تمام زمینه‌های فردی و تیمی برای شما حائز اهمیت است.

وجود تعامل بین کارمندان در دفتر کارشان ضروری است اما متأسفانه ممکن است برخی از کارکنان در این شرایط به برقراری ارتباطی سطحی و استفاده از ادبیاتی بسیار غیررسمی و نامناسب با شرایط کاری مبادرت ورزند که باید حتماً با آن برخورد شود چراکه حتماً در بازدهی آنها و در نهایت در بازدهی کلی شرکت تاثیر منفی خواهد داشت.

به هر جهت زمانی که مدیر به درک درستی از آنچه که در شرکت در حال روی دادن است رسید و موفق به شناسایی مشکلاتی شد که روند موفقیت شرکت را به مخاطره می‌اندازند باید طرحی را برای رفع این مشکلات برنامه‌ریزی کند و بفهمد که قدم‌های بعدی برای یک برنامه‌ریزی و سازماندهی اصولی که شامل کوچک‌ترین جزئیات باشد، کدام موارد را شامل می‌شود. حتی شاید لازم باشد که برای یک طرح ایده‌آل از حضور یک متخصص بهره‌مند شوید.

[چاپ خبر بالا -](#)

استراتژی ورود به فرآیند کارآفرینی چیست؟

دکتر حسن عباسزاده*

جهانی شدن و تغییرات ناشی از آن موجب الزام سازمان‌ها به نوآوری و کارآفرینی شده است. همچنین ماهیت پویای سازمان‌ها و فعالیت آنها در عرصه رقابت جهانی، الزام ارائه ایده‌های نو، راه‌حل‌های جدید و افکار تازه را جهت تولید محصولات با کیفیت بالا، قیمت مناسب، متنوع و در حداقل زمان، ممکن کرده است تا مزیت رقابتی را کسب و حفظ کنند.

بر همین اساس اعتقاد به کارآفرینی در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار بوده و امروزه سازمان‌ها یاد گرفته‌اند که باید خلاق، نوآور و کارآفرین باشند؛ به طوری که کارآفرینی به عنوان موتور رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع شناخته می‌شود. کارآفرینی عبارت است از شناسایی به موقع فرصت‌ها و بهره‌برداری از محصولات جدید که با پذیرش ریسک منطقی آن انجام می‌پذیرد. در واقع کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده به ظهور می‌رسند.

در این میان یکی از دیدگاه‌های مهم که فرآیند کارآفرینی را به استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد، گرایش به کارآفرینی

EO (Entrepreneurial Orientation) است. در واقع گرایش به کارآفرینی یک نگرش

استراتژیک است که بر نوآوری، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری تاکید دارد.

در این راستا بررسی عملکرد سازمان‌های کشور، بیانگر عدم کارآیی و موفقیت آنها در به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی جهت ارائه محصولات (کالا و یا خدمات) جدید و با کیفیت بالا و قیمت مناسب است و سازمان‌ها با این پرسش اساسی مواجه هستند که چرا با وجود داشتن منابع مادی و انسانی، توانایی ارائه سیستم‌ها و فرآیندهای کاری نوین، خدمات جدید و محصولات نوآور در سطح داخلی و جهانی را ندارند؟ و اینکه چرا در سازمان‌های کشور به‌رغم اینکه مراکز کارآفرینی راه‌اندازی شده و منابع مادی و انسانی قابل توجهی را در این مراکز به‌کار گرفته‌اند؛ اما نتایج و آثار کارآفرینانه در سازمان‌ها کمتر به چشم می‌خورد؟

از آنجاکه یکی از علل اصلی عدم موفقیت کارآفرینی در سازمان‌ها می‌تواند نبود شرایط و گرایش کارآفرینی در آنها باشد، بنابراین به‌منظور رفع این مشکلات و تدوین یک استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، مطالعه و تبیین مفهوم گرایش به کارآفرینی و نیز عوامل موثر بر آن از اهمیت بالایی برخوردار است تا مشکلات ورود اثربخش به فرآیند کارآفرینی در سازمان‌های کشور تبیین و شناسایی شود. و سازمان‌ها بتوانند به‌طور اثربخش وارد فرآیند کارآفرینی شوند و محصولاتی جدید و منحصربه‌فرد از طریق به‌کارگیری فرآیندهای نوین کاری، تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته متناسب با نیاز بازارهای محصول تولید کنند تا سهم بیشتری از بازار محصول را به خودشان اختصاص دهند.

بر اساس نظر کوراتکو، آیرلند، کوین و هورنزی گرایش به کارآفرینی یک رویکرد جهانی است که هدف آن، توسعه، سازگاری و نوآوری است. به همین ترتیب، این پدیده به عنوان کارآفرینی سازمانی، ذهنیت کارآفرینانه و گرایش به کارآفرینی توصیف شده است. این گرایش از طریق ابعادی نظیر انعطاف پذیری، نوآوری و عمل‌گرایی، هدف‌گرایی و بهینه‌سازی و ایجاد سازمان‌های جدید و نوسازی نشان داده می‌شود. بنابراین آینده‌نگری، نوآوری و ریسک‌پذیری از جمله ویژگی‌های گرایش به کارآفرینی محسوب می‌شود. باتوجه به نظرات کوین و اسلویین و آیرلند که معتقدند کارآفرینی سازمان در نگرش افراد به آینده‌نگری، نوآوری و ریسک‌پذیری انعکاس می‌یابد، می‌توان کارآفرینی سازمانی را باور جمعی در میان اعضای سازمان به‌منظور اینکه سازمان مبتکر، نوآور و ریسک‌پذیر شود نیز تعریف کرد.

سیر تکاملی گرایش به کارآفرینی

قبل از اینکه در مورد مفهوم گرایش به کارآفرینی بحث شود، لازم است که سیر تکاملی این‌گونه گرایش‌های کسب‌وکار بررسی شود. هایز بیان می‌کند که دهه ۱۹۶۰ متعلق به مفهوم بازاریابی و دهه ۱۹۷۰ بر برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز بوده است. الزویر، کریچوف و فلیپس به دهه ۱۹۸۰ به عنوان دهه کارآفرینی و ۱۹۹۰ را دهه گرایش به بازار معرفی کرده‌اند. همچنین دهه آینده بر تاثیر یکپارچه و هم‌افزای گرایش بازار و کارآفرینی متمرکز خواهد شد.

این گرایش‌ها عبارتند از: گرایش تولید، محصول، فروش، بازاریابی، تامین منافع سازمان، مشتریان و جامعه در مسائل مربوط به اقدامات و سیاست‌های بازاریابی، گرایش بازار، گرایش به کارآفرینی (این گرایش اشاره به نگرش استراتژیک داشته که بر نوآوری، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری) تاکید دارد.

امروزه میزان کارآفرینی سازمان‌ها و ارتباط آن با عملکرد از جمله مهم‌ترین موضوعات مورد بحث توسط محققان و اندیشمندان است. به همین دلیل درک و تبیین مفهوم گرایش به کارآفرینی ضروری است. گرایش به کارآفرینی عبارت است از: گرایش به سطوح نسبتاً بالایی از رفتارهای ریسک‌پذیر، نوآورانه و مبتکرانه در سطح سازمان که منجر به آثار قابل قبول سازمانی می‌شود.

بارت و وینستین معتقدند که باید مقیاس‌های اندازه‌گیری برای ارزیابی رفتارهای مرتبط با نگرش استراتژیک کارآفرینی طراحی و عملیاتی شود.

مقیاس گرایش به کارآفرینی بر سه بعد از بنیان گرایش به کارآفرینی شامل ریسک‌پذیری، نوآور بودن و ابتکار عمل داشتن، متمرکز است که به‌طور گسترده در تحقیقات کارآفرینی سطح سازمان مورد استفاده قرار گرفته است و توسط میلر و فرایزن معرفی شد.

بنابراین یکی از دیدگاه‌های مهم که فرآیند کارآفرینی را به استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد، گرایش به کارآفرینی است. براساس این دیدگاه، هر سازمانی می‌تواند در طیفی از منفعل یا محافظه‌کار تا فعال و موثر یا کارآفرین قرار گیرد. زمانی که سازمان فعال است در استراتژی‌های سازمانی‌اش، نوآوری، ابتکار عمل و پیشتازی و نیز ریسک‌پذیری را در نظر می‌گیرد و در مقایسه با سازمان‌های منفعل بر شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها تاکید بیشتری می‌کند.

گرایش به کارآفرینی (EO) یک چارچوب مفید را برای فهم فرآیندها و فعالیت‌های درون کارآفرینی سازمان فراهم می‌کند و نوعی گرایش استراتژیک را به سازمان القا می‌کند. در سال‌های اخیر مفهوم کارآفرینی از سطح فردی به سطح سازمانی منتقل شده است و رایج‌ترین مفهوم که در تجزیه و تحلیل کارآفرینی سطح

سازمان مورد استفاده قرار گرفته، گرایش به کارآفرینی است. میلر گرایش به کارآفرینی را یک پدیده سازمانی در نظر گرفته که نسبت به کارآفرینی یک رویکرد استراتژیک ارائه می‌کند. کوین و اسلوین پیشنهاد کرده‌اند که EO به عنوان بعد گرایش استراتژیک یک سازمان در نظر گرفته شود و اینکه EO گرایش رقابتی سازمان ۱ را نشان می‌دهد.

به عبارت دیگر EO به عنوان نگرش استراتژیک سازمان تعریف می‌شود که گرایش رقابتی سازمان را نشان می‌دهد. نگرش استراتژیک سازمان می‌تواند در طیفی از محافظه کاری تا گرایش به کارآفرینی قرار گیرد. سازمان‌هایی که در طیف کارآفرینی قرار دارند، ریسک‌پذیر و نوآور بوده و به طور فعال عمل می‌کنند. بر عکس سازمان‌های محافظه کار، سازمان‌هایی هستند که ریسک‌ها را به حداقل می‌رسانند، نوآور نیستند و به طور مبتکرانه و پیشتاز عمل نمی‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها شبیه به سازمان‌های انطباقی ۲ و سازمان‌های با استراتژی تدافعی ۳ هستند. ابعاد EO از طریق ریسک‌پذیری، نوآوری و ابتکار عمل یا پیشتازی شناخته می‌شوند، بنابراین استراتژی کارآفرینی از طریق توجه به ابعاد نوآور بودن، ریسک‌پذیری و ابتکار عمل محقق می‌شود.

کوین و اسلوین معتقدند که گرایش به کارآفرینی بر تمایل به نوآور بودن، ابتکار عمل داشتن و ریسک‌پذیری مبتنی است. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با تکیه بر نوآوری، ابتکار و ریسک‌پذیری به خواسته‌ها و نیازهای متغییر و متنوع محیطی پاسخ بدهند. درجه گرایش به کارآفرینی سازمان‌ها به میزان نوآور بودن، ابتکار عمل داشتن و ریسک‌پذیری بستگی دارد. کارآفرینی به مجموع تلاش‌های نوآوری، نوسازی و کارهای خارق العاده سازمان‌ها جهت پویایی و بهبود عملکرد سازمان اطلاق می‌شود و گرایش به کارآفرینی، فرآیندی است که بر اساس آن مدیران تعیین می‌کنند که چگونه یک کسب‌وکار جدید را پذیرفته و راه‌اندازی کنند. خلاصه‌ای از تعاریف گرایش به کارآفرینی توسط پژوهشگران مختلف در جدول ارائه شده است. بنابراین EO به عنوان رفتار استراتژیک تعریف می‌شود که با اشتیاق به سرمایه‌گذاری در نوآوری یا در توسعه محصول جدید و تغییراتی در محصول درگیر است و از طریق شناسایی فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن و نیز تاکید بر آینده‌نگری و ترسیم چشم‌انداز کسب و کار به منظور کسب مزیت رقابتی شناخته می‌شود.

کارآفرینی بر ورود به بازارهای جدید به منظور کسب رشد اقتصادی متمرکز است. از سوی دیگر گرایش به کارآفرینی یک بنیان رفتاری ۴ است که فرآیند ایجاد کسب و کارهای کارآفرینانه جدید را تشریح می‌کند. کارآفرینان از طریق ارائه تکنیک‌های جدید تولید، تخصیص منابع به فرصت‌های جدید، ورود به بازارهای جدید و وارد کردن فشارهای رقابتی جدید بر رشد اقتصادی تاثیر می‌گذارند.

در پایان باید بر این نکته تاکید شود که باتوجه به اینکه گرایش به کارآفرینی نقشی زیربنایی و اصلی را در ورود اثربخش سازمان‌ها به فرآیند کارآفرینی ایفا می‌نماید بر سیاست‌گذاران و مدیران عالی کشور فرض است تا بسترها و تمهیدات مناسب را برای اشاعه و گسترش گرایش به کارآفرینی در سطوح عملیاتی (یا سازمانی، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی)، میانی (وزارتخانه‌ها)، و در سطح عالی (قوای مقننه، مجریه و قضائیه و نهادهای بالادستی) فراهم کنند که در صورت تحقق این امر رشد و شکوفایی کشور از طریق نتایج و آثار کارآفرینی فراهم خواهد شد.

* منابع در دفتر روزنامه موجود است.

پاورقی:

۱- Firm competitive orientation

۲- Adaptive organizations

۳- Defender firms

۴- Behavioral construct

۵- New venture creation

جدول خلاصه تعاریف گرایش به کارآفرینی

نویسنده	امکان گرایش به کارآفرینی
مک کلند (۱۹۷۶)	نوآوری، نیاز به موفقیت، پذیرش ریسک و ابتکار عمل
خندروالا (۱۹۷۷)	نوآوری مالی، ابتکار عمل، عمل گرا
شاپرو و سوکل (۱۹۸۲)	ابتکار عمل، عمل گرا بودن، مدیریت نوآوری، ساختار سازمانی غیر متمرکز و پاداش به افراد ریسک پذیر
میلر و فرایزن (۱۹۸۳)	حمایت از نوآوری، تاکید بر تحقیق و توسعه، شناسایی فرصت و بهره‌برداری از آن، کنترل گروه‌های خارجی برای تحقق اهداف خود
گینزبرگ (۱۹۸۶)	رقابت نهajمی، جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید، محصولات جدید و نوآور، توزیع نوآورانه نوآوری
مایرز (۱۹۸۶)	نوآوری
مورس و پل (۱۹۸۷)	ارائه محصول جدید، تولید و پشتیبانی نوآورانه، ریسک‌پذیری، مبارزه نهajمی، جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید، تاکید بر تحقیق و توسعه، شناسایی فرصت‌ها، جسور و بی‌باک بودن، گرایش به رشد و پیشرفت، عمل گرا، به خطر انداختن، رهبری کاریزماتیک
کورانکو و همکاران (۱۹۹۳)	عمل گرای، هدف‌گرایی و پیش‌بینی
مک گرا و مک میلان (۲۰۰۰)	شناسایی فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن، حمایت مناسب، پیگیری بهترین فرصت‌ها، تمرکز بر اجرای مناسب، استفاده از توانایی‌های همه افراد
شارما و کرایسمن (۱۹۹۹)، کورانکو، آپرلند و مورنزی (۲۰۰۱)	خلق سازمانی جدید، نوسازی و نوآوری
میلر (۱۹۸۳)، مورس و پاول (۱۹۸۷)، کوین و اسلوین (۱۹۸۹)، مایلز (۱۹۹۱)، زمر (۱۹۹۱)، آپرلند، کورانکو و مورس (۲۰۰۶)	نوآور بودن، ابتکار عمل داشتن، ریسک‌پذیری
لامپکین و دس (۲۰۰۵)	استقلال عمل، نوآوری، ریسک‌پذیری، ابتکار عمل، رقابت نهajمی

■ منبع: مایلز و آرهودلد (۱۹۹۷) و داتیل تی هالت (۲۰۰۸)

+

کارآفرینان اغلب چه اشتباهاتی انجام می‌دهند؟

مترجم: ملالی حبیبی

منبع: HBR

هنگامی که ایده تولید یک محصول جدید یا عرضه خدماتی نو به ذهن کارآفرینان می‌رسد، روند ایجاد یک شرکت در ذهنشان خطوط می‌کشد.

اکثر اوقات کارآفرینان برای ایده‌ای که معتقدند مشتری بالقوه اولیه دارد (اینکه این محصول یا خدمات جدید به اندازه‌ای برتر و کامل است که به خودی خود می‌فروشد) بسیار هیجان‌زده می‌شوند. در مقابل

کارآفرینانی که از چنین توهمی اجتناب می‌کنند ممکن است که به فروش اولیه خود به عنوان مشکل مرغ و تخم مرغ نگاه کنند: آنها می‌دانند که جلب مشتری بالقوه اولویت اول است، اما تا هنگامی که محصول را طرح‌ریزی و تولید نکرده‌اند (که معمولاً نیاز به جذب سرمایه، جمع‌آوری یک تیم، و کارهای زیاد دیگری دارد) چگونه می‌توانند اعلام فروش کنند؟

در هر دو نگرش یک واقعیت ساده درک نشده است: فروشندگی برای موفقیت هر شرکت تازه کاری نقش مرکزی و حیاتی دارد و کارآفرینان این موضوع را نادیده می‌گیرند. هنوز هم خیلی‌ها به سادگی از این موضوع می‌گذرند و این تا حد زیادی به این علت است که تجربه اندکی در امر فروش دارند و احتمالاً درباره چگونگی فروش آموزش ندیده‌اند، حتی اگر هم تحصیلات آکادمیک در امر کسب‌وکار داشته باشند. تحقیقات انجام شده و اطلاعات موجود درباره فروشندگی برای افرادی که به دنبال راهنمایی هستند خیلی کم نخواهد کرد، زیرا اکثر تکنیک‌ها، مدل‌ها و استراتژی‌ها با هدف اجرا شدن در شرکت‌های کلان برنامه‌ریزی شده‌اند و نه شرکت‌های تازه تاسیس که احتمالاً با مخالفت‌ها و نارضایتی‌های خاصی از سوی مشتری مواجه می‌شوند. هنگامی که کارآفرینان تصمیم می‌گیرند که فروش اولیه و حیاتی خود را آغاز کنند، معمولاً اشتباهات همیشگی، مثل در نظر نگرفتن فواید استراتژیک یک مشتری خاص یا افزایش تخفیف را مرتکب می‌شوند.

در یک تحقیق جهانی ما بررسی کردیم که چطور کارآفرینان هنگ‌کنگ، مکزیک، نیجریه، بریتانیا و ایالات متحده آمریکا فروش اولیه خود را انجام می‌دهند و اینکه چقدر به تنوع و تفاوت در انجام این کار اهمیت می‌دهند. در کل ما با ۱۲۰ موسس صحبت کردیم که بیشتر از نیمی از آنها تجربه قبلی ایجاد شرکت‌های تازه تاسیس را داشتند. در این مقاله، ما اشتباهاتی که آنها بیش از همه تکرار کردند را مورد مطالعه قرار دادیم و ایرادهایی که هنگام آغاز به فروش با آن مواجه می‌شوند را بررسی کرده و یک مدل جایگزین فروش که به صورت ویژه برای شرایط شرکت‌های تازه تاسیس طرح ریزی شده است را ارائه دادیم.

این کارآفرینان پنج اشتباهی که از همه معمول‌تر است را به این گونه بیان کردند:

۱. شروع دیرهنگام. بیش از نیمی از این مصاحبه‌شوندگان قبل از اینکه بازخوردی از سوی خریداران

آینده دریافت کنند محصولات خود را تکمیل و نهایی می‌کنند. به نقل از

Eric Ries: از همان اولین روز در برابر مشتری‌های آینده حاضر شوید. همانطور که یک مدیر ارشد

اجرایی به ما گفت: شما از صحبت با ۵ مشتری بیش از ساعت‌ها تحقیقات چیز یاد خواهید گرفت. هدف باید سنجیدن عکس‌العمل مشتری به طرح کلی شما برای تولید باشد. یک کارآفرین پیشنهاد می‌دهد که «تا چیزی را به فروش نرسانده‌اید آن را آماده تولید نکنید و بگذارید مردم قبل از اینکه زمان و هزینه زیادی را صرف کنید واقعا برای خرید آن مشتاق شوند.»

۲. عدم موفقیت در گوش دادن. حتی کارآفرینانی که فروش خود را زود آغاز کرده بودند، گفتند که بیش از حد بر متقاعد کردن مشتریان آینده و شناساندن شایستگی‌های محصول جدید تمرکز داشته و به اندازه کافی برای فهمیدن نظر مشتری نسبت به ایده اصلی اهمیت ندادند.

برخی دریافتند که شوق و اشتیاق‌شان آنها را وادار کرده که به انتقادها و ارائه ایده‌هایی در مورد تخفیف به صورت منفی برخورد کنند و بعدها فهمیدند که این نظریات قابلیت آن را داشتند که تولیدات آنها را بهبود بخشیده و موقعیت عرضه در بازار را بهتر کنند. یک مصاحبه‌شونده پیشنهاد داد: به بازخورد از سوی

مشتری گوش دهید و ایده و محصول خود را تغییر داده تا با آن چیزی که آنها می‌خواهند مطابقت کند.»

۳. ارائه تخفیف. در شرایط مواجهه با فشار برای فروش زودهنگام، بیشتر موسسان برای انجام معاملات اولیه تخفیفاتی را پیشنهاد می‌دهند (غالباً قیمت گذاری‌هایی بی‌ثبات و ناپایدار). و بدتر اینکه اخبار این تخفیف‌ها در صنایع کوچک به سرعت می‌پیچد و باعث فلج شدن قدرت قیمت گذاری فعالان اقتصادی در دراز مدت می‌شود. با نگاهی به گذشته، کارآفرینان تمایل داشتند که محرک‌های جایگزینی برای انجام معاملات اولیه پیدا کنند (مانند: ارسال رایگان، یا تخفیف در شرایط خرید تا تاریخی معین). کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که اگر قصد دارید تخفیفی موقتی در نظر بگیرید، شرایط را به صورت کتبی اعلام کنید.

۴. فروش به اقوام و دوستان. فروش زودهنگام به افراد خانواده و اقوام به ویژه در بین کارآفرینان خارج از آمریکا و در مشاغل مدیریتی رستوران‌ها، پوشاک، و بهداشت شایع است. اما هیچ وقت نمی‌فهمید که چرا اقوام از شما خرید می‌کنند (در اغلب موارد انگیزه‌شان عشق، ترحم، یا احساس اجبار است و نه کیفیت متقاعد کننده خود محصول). با توجه به اطلاعات گذشته، موسسان معتقدند که اینگونه فروش‌ها باعث ایجاد احساس اعتبار کاذب شده و صاحبان این مشاغل می‌توانستند وضعیت مالی بهتری داشته باشند، در صورتی که با حفظ رابطه، معاملاتی با مشتری‌هایی که به آنها بازخورد درست‌تر و منصفانه‌تری می‌دهند انجام می‌دادند.

۵. عدم موفقیت در به دست آوردن خریداران استراتژیک. برای کارآفرینانی که سرمایه کافی در اختیار ندارند (**cash-strapped**)، هیجان گرفتن اولین جواب مثبت از سوی خریداران می‌تواند آنها را از توجه به دیگر ملاحظات بازدارد. اما آیا این مشتری می‌تواند درهای جدیدی باز کرده یا دوباره هم مراجعه کند؟ آیا این مشتری می‌تواند داده‌هایی در ارتباط با مصرف که گزاره‌ها را جذاب‌تر و ترغیب کننده‌تر می‌کند، ارائه دهد. برخی از موسسینی که ما با آنها مصاحبه کردیم، ارزیابی استراتژیک از اولین خریداران نشان انجام می‌دادند. برخی دیگر برای دریافت بازخورد، از اولین مشتری‌هایشان خواستند که در آزمون **beta** (آزمون ارزیابی عملکرد نرم‌افزارها قبل از عرضه) شرکت کرده، دوباره برای خرید مراجعه کنند، یا تکرار این معاملات را متضمن شوند. این فروش‌های اولیه استراتژیک غالباً منجر به موفقیت‌های طولانی مدت می‌شود.

کارآفرینانی که با آنها صحبت کردیم همانطور که تلاش‌های اولیه خود برای فروش را به یاد می‌آوردند، موانع متعددی را هم برشمردند. برخی از کارآفرینان درک دقیق از اینکه چه چیزی تولید یا خدمات آنها را متفاوت از نمونه‌های مشابه کرده است را مشکل می‌دانستند. هنگامی که تولید یا کالای خود را به فروش می‌رساندند، از اینکه هیچ‌کسی نبود که در این معامله مسوولیت مبالغه‌آمیزی را به عهده بگیرد ناراحت بودند. یک موسس مکزیکی می‌گوید: «من فهمیدم هنگامی می‌توانم پول خود را از مشتری دریافت کنم که سرمایه‌ام تمام شده باشد و پولم ته کشیده باشد و این زمانی است که سه یا چهار ماه سپری شده و اینها همه به خاطر این است که برنامه‌هایم را خوب سازماندهی نکرده بودم.»

هر چند، بزرگ‌ترین مشکل واقعی مکانیزم فروش رسیدگی به انتقاد و مقاومت مشتری‌های بالقوه است. اما مصاحبه‌شوندگان ما پنج گروه مخالف را برشمردند، که بیشترشان با انتقادهایی که فروشندگان شرکت‌ها با آنها مواجه هستند، متفاوت است.

سودمندی. مشتری‌های بالقوه اولیه نسبت به توانایی محصول جدید برای رسیدن به پیشنهاد ارزشی (**value proposition**): مجموعه‌ای از مزایا که شرکت‌ها به مشتریان وعده می‌دهند) دودل بودند. برخی

از کارآفرینان توانستند نتایجی را از آزمون‌های **beta** یا نتایج مستقل دیگر به دست بیاورند. اما این کار برای همه محصولات و خدمات امکان‌پذیر نیست و در چنین مواقعی معمولاً ارائه نمونه یا تست‌های رایگان برای جلب اعتماد مشتریان موثر هستند.

اعتبار. همچنین مشتریان بالقوه اولیه در مورد سن، جنس، گذشته شخصی، یا سطح تجربه موسس یک شرکت جدید تردید داشتند. موسس یک شرکت نیجریه‌ای چنین شرح می‌دهد: اولین مقاومت‌ها در مورد تازه تاسیس بودن شرکت است، اما عکس العمل من به این مشکل نشان دادن این بود که من در چند سال اخیر و قبل از اینکه به صورت انفرادی این کار را انجام دهم در همین کار بوده‌ام. بعد از آن به ترکیب تیم و هیات مدیره شرکت نگاه می‌کردند و درمی‌یافتند که مدیران آن به اندازه کافی معتبر هستند (و در نتیجه به شرکت جدید اعتماد پیدا می‌کردند).

اندازه. یکی از این موسسین تازه کار به طور خلاصه این نگرانی شایع را اینگونه مطرح کرد: «چطور یک مشتری را با وجود این حقیقت که شرکت شما کوچک است متقاعد می‌کنید؟» جواب راحت و ساده‌ای برای این سوال وجود ندارد. اکثر موسسین بر اندازه شرکت و منفعت کلیدی آن تاکید دارند، اما حقیقت آن است که مشتری‌ها ترجیح می‌دهند به جای یک فروشنده عادی با یک مدیر اجرایی ارشد معامله کنند. برای شرکت‌هایی که محصولات کاربردی به فروش می‌رسانند، کیفیت کالا به برطرف کردن این نگرانی کمک می‌کند. هر چند، غلبه بر مخالفت مشتری به علت اندازه شرکت مستلزم آن است که موسسین اعتماد مشتریان بالقوه اولیه را جلب کنند. برای مثال، برخی از موسسین تا هنگام رسیدن به یک سابقه خوب و جلب اعتبار از مشتری‌های اولیه خود درخواست ودیعه نمی‌کنند، اما به جای آن از سیستم دریافت وجه هنگام تحویل محصول استفاده می‌کنند.

قیمت. فروشندگان در کسب و کارهای معتبر و شناخته شده معمولاً از قیمت‌ها شکایت نمی‌کنند، اما شرکت‌های نوظهور و کوچک گزارش دادند که مشتری‌هایشان با انگیزه‌های مرتبط با قیمت دست از خرید می‌کشیدند، زیرا می‌دانستند که کارآفرینان مجبور به ارائه فروش اولیه و پیش از موعد هستند. در حقیقت چندین مشتری مستقیماً بیان کردند که با تبدیل شدن به اولین مصرف‌کنندگان انتظار کاهش قیمت و دریافت تخفیف زیادی دارند. برخی کارآفرینان از انجام چنین معاملاتی فاصله می‌گیرند، برخی قیمت‌ها را کاهش می‌دهند و برخی دیگر به کلی کنار می‌کشند. مخالفت‌های مرتبط با قیمت معمولاً ریشه در ارزیابی‌های ناقص، متعصبانه یا قیمت سود زهنی دارد که در نتیجه موسسین زیرک تدابیری را برای مواجهه با چنین شرایطی می‌اندیشند. برای کارآفرینانی که معتقدند قیمت‌هایشان منصفانه است، مخالفت و عدم سازگاری با قیمت نشان دهنده این است که آنها در توضیح و شناساندن درست محصول خود موفق نبوده‌اند. یک موسس به ما گفت که: «معمولاً هنگامی که مشتریان اولیه می‌گویند توانایی خرید محصول یا خدمات ما را ندارند، من این اظهارات را این گونه تفسیر می‌کنم که یا آنها این محصول را نمی‌خواهند یا به درستی آن را نشناخته‌اند. و این به این معنی است که ما باید به عقب برگردیم و بهتر خدمات یا کالای خود را توضیح دهیم.

تغییر قیمت‌ها. برای پذیرش و قبول خدمات یا یک محصول جدید، مشتری‌های اولیه باید خط مشی، روند، سیستم یا روابط داخلی یا خارجی خود را اصلاح کنند. انجام چنین اصلاحاتی برای انتخاب خدمات یا یک محصول جدید و آزمایش نشده به نظر هزینه بر می‌آید، اما معمولاً خریداران این نگرانی‌ها را بیان نمی‌کنند.

یک شرکت نو پای آمریکایی که برنامه‌ای برای رزرو رستوران برای تلفن‌های همراه هوشمند ساخته بود مشکلی را با این عنوان مطرح کرد: «بیشتر رستوران‌ها روی پیشخوان خود کامپیوتر ندارند و ما مجبور شدیم این مشکل را مطرح

کنیم. مدیران رستوران‌ها گفتند که «ما به دنبال تغییر رویه کاری خود نیستیم.» اغلب رستوران‌ها خیلی به کندی تغییرات را اعمال می‌کنند.» موسسین با نشان دادن اینکه اگر مشتری بتواند زمان انتظار خود را مدیریت کند میزان درآمد رستوران هم بالا خواهد رفت، توانستند مدیران را متقاعد به استفاده از کامپیوتر کنند.

یک چارچوب فروش برای شرکت‌های تازه تاسیس

اغلب چارچوب‌های فروش موجود برای شرکت‌های بزرگ و تثبیت شده در نظر گرفته شده است زیرا معمولاً همیشه فرض بر این است که فروشندگان محصولات کامل برای عرضه داشته و هدف ساده‌ای دارند: فروش. در حالی که این چارچوب‌ها و مدل‌ها به فروشندگان توصیه می‌کنند که برای پیش بینی اختلافات و نارضایتی‌ها و درک شرایطی که باعث تصمیم‌گیری برای خرید می‌شود به مشتری گوش فرا دهند، معمولاً این واقعیت که اطلاعات به دست آمده در طول پروسه فروش می‌تواند برای طراحی (یا دوباره طراحی کردن) خود محصول هم مفید باشد را در نظر نمی‌گیرند.

تحقیقات نشان داده است که اگر مردم در یک ایده دخیل باشند و اداری کردن آنها برای متعهد بودن به این ایده راحت‌تر است. با درگیر کردن زود هنگام مشتری‌های بالقوه اولیه، نه تنها موسسین قادر خواهند بود که بازخورد محصول برای بهبود طراحی را مشاهده کنند، بلکه شانس اینکه این افراد این خدمات یا محصول را بخرند هم بالا می‌رود. این مدل همچنین چالش‌هایی که کارآفرینان در ملاقات با مشتری‌های بالقوه اولیه با آن روبه‌رو هستند را هم راحت می‌کند. اگر گاهی موسسین برای معرفی محصولی که هنوز وجود ندارد ملاقات‌هایی را ترتیب دهند، مشتری‌ها با محصول آشنا تر خواهند بود. در کل مردم بیشتر تمایل دارند که پیشنهاد بدهند تا اینکه به تبلیغات فروش گوش دهند.

شرکت‌های تازه تاسیس با چالش‌های زیادی مواجه هستند و کارآفرینان در طول پروسه ایجاد یک شرکت باید روش‌های متعددی را امتحان کنند. تعجبی ندارد که کارآفرینان غالباً فروش را تا زمانی که محصول را تولید نکرده‌اند به تعویق اندازند. هرچند تحقیق مان‌شان می‌دهد که بازخورد مشتری‌های اولیه خیلی مهم بوده و موسسینی که نتوانستند با مشتری مشورت کنند به زودی به اشتباه خود پی خواهند برد.

[دلایل گرایش افراد به کارآفرینی](#)

نویسنده: David Brock و Eyal Yaniv

مترجم: منصوره محمدپور

منبع: Entrepreneurship

میزان کارآفرینی در سال‌های اخیر بسیار افزایش یافته است؛ چون در سال‌های اخیر تعداد کارمندانی که از کار اخراج و تعدیل می‌شوند رو به افزایش است؛ به همین دلیل افراد شروع یک کسب‌وکار آزاد و مستقل را تنها راهکار می‌دانند. این افراد قشر بزرگی از کارآفرینان بی‌علاقه را شامل می‌شوند. محققان این پدیده را مورد بررسی قرار داده و به یک واقعیت پی برده‌اند که اکثریت این افراد کارآفرین به‌رغم دستیابی به موفقیت کاری در کسب‌وکار جدید، زندگی کارمندی قبلی خود را ترجیح می‌دهند.

اطلاعات بسیار کمی درباره این پدیده رو به رشد و افرادی که به ناچار دست به کارآفرینی می‌زنند، وجود دارد. با اینکه کارآفرینان بی‌علاقه نسبت قابل توجهی از کل کارآفرینان را شامل می‌شوند ولی کمتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته‌اند؛ در نتیجه اطلاعات کافی درباره صفات و عملکرد این افراد وجود ندارد. در فرهنگ عامیانه جامعه یک دید کاملاً مثبت به کارآفرینی وجود دارد؛ اما از یکسو می‌توان گفت که داستان افراد موفق فقط بخشی از واقعیت کارآفرینی است و در بخش دیگر کارآفرینان بی‌علاقه قرار گرفته‌اند که به دلیل عدم رضایت کاری ترجیح می‌دهند که مخفی باشند. معمولاً اینان افرادی هستند که زندگی کارمندی خود را دوست داشتند؛ اما بیکاری آنان را مجبور به شروع یک کسب‌وکار جدید کرده بنابراین انگیزه این گروه روحیه پویای کارآفرینی نبوده و صرفاً بر حسب نیاز اقتصادی است.

این مقاله به بررسی جوانب مختلف پیرامون این موضوع پرداخته است؛ مثلاً ما مطمئن هستیم که نقطه شروع برای کارآفرین بی‌علاقه و کارآفرین خلاق متفاوت بوده است. کارآفرین خلاق برای شروع و پیشرفت کارش علاقه‌مند است؛ درحالی‌که کارآفرین بی‌علاقه کسب‌وکارش را به‌خاطر نیاز اقتصادی و نبود موقعیت کاری بهتر شروع می‌کند. واضح است که این عدم اطمینان در شروع کار می‌تواند به شکست منجر شود.

این تحقیق به بررسی صفات شخصیتی کارآفرین بی‌علاقه پرداخته و بیان می‌کند که این افراد حتی با نداشتن یک انگیزه ایده‌آل هم می‌توانند نتایج قابل‌قبولی کسب کنند. نتیجه‌گیری‌های به‌دست‌آمده در این مقاله بر پایه یک مطالعه عملی و دقیق روی ۲۸۷ کارآفرین بی‌علاقه است.

کارآفرینان و گروه کارآفرینان بی‌علاقه چه کسانی هستند؟ کارآفرینی رشد اقتصادی محسوب می‌شود و سهم بزرگی از اشتغال را دربرمی‌گیرد. کارآفرینان با وجود رویارویی باموانع متعدد، به سختی کار و تلاش می‌کنند و برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که تمامی کارآفرینان برای پیشرفت کارشان پشتکار دارند و میزان موفقیت و شکست در کارها را باید به خصوصیات فردی از جمله: خوش‌بینی نسبت به آینده کاری، علاقه و انگیزه، نیاز به استقلال مالی، ریسک‌پذیری و مدیریت احساسات نسبت داد. همه این صفات به نسبت زیاد در کارآفرینان خلاق که به انتخاب خود و به‌منظور دستیابی به اهدافشان پا به این عرصه گذاشته‌اند؛ وجود دارد، ولی میزان این صفات در کارآفرینان بی‌علاقه بسیار کمتر است. اکثریت این افراد که تعدادشان نیز رو به افزایش است بعد از سال‌ها زندگی کارمندی، قادر به پیدا کردن کار جدید نیستند و به کارآفرینان نیازمند اطلاق می‌شوند.

از سال ۲۰۰۱ سازمان جهانی نظارت بر کارآفرینی، دو کارآفرینی اجباری و کارآفرینی خلاقانه را از هم جدا کرده است. در واقع کارآفرینان خلاق شروع کارشان به انتخاب خود بوده و در پی استفاده از یک فرصت کاری برای رسیدن به اهدافشان هستند، در حالی که این نقطه شروع برای کارآفرینان بی‌علاقه، نبود انتخاب بهتر و فرار از بیکاری است. این مقاله دیدگاه فرد کارآفرین نسبت به بی‌علاقگی و تاثیرات آن در زندگی کاری نیز بررسی می‌کند.

تعریف کارآفرین

کارآفرین کسی است که یک کسب‌وکار جدید را با وجود مشکلات فراوان و عدم اطمینان از سوددهی و پیشرفت شروع می‌کند که این کسب‌وکار جدید نیازمند جمع‌آوری یکسری منابع ضروری است. بنابراین، تعریف ما از کارآفرین بی‌علاقه عبارت است از کسی که یک کسب‌وکار جدید را با وجود مشکلات فراوان و عدم اطمینان با هدف درآمد دائمی و به دلیل نبودن کار بهتر شروع می‌کند که این کسب‌وکار با شناسایی فرصت‌ها و جمع‌آوری تمام منابع ضروری همراه است.

مطالعات کمی برای شناسایی دو گروه کارآفرینان بی‌علاقه و کارآفرینان خلاق انجام شده و بیشتر به تفاوت‌های میان کارآفرینان بی‌علاقه و کارآفرینان خلاق و تاثیراتشان بر اقتصاد ملی توجه می‌شود. در یک مطالعه که در سال ۲۰۱۰ انجام شد، تفاوت‌های میان کارآفرینان بی‌علاقه و خلاق با در نظر گرفتن سرمایه انسانی، فرصت‌های سودآور و شرایط کسب موفقیت بررسی شد.

صفات و ویژگی‌های کارآفرین

مدت‌ها است محققانی که در زمینه کارآفرینی مطالعه می‌کنند، علاقه‌مند به شناخت افراد کارآفرین و صفات مختص کارآفرینی هستند. این امر سبب پی‌ریزی تئوری‌های اصولی و علمی زیادی در این عرصه شده است. برای اولین بار در سال ۱۹۶۱ مک کلاند تلاش‌های بسیاری برای تعیین و شناسایی صفات اصلی در کارآفرینی انجام داد، ولی به‌رغم تلاش‌های فراوان، اجماع نظری در این مورد وجود ندارد، مثلاً نظریه هریچ و پیتر در سال ۲۰۰۲ این بود که نمی‌توان هیچ ویژگی ثابتی برای کارآفرینی تعیین کرد. افراد با پیش‌زمینه‌های مختلف تحصیلی، شغلی، نژاد، جنسیت و خانواده دست به کارآفرینی می‌زنند. و چپو در سال ۲۰۰۳ پنج ویژگی که در کارآفرینی نقش اساسی دارند پیشنهاد کرد. این مجموع ویژگی‌ها که او به نام پنج ویژگی برجسته بیان کرد عبارت است از: ریسک‌پذیری، تمایل و نیاز به موفقیت، نیاز به استقلال مالی، احساس سودمندی و مدیریت احساسات. هرچند خود او هم معتقد است که این پنج ویژگی نمی‌تواند به‌طور کامل فرد کارآفرین را توصیف کند.

کارآفرینی به نوعی رقابت افراد جوان است. آمار سال ۲۰۰۵ نشان می‌دهد که اکثریت کارآفرینان تازه‌کار در سنین بین ۲۵ تا ۳۵ سال هستند. این در حالی است که کارآفرینان زن هنگام شروع کارشان مسن‌تر و بین ۳۵-۴۵ سال هستند. از آنجایی که کارآفرینان بی‌میل از جهات مختلف با کارآفرینان عادی فرق دارند، میانگین سن آنها هم هنگام شروع کارشان بیشتر است.

بیشتر افرادی که در مطالعه ما مورد بررسی قرار گرفتند افراد بین ۴۰ تا ۵۰ ساله بودند که به‌تازگی اخراج شده بودند. امروزه شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که برای بیشتر پست‌های کاری از افراد جوان استفاده کنند، چون مدیران براین باورند که افراد مسن کارآیی و انگیزه لازم را ندارند و توقعاتشان نیز بیشتر است، البته سن تنها یک عامل جداکننده دو کارآفرین بی‌علاقه و خلاق است.

از سال ۱۹۵۰ تا کنون محققان در این عرصه به دنبال شناخت صفاتی هستند که باعث گرایش افراد به کارآفرینی می‌شود. مک کالاند در سال ۱۹۶۱ متوجه شد که کارآفرینان نسبت به افراد دیگر نیاز و تمایل زیادی به موفقیت داشتند و ریسک‌پذیر هم بودند. مطالعات قابل قبولی درباره صفات کارآفرینان موفق در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ انجام شد.

ویلیام لی معتقد است که نمی‌توان هیچ صفت ایده‌آل و ثابتی برای کارآفرینی در نظر گرفت. کارآفرینان بزرگ و موفق می‌توانند به صورت شرکت‌های بزرگ یا کوچک باشند، کارشان را با تجزیه و تحلیل پیش ببرند یا کارشان دارای جذابیت باشد یا خسته‌کننده، جزئیات را در نظر داشته باشند یا نه. در واقع چیزی که در کارآفرینی مورد نیاز است توانایی و استعداد انجام کار از راه‌های مطمئن موجود است. مهمترین فرضیه‌ای که در مطالعه ما مورد بررسی قرار گرفت این بود که آیا بی‌علاقگی و موفقیت کارآفرینان با پنج ویژگی برجسته ارتباط دارد یا نه. بنابراین تفاوت در موفقیت و بی‌علاقگی افراد در کارآفرینی با تفاوت در شخصیت افراد مرتبط است.

داشتن تجربه مدیریتی کارآفرینان بی‌علاقه

این افراد چون کسب‌وکار خود را نسبتاً دیرتر شروع می‌کنند تجربیات مدیریتی کافی دارند که داشتن آن بسیار مهم است. زیرا توانایی مدیریت و کنترل شرایط، اجزای کلیدی کارآفرینی هستند. داشتن تجربیات پیشین مدیریتی از جهات مختلف در موفقیت کارآفرینان موثر است. مثلاً بودن در پست‌های مدیریتی پیشین باعث افزایش توانایی مدیریت شرایط و کنترل زیردستان و نیز ایجاد انگیزش در آنها می‌شود یک مهارت ضروری در موفقیت کارآفرینی است. همچنین داشتن تجربه مدیریتی بامیزان هر پنج ویژگی برجسته کارآفرینی ارتباط مستقیمی دارد. مطالعات نشان می‌دهد که میزان پنج ویژگی برجسته بین کارآفرینان و کارمندان معمولی بسیار متفاوت است، اما میزان آنها بین کارآفرینان و مدیران یکی است. شرایط کاری و فعالیت‌های کارآفرینان از بسیاری جهات با شرایطی که مدیران با آن سروکار دارند، مشابه است. در محیط کسب‌وکار امروز مدیران موفق باید ریسک‌پذیر باشند؛ همچنین افرادی که به دنبال کسب استقلال مالی هستند بیشتر به پست‌های مدیریتی رو می‌آورند چون مدیریت، امکان استقلال مالی را به افراد می‌دهد.

احتمال ترفیع افراد با انگیزه در پست‌های مدیریتی بیشتر است. مدیران، در مقایسه با افراد دیگر باید کنترل بیشتری بر شرایط و محیط کاری داشته باشند از این رو کسانی که این مهارت و توانایی را داشته باشند سریع‌تر در پست‌های مدیریتی جذب خواهند شد. در نتیجه، بودن در شرایط کاری سخت و مشابه شرایط کارآفرینی باعث ایجاد باور و اعتماد به نفس لازم برای شروع کسب‌وکار جدید و رشد و موفقیت در آن می‌شود. در واقع این باور همان احساس خودکارآمدی فرد نسبت به خود و توانایی‌هایش است.

بنابراین داشتن تجربه مدیریتی کارآفرینان بی‌علاقه میزان پنج ویژگی برجسته را در این افراد بیان می‌کند که خود این ویژگی‌ها می‌تواند میزان موفقیت و بی‌علاقگی را تحت تاثیر قرار دهد. از این رو ما به این نتیجه می‌رسیم که تجربه مدیریتی هم در بی‌میلی فرد به کاری که انجام می‌دهد و هم در موفقیت کاریش موثر است. بحث و نتیجه‌گیری

یک گروه ۲۸۷ نفره از کارآفرینان بی‌علاقه در مطالعات ما شرکت کردند. نتایج به دست آمده فرضیه‌های قبلی ما مبنی بر این که میزان موفقیت و بی‌علاقگی فرد با اطلاع از تجربه قبلی‌اش قابل پیش‌بینی است را تایید کرد

که این با بعضی از مشخصات و ویژگی‌های کارآفرینی مطابقت دارد. به‌رغم موفقیت نسبی، اکثر کارآفرینان موقعیت و زندگی قبلی خود به عنوان یک کارمند راترجیح می‌دادند. نتایج به‌دست آمده تاییدکننده این واقعیت بود که داشتن تجربه قبلی مدیریتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کارآفرینان و بی‌علاقگی مداوم آنان نسبت به کارشان دارد. همچنین مشخص شد یک ارتباط مستقیم بین سطح موفقیت و داشتن تجربه چندین ساله موفقیت وجود دارد و هر چه پست مدیریتی بالاتر و مهم‌تر باشد به همان میزان کسب موفقیت مالی نیز بهتر و سریع‌تر خواهد بود.

همچنین ثابت شد که یک رابطه برعکس بین میزان تجربه مدیریتی و بی‌علاقگی فرد وجود دارد و هرچه سابقه مدیریتی فرد بیشتر باشد بی‌علاقگی فرد نسبت به کاری که انجام می‌دهد کمتر است. همچنین یافته‌های ما اهمیت صفات شخصیتی ضروری برای کارآفرینی را معلوم کرد که بین این صفات عزت نفس (اعتماد و باور فرد به خود و توانایی‌هایش در انجام درست کارها) یکی از مهم‌ترین آنها است. هدف اصلی ما در این مطالعه شناخت درست این پدیده رو به رشد، کارآفرینی بی‌علاقه و خصوصاً شناخت دقیق‌تر خود فرد کارآفرین بی‌علاقه بود. افرادی که مورد مطالعه قرار گرفتند کارآفرینی را به میل و اختیار خود انتخاب نکرده، بلکه نیاز مالی آنان را مجبور به این انتخاب کرده بود. برخلاف کارآفرینان خلاق که مجذوب منافع کارآفرینی می‌شوند کارآفرینان بی‌علاقه شغل کارمندی خودشان را ترجیح می‌دهند. مهم‌ترین چیزی که برای ما ثابت شد این بود که کارآفرینان بی‌علاقه حتی باوجود کسب موفقیت بازهم به زندگی کارمندی قبلی خود تمایل دارند. هرچه سابقه مدیریتی کارآفرین بی‌میل بیشتر باشد احتمال موفقیتش هم بیشتر بوده و کمتر دچار ناامیدی می‌شوند. این تاثیرات مستقیم در پنج ویژگی برجسته کارآفرینی خلاصه می‌شود.

مفاهیم تئوری و عملی

تلاش‌های بسیاری برای توصیف فرد کارآفرین انجام شده ولی بی‌نتیجه مانده است. محققان متغیرهای زیادی را جهت شناسایی ویژگی‌های کارآفرینان و نیز صفات لازمه برای کسب موفقیت بررسی کرده‌اند. این مطالعه از زاویه دیگری به این موضوع پرداخته است و درواقع صفات و ویژگی‌های مشترک در کارآفرینان خلاق و کارآفرینان بی‌علاقه را که مجبور به این انتخاب شده‌اند؛ بررسی کرده است.

پنج ویژگی برجسته کارآفرینی که توسط وچو مطرح شد، هم می‌توانند بی‌علاقگی را بیان کنند. مثلاً اگر میزان این صفات کم باشد، در نتیجه میزان افراد بی‌علاقه بیشتر است، حتی اگر فرد به موفقیت‌های مالی هم برسد معیار این پنج ویژگی هستند که میزان بی‌علاقگی فرد را معین می‌کنند. در این مطالعه معلوم شد که هرچه میزان این پنج صفت بیشتر باشد میزان تمایل افراد به کارآفرینی حتی در شرایط سخت هم بیشتر است. نتیجه آنکه افراد با داشتن این پنج صفت در مواجهه با این انتخاب اجباری دچار یاس و ناامیدی کمتری می‌شوند.

داشتن عزت نفس در تمام جوانب زندگی بسیار مهم است. اعتماد به نفس، فرد را در انجام و اداره فعالیت‌ها و نیز عملکردش در مواجهه با شرایط مختلف تحت تاثیر قرار می‌دهد. پس عزت نفس یک فاکتور مهم و تعیین‌کننده در پیش‌بینی میزان موفقیت و بی‌علاقگی است. باور و ارزیابی این کارآفرینان بی‌علاقه از خودشان، کارمندی خوب و موفق است تا یک کارآفرین موفق. به همین دلیل است که اینان کارآفرینی را به میل و اختیار خود انتخاب نمی‌کنند. استدلال دن و آورین (۱۹۹۳) این است که دادن عزت نفس و باور، به افراد

بیکار کم می‌کند. در نتیجه اینکه دادن اعتماد به نفس و باور به کارآفرینان بی‌علاقه هم در دستیابی به نتایج بهتر کمک خواهد کرد. احتمال بسیار کمی وجود دارد که وضعیت اشتغال این افراد تغییر کرده و بهتر شود، بنابراین افزایش میزان اعتماد به نفس این اشخاص نسبت به خود و توانایی‌شان یک راه مناسب برای ارتقای عملکرد این افراد و نجات آنها از بیکاری است. عامل موفقیت این افراد به‌رغم بی‌علاقگی‌شان همین ترغیب و تشویق شدن است.

از دست دادن کار در یک دوره از زندگی آخر راه و بن‌بست نبوده و راه‌های جایگزین زیادی وجود دارد. اما این واقعیت که با وجود کسب موفقیت باز هم از کارشان راضی نیستند ناراحت‌کننده است. این مطالعه چندین راه برای رفع این مشکل پیشنهاد می‌کند. تشویق و تحریک کارآفرینان بی‌علاقه و آموزش مهارت‌های مدیریتی آنان را نسبت به شروع کسب‌وکار مستقل برای خودشان علاقه‌مند و مطمئن می‌کند. راهکارهای جدید و عملی نه‌تنها به خود این افراد کمک می‌کند، بلکه به ارتقای اقتصاد ملی هم کمک می‌کند. باور شان (۲۰۰۹) این بود که تشویق افراد به کارآفرینی یک سیاست غلط اجتماعی است. هرچند برای افرادی که نمی‌توانند به‌عنوان کارمند و کارگر در بازار کار فعالیت کنند شروع یک کسب‌وکار آزاد بهتر از بیکاری است.

ابزاری حیاتی برای مدیران

سیدمحمد اعظمی‌نژاد*

منبع: Mindtools-hbr-Forbes

رهبری استراتژیک مهارتی است که به آسانی به‌دست نمی‌آید. آمارها نشان می‌دهد کمتر از ده درصد مدیران مسلط به ابزار رهبری استراتژیک هستند. این ابزار به‌ویژه در شرایط رکود و بحران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. قابلیت‌های رهبران استراتژیک از این قرار هستند:

۱) توان پیش‌بینی

اغلب سازمان‌ها و مدیران در شناسایی تهدیدات پنهان و فرصت‌های پیرامون کسب‌وکار ضعیف هستند. رهبران استراتژیک همیشه مراقب تغییرات محیطی هستند و از حداکثر توانایی خود برای پیش‌بینی شرایط با پایش علائم تغییر در محیط استفاده می‌کنند.

برای تقویت توان پیش‌بینی چه اقداماتی می‌توان انجام داد؟

برای درک بهتر چالش‌های پیش‌رو با مشتریان، تامین‌کنندگان و دیگر شرکای خود ارتباط و گفت‌وگوی مستمر و اثربخش داشته باشید.

برای درک بهتر از وضعیت رقبا، برنامه مستمر تحقیقات بازار داشته باشید و واکنش رقبای خود را نسبت به محصولات و طرح‌های جدید اندازه‌گیری کرده تا توان بیشتری برای پیش‌بینی اختلال در عرضه توسط رقبا داشته باشید.

از برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو برای پیش‌بینی و تصور شرایط مختلف و غیرمنتظره در آینده استفاده کنید.

با دقت به قوی‌ترین رقیب خود که با سرعت بسیار زیادی در حال رشد و پیشرفت است، توجه کنید تا ببینید کدام قطعه کلیدی پازل را برداشته است.

فهرست مشتریانی را که به‌تازگی از دست داده‌اید، تهیه کنید و دلایل آن را استخراج کنید. در کنفرانس‌ها، همایش‌ها و نشست‌های مختلف شرکت کنید تا نگاهی جامع به شرایط محیطی به‌دست آورید.

۲) چالش‌گرایی

رهبران استراتژیک همیشه وضعیت موجود را زیر سوال می‌برند. آنها مفروضات خود و دیگران را به چالش می‌کشند و دیگران را به این مهم دعوت می‌کنند. این روند باید تا رسیدن به پاسخ‌هایی دقیق و قانع‌کننده ادامه یابد که البته نیازمند صبر و شکیبایی، جسارت و ذهنی باز است.

برای بهبود روحیه چالش‌گرایی چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید؟

سعی کنید به جای تمرکز بر نشانه‌های مشکلات سازمانی به دنبال علت‌های ریشه‌ای آن باشید.

فهرستی از مفروضاتی که کسب‌وکار خود را بر پایه آن بنا کرده‌اید، تهیه کنید و در جلسات گروهی با مدیران در بازه‌های زمانی مشخص، ثبات آنها را کنترل کنید.

در جلسات کاری به استقبال انتقادات چالشی همکاران بروید. ممکن است در این انتقادات ایده‌ای فوق‌العاده پنهان باشد.

همیشه سوالاتی اساسی برای به چالش کشیدن وضعیت موجود در ذهن ایجاد و مطرح کنید.

از نظرات مشتریان و کارکنان به‌عنوان یک ورودی مهم برای به چالش کشیدن وضع موجود استفاده کنید.

۳) توان تحلیل

رهبران برای اینکه بتوانند شرایط موجود را بهتر به چالش بکشند، باید بتوانند اطلاعات پیچیده و متناقض را استخراج و تحلیل کنند. از یک رهبر استراتژیک انتظار می‌رود تا ورودی‌های اطلاعاتی خود را با روش مناسبی تحلیل و پردازش کند و قادر باشد حتی در شرایط ابهام به تصمیمات و رویکردهای مناسب برای حرکت رو به جلوی سازمان برسد.

چگونه توان تحلیلگری خود را بهبود دهیم:

هنگام تجزیه و تحلیل اطلاعات مبهم، سعی کنید حداقل سه توضیح براساس مشاهده خود تهیه کنید و آن را برای ذی‌نفعان خود تشریح و نظر آنها را جویا شوید.

به خود عادت دهید که به جزئیات روی تصاویر بزرگ (**Big Pictures**) توجه بیشتری داشته باشید.

رهبران استراتژیک جزئیات ارزشمند این‌گونه تصاویر را از دست نمی‌دهند.

به‌طور فعالانه به اطلاعات از دست رفته و فرضیات تایید نشده خود رجوع کنید. ممکن است در میان

اطلاعاتی که به‌راحتی از آن گذر کرده‌اید، تصمیمات بالقوه مهمی نهفته باشد.

برای اینکه بتوانید از نظر ذهنی آماده‌تر شوید پیاده‌روی کنید، به اثرهای هنری نگاه کنید یا پینگ‌پنگ

بازی کنید.

۴) تصمیم‌گیری

در مواقع عدم اطمینان، ممکن است تصمیم‌گیرندگان مجبور به تصمیم‌گیری براساس اطلاعات ناقص و در زمانی کوتاه باشند. اما رهبران استراتژیک برای فرآیند تصمیم‌گیری انضباط کاملاً مشخصی دارند و همیشه

گزینه‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری مناسب پیش روی خود دارند. برای تقویت قابلیت تصمیم‌گیری در خود چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید:

در جلسات تصمیم‌گیری، همیشه قبل از اخذ تصمیم نهایی از همه افراد بپرسید: «چه گزینه‌های دیگری برای تصمیم‌گیری داریم؟»

برای درک بهتر از نتایج، هر تصمیم بزرگ را به تصمیم‌های کوچک‌تر تقسیم کنید و پیامدهای احتمالی هر یک از آنها را به خوبی بررسی کنید.

برای تصمیم‌گیری‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت خود تفاوت قائل شوید.

مشخص کنید چه کسی به‌طور مستقیم در تصمیم‌گیری درگیر است و چه کسی تاثیر مستقیم در موفقیت آن دارد.

(۵) همسویی

رهبران استراتژیک در یافتن زمینه‌های مشترک در برنامه‌های آتی با کلیه ذی‌نفعان از جمله کارکنان، مهارت دارند. موفقیت در این امر به ارتباط فعال، اعتمادسازی و تعامل مستمر بستگی دارد. برای بهبود توانایی خود در همسویی، این اقدامات را انجام دهید:

برای مبارزه با شایع‌ترین شکایات سازمانی «هیچ‌کس به من نگفت» و «هیچ‌کس از من نپرسید»، به‌طور مستمر با کارکنان ارتباط برقرار کنید.

سعی کنید گفت‌وگوهای ساختاریافته و مناسبی برای جلوگیری از سوءتفاهم‌ها و مقاومت در برابر تغییر داشته باشید.

برای پیشگیری از مقاومت سعی کنید به‌طور مستقیم دغدغه‌های کارکنان را درک و به رفع آن بپردازید. (این کار از طریق نظرسنجی‌های منظم در سازمان امکان‌پذیر است.)

* عضو هیات‌رئیس کمیته تخصصی توسعه - انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

(hrjournalist.blogfa.com)

چگونه ایده‌های جدید پیدا کنیم؟

چیا چاره خواه *

در این نوشته سعی شده است جنبه‌های مختلفی که باعث موفق شدن یک ایده می‌شود، بررسی شود.

هیچ الگوریتم مشخصی برای یافتن ایده جدید وجود ندارد و تنها با بسترسازی مناسب می‌توان راهی برای ظهور ایده‌های جدید باز کرد. مطالعه این نوشته می‌تواند تا حدودی ذهن ایده پرداز را نسبت به اطراف خود روشن‌تر کند و احتمال انتخاب ایده‌های موفق بیشتر شود.

در آینده زندگی کنید: اگر خود را در شرایطی پویا قرار دهید، آنگاه احتمال بیشتری در یافتن ایده‌های جدید خواهید داشت. باید مدام با نیازهای جدید روبه‌رو شوید و پویایی خود را حفظ کنید آنگاه احتمال پی بردن به نیازهای آینده بیشتر خواهد شد. برای اینکار لازم است خود را در بطن شرایط قرار دهید؛ یعنی در

معرض ایده‌ها، کاوش‌ها و اطلاعات مختلف. اینگونه شما در آینده زندگی خواهید کرد و نیازهای آینده را تشخیص خواهید داد.

توجه ویژه کنید: خود را عادت دهید که به اتفاقات اطرافتان حساس شوید. به رویدادها و نیازها توجه کنید. به اندازه کافی روی آنها تمرکز کنید. این کار ذهن شما را برای یافتن ایده آماده می‌کند؛ اما باید دقت کنید که ذهن خود را مجبور به یافتن ایده نکنید. مثلاً نگوئید در یک ماه باید ایده را پیدا کنم. به ذهن خود زمان دهید. خود را در محیط مرتبط قرار دهید.

علاقه داشته باشید: گاهی به پروژه‌های مورد علاقه تان به عنوان یک تفریح نگاه کنید و با این دید بر روی پروژه خود کار کنید. از میان سرگرمی‌ها گاهی ایده‌های خوبی در می‌آید.

مدرسه کارآفرینی: درس خواندن در مدرسه کارآفرینی می‌تواند به توسعه شبکه ارتباطات و کار تیمی بر روی ایده‌ها کمک کند. شروع یک پروژه جانبی و حتی غیرمرتبط با رشته درسی می‌تواند نقطه خوبی برای آغاز باشد. کارآفرینی اصلی نه از میدان درس بلکه از میدان عمل آغاز می‌شود.

بازار شلوغ: بازاری که شلوغ است و رقبای زیادی دارد نشان از وجود انبوه نیازهای حل نشده است؛ اما بازار بزرگی که رقیب ندارد نمی‌تواند امیدوارکننده باشد. با خلاقیت می‌توان شیوه‌های ارائه محصول یا خدمات را به گونه‌ای تغییر داد که بخشی از بازار را در اختیار گیرد. در اینجا اهمیت خلاقیت آشکار می‌شود. نیازهای شخصی: بسیاری از ایده‌ها از نیازهای شخصی برمی‌خیزد. به جای آنکه در اندیشه رفع نیازهای دیگران باشیم بهتر است به نیازهای خود فکر کنیم. این می‌تواند منبع خوبی برای یافتن ایده‌های جدید باشد. از خود سوال کنیم که ما برای رفع کدام نیاز خود حاضر هستیم پول بدهیم؟ صحبت با دیگران می‌تواند به باز شدن موضوع و مشخص شدن نیازهای واقعی که جا افتاده اند کمک کند. اگر بخواهیم مشکلات دیگران را توسط ایده خود رفع کنیم باید بتوانیم خود را جای آنها بگذاریم و فرض کنیم مشکل خودمان است. این نیازمند یک دیدگاه منطقی و به دور از تعصب نسبت به ایده خود است.

مسیرهای غیرمستقیم: یافتن ایده‌های جدید برای کسب و کار بفرنج به نظر می‌رسد. برای همین بسیاری از افراد در آن شکست می‌خورند؛ چراکه آنها مسیر مستقیم را انتخاب می‌کنند. بسیاری از ایده‌های موفق از مسیرهای غیرمستقیم کشف می‌شوند. فقط کافی است ذهنیت شخص و شرایط و بستر لازم فراهم آید آنگاه ایده‌های جدید در زمانی که اصلاً پیش‌بینی نمی‌شود، در برابر ما ظاهر می‌شوند.

به ندای درون گوش دهید: زمانی که در دوراهی تغییرات قرار دارید آنچه را که کمبودش حس می‌شود خواهید یافت، اما مستقیماً به دنبال آنچه که کم است نروید و همچنین این فیلتر را در ذهن خود خاموش کنید: «آیا این تبدیل به شرکت بزرگی می‌شود؟» اگر احساس خوبی نسبت به آن دارید آن را شروع کنید. بعدها فرصت زیادی برای سنجش آن خواهید داشت.

سوال کنید: با سوال کردن می‌توانید درهای جدیدی به روی خود باز کنید. شرایطی را در ذهن خود فراهم کنید که مدام در حال بررسی سوالات و گزینه‌های پیش رو باشد. شبیه آنچه که در جلسات طوفان فکری انجام می‌شود.

شبکه بسازید: شما به یافتن ایده‌های جدید برای کسب و کار خود علاقه‌مند هستید؛ بنابراین ذهن شما مدام در جست‌وجو است. باید دانست که ایده‌های جدید در اتاق‌های بسته به‌وجود نمی‌آیند؛ بلکه آنها در روند مناسب خود و بستر مطلوب به‌وجود می‌آیند. برای ایجاد فضای مناسب بهتر است شرایط پیرامون خود را

بهبود دهید. جریان گردش اطلاعات مفید در اطراف خود ایجاد کنید. این کار باعث می‌شود آمادگی لازم برای یافتن ایده جدید داشته باشید. تنها کافی است جرقه‌ای در ذهن شما ایجاد شود. با ایجاد ارتباطات جدید و شبکه‌سازی شما در مسیر خلاقیت قرار می‌گیرید و درست در زمانی که انتظار ندارید ایده جدید به ذهنتان خواهد رسید.

از جست‌وجوی اینترنتی کمک بگیرید: سعی کنید مهارت‌های جست‌وجوی اینترنتی خود را افزایش دهید. با کلمات بازی کنید و از آنها جست‌وجوهای جدید بسازید. گاهی جست‌وجوها غیرمرتبط هم می‌تواند کمک خوبی کند. در سایت‌های مختلف کارآفرینی عضو شوید. اشتراک خبرنامه را بگیرید. در این صورت به صورت پیوسته اطلاعات مختلفی از طریق اشتراک‌های ایمیل خبرنامه‌ها به دست شما می‌رسد. مطالعه آنها باعث می‌شود بستر مناسبی برای ذهن شما جهت یافتن ایده‌های جدید ایجاد شود. با استفاده از محیط پهناور اینترنت می‌توان با انواع ایده‌ها و نظرات آشنا شد. محیط اینترنت برای برخورد و تضارب آرا مناسب است. با مرور سایت‌ها و اشتراک در برخی از آنها، روزانه اطلاعات مفیدی به دست ما خواهد رسید. ممکن است در میان این اطلاعات ایده جدیدی به ذهن ما خطور کند.

اگر تمام این کارها را انجام دادید و بازهم ایده را پیدا نکردید اگر مسیر را نمی‌دانید و راه گم است و ابهام زیاد است و دقیقاً نمی‌دانید که می‌خواهید چه چیزی تولید کنید. نگران نباشید به ذهن خود فرصت دهید. برای یافتن ایده به ذهن خود فشار نیاورید. به جای آن شرایط اطراف خود را بهبود دهید. مثلاً خود را در مسیر جریان اطلاعات مربوط قرار دهید، مطالعه و جست‌وجو کنید. این‌ها ذهن شما را آماده می‌کند تا ایده خود را بیابید. آنگاه ممکن است در شرایطی که پیش‌بینی نمی‌کنید و بسیار زودتر از آنچه تصور می‌کردید ایده جدید در ذهنتان به روشنی شکل بگیرد. پی نوشت: مجموعه «ایده تا اجرا» متشکل بر ۱۷ نوشته گام به گام است که شامل راهنمای عملی و مرحله به مرحله‌ای است تا بتوان ایده‌های موفق را پیدا کرد یا ایده خامی را که در سر دارید پرورش داده و به آن رنگ واقعیت بدهید.

***info@hamfekri.com**

+ نوشته شده در دوشنبه بیست و هفتم آبان ۱۳۹۲ ساعت ۱۰:۵۰ توسط امیر تواندشتی | [آرشیو نظرات](#)

چگونه ایده خود را عملی کنیم؟

حال زمانی است که ایده در ذهن شما شکل گرفته است، تحقیقات کافی هم در مورد آن انجام شده و می‌خواهید آن را اجرایی کنید؛ اما لحظه‌ای درنگ کنید و این بخش را بخوانید. برای پرورش ایده خود می‌توانید از الگوهای موفق که در اطراف ما قرار دارند، استفاده کنید. با استفاده از الگوهای موفق موجود، چرخ ایده خود را به حرکت در آورید.

سعی کنید سطوحی را که در برابر حرکت مقاومت می‌کنند، تشخیص داده و آنها را روان کنید. از خود سوال کنیم که ایده ما قرار است کدام مشکل را روان کند؟

معرفی ابزار خلاقیت: برای اینکه تصور بهتری از چرخ‌های محرک ایده پیدا شود، می‌توان به یکی از ابزارهای موجود در این زمینه «اصول خلاقیت TRIZ» اشاره کرد. در TRIZ تمامی محدودیت‌ها (موانع) خلاقیت به صورت سیستماتیک شناسایی شده و به عنوان الگویی در آمده است. برای هر الگوی محدودیتی، یک یا چند راه‌حل یا گشایش پیشنهاد شده است. راه‌حل‌ها به صورت انتزاعی است منتها با شبیه‌سازی راه‌حل‌ها در مساله می‌توان گشایش‌های جدید را ایجاد کرد. TRIZ تلاشی برای یافتن راه‌حل‌ها برای محدودیت‌ها و موانع است.

اسبی برای تاختن

ایده برای تاختن نیاز به اسبی دارد که بر آن سوار شود، آنها ابزارهای تکنولوژیک محور و فناورانه و سایر ابزارهای موجود در اکوسیستم کارآفرینی کشور هستند. برای موفقیت ایده لازم است قبلاً تحقیقی درمورد وجود ابزارهای لازم انجام شود. در اکو سیستمی که این ابزارها وجود ندارد، نمی‌توان به موفقیت ایده خوشبین بود. قبل از اجرای ایده برای اجرا باید از توانایی‌های تکنولوژیک و مهارتی اطراف خود مطلع بود. عدم شناخت از وضعیت واقعی این توانایی ممکن است منجر به تله افتادن ایده و نهایتاً ناکامی آن شود. واکنش در برابر مسائل غیرمنتظره

وقتی با تحقیقات مختلفی که در محیط آنلاین و بازارها انجام دادید به یکتا بودن ایده خود پی بردید، زمان آن است که با خیال راحت و با تمام توان پیش بروید؛ اما اگر در خلال جست‌وجوی خود به محصولی برخوردید که قبلاً در مورد آن اطلاعی نداشتید یا ویژگی جدیدی دیدید که محصول شما در حال حاضر فاقد آن است، آنگاه چه می‌شود؟ این یک چالش معمول است و احتمال وقوع آن وجود دارد؛ چراکه همواره امکان یافتن اطلاعات جدید در تحقیقات مستمر وجود دارد. این جای نگرانی نیست. کمی تامل کنید و یکبار دیگر ایده خود را بازبینی کنید. همواره فرصت تغییرات در ایده خود را باقی بگذارید. قبل از آنکه همه چیز را نهایی کرده باشید، سعی کنید به ایده خود تلنگری دوباره بزنید. طوفان فکری راه بیندازید و راه‌حل‌های جدید را مجدداً بنویسید و برنامه خود را طبق یافته‌های جدید به‌روزرسانی کنید. سنجش و ارزیابی ایده

قبل از اینکه ادامه دهید سعی کنید به ده سوال زیر به صورت مکتوب پاسخ دهید:

۱- ایده شما قرار است کدام مشکل را حل کند؟ قرار است کدام چرخ را روان کند؟ کدام نیاز را مشخصاً رفع کند؟

۲- آیا محصولات مشابه بازار را بررسی کرده‌اید؟

۳- فکر می‌کنید تفاوت ایده یا محصول شما با سایر رقبا در چیست؟ ناب بودن در ایده شما موجود است؟

۴- آیا تنهایی شروع کرده‌اید یا تیم تشکیل داده‌اید؟

۵- اگر بخواهید برای یک سرمایه‌گذار صحبت کنید او را چگونه متقاعد می‌کنید؟

۶- آیا به راه‌های غیر مستقیم برای رفع مشکل هدف اندیشیده‌اید؟

۷- تا چه اندازه اصل سادگی را رعایت کرده‌اید؟

۸- آیا می‌توانید ایده خود را در ۳۰ ثانیه توصیف کنید؟

۹- آیا موفق شده‌اید اولویت‌ها را ببینید؟ شاخ و برگ‌های اضافی را بزنید؟

۱۰- دلایل مهمی که به شما امیدواری می‌دهد که در این ایده موفق خواهید شد کدام هستند؟

متمایز کردن ایده

تحقیقات و ارزیابی‌های اولیه را به پایان رسانده‌اید. هم‌اکنون باید تعیین کنید که چه چیزی محصول شما را فوق‌العاده می‌کند؛ یعنی چه ویژگی محصول شما را از سایر محصولات متمایز می‌کند. این مهم‌ترین بخش کار است؛ چراکه برای معرفی خود در میان انبوه محصولات مشابه، باید خود را به شیوه‌ای خلاقانه از دیگران متمایز سازید. این تمایز باید برای مشتری ارزشمند باشد. این تمایز مانند اسبی است که ایده خود را بر روی آن سوار کرده و به سرعت می‌رانید.

تمرین عملی شماره ۱: برای اینکه وارد دنیای رقابت شوید، باید بتوانید متفاوت باشید. برای این باید بتوانید تفاوت محصولات را با بقیه مشخص کنید. این نیاز به قدرت تشخیص تفاوت‌ها دارد. برای اینکه در این زمینه تمرین کنید به فروشگاه زنجیره‌ای سری بزنید و محصولات چیده شده در یک قفس را ببینید. سعی کنید تمایز آنها را از همدیگر تشخیص دهید. ببینید محصولات مختلف چگونه خود را از سایر محصولات مشابه جدا و شاخص می‌سازند. این کمک می‌کند توانایی تشخیص و تفکیک شما بهبود یابد و مزیت رقابتی و ارزش قیمتی محصولات ویژه برایتان بیشتر مشخص شود.

تمرین عملی شماره ۲: برای اینکه دید بهتری نسبت به مزیت رقابتی خود پیدا کنید، فرض کنید برای ورود به بازار رقبای زیادی دارید و همه در سطح قوی کار می‌کنند. آنگاه ارزش افزوده من نسبت به آنها چیست؟ تمایز من نسبت به آنها چیست؟ برای مثال می‌توان به بستنی آیس پک اشاره کرد. در حالی که سال‌ها بستنی به عنوان یک محصول با تیراژ بالا و رقبای زیادی تولید می‌شد، اما بستنی آیس پک با تغییرات کوچکی در نحوه تولید و بسته‌بندی آن توانست مزیت رقابتی ویژه‌ای در میان انبوه تولیدکنندگان پیدا کند. این نیاز به ریزبینی خاصی دارد.

پی‌نوشت: مجموعه «ایده تا اجرا» متشکل بر ۱۷ نوشته گام‌به‌گام است و شامل راهنمای عملی و مرحله به مرحله‌ای است تا بتوانید ایده‌های موفق را پیدا کنید و ایده‌های خام را پرورش دهید و به آن رنگ واقعیت بدهید.

[*info@hamfekri.com](mailto:info@hamfekri.com)

+ نوشته شده در پنجشنبه شانزدهم آبان ۱۳۹۲ ساعت ۱۵:۲۸ توسط امیر تواندشتی | [آرشیو نظرات](#)

۱۰ گام اولیه برای شروع یک کسب و کار

مترجم: زهرا آزموده

منبع: sba

شروع کار جدید در کنار خوبی‌های همواره برای صاحبان آن با نگرانی‌هایی همراه بوده است. در اینجا برای کمک به شما لیستی از ۱۰ مورد ضروری که باید پیش از شروع کارتان انجام دهید را می‌آوریم. با دانستن این موارد راحت‌تر می‌توانید امور کارتان را در دست بگیرید و بر کارتان مدیریت داشته باشید.

گام اول) برنامه کاری خود را بنویسید: با استفاده از ابزارهای مختلفی می‌توانید برنامه کاری خود را یادداشت کنید. داشتن یک برنامه کاری خوب به شما دید مناسبی از چگونگی ادامه روند کار خواهد داد.

گام دوم) از آموزش‌ها و مهارت‌های مرتبط با کارتان بهره بگیرید: شما می‌توانید با شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با کارتان دانش خود را از حوزه کاری تان بالا ببرید. در صورت عدم دسترسی به چنین دوره‌های می‌توانید از تجربیات افرادی که در زمینه حرفه شما فعالیت دارند استفاده کنید.

گام سوم) محل کار خود را تعیین کنید: موقعیت کاری خود را مناسب با نوع مشتریان و قوانین بازار کار انتخاب کنید.

گام چهارم) منابع مالی تان را مشخص کنید: شما از راه‌های مختلف می‌توانید سرمایه مورد نیازتان را برای شروع کار تأمین کنید. با توجه به نوع حرفه ای که قصد ورود به آن را دارید، می‌توانید از وام‌های بانکی، انواع ضمانت نامه‌ها و... استفاده کنید.

گام پنجم) ساختار حقوقی کار خود را مشخص کنید: پیش از ورود به کارتان باید قالب کاری خود را مشخص کنید. برای مثال کار شما می‌تواند در قالب شرکت سهامی یا موسسه باشد. بسته به نوع کارتان باید ساختار حقوقی خود را مشخص کنید.

گام ششم) نام تجاری خود را ثبت کنید: با توجه به قوانین ثبتی کشورتان نامی متناسب با قوانین موجود انتخاب کنید و نسبت به ثبت آن اقدام کنید.

گام هفتم) شماره شناسایی مالیاتی بگیرید: متناسب با نوع کارتان شما باید مالیات پرداخت کنید، برای این امر پس از ثبت شرکتتان باید به اداره مالیاتی شهر خود مراجعه کنید و شماره شناسایی مالیاتی خود را بگیرید.

گام هشتم) برای پرداخت مالیات ثبت نام کنید: پس از دریافت شماره شناسایی نسبت به نحوه پرداخت مالیات خود اقدام کنید.

گام نهم) مجوزهای شغلی مورد نیازتان را دریافت کنید: لیستی از مجوزهای کاری مربوط به خود را پیدا کنید و نسبت به دریافت مجوزهای مورد نیازتان اقدام کنید.

گام دهم) ساختار کاری خود را بشناسید: قوانین حقوقی مربوط به کارتان را بیاموزید، مشورت با یک وکیل در این زمینه می‌تواند برای شما کارساز باشد.

+ نوشته شده در دوشنبه چهارم شهریور ۱۳۹۲ ساعت ۹:۳ توسط امیر تواندشتی | [آرشیو نظرات](#)

[۱۲ علامتی که نشان می‌دهد شما می‌توانید کارآفرین شوید](#)

نوشته: GRANT CARDONE

ترجمه: مهدی سریرچی

منبع: Entrepreneur

تقریباً همه مطالبی که درباره کارآفرینی نوشته شده‌اند اذعان دارند که همه مردم نمی‌توانند کارآفرین باشند.

با این وجود از خصوصیات اخلاقی مانند وجدان کاری، پشتکار، قدرت متقاعدکنندگی و انضباط که در افراد عادی هم وجود دارد به عنوان صفتهای مشترک میان کارآفرین‌های بزرگ نام برده می‌شود.

نتیجه حدود ۲۵ سال مطالعه من درباره کارآفرین‌ها این بود که عوامل اصلی موفقیت کارآفرین‌ها از نظر عموم افراد جامعه فاقد اهمیت تلقی می‌شود. به طور مثال افرادی مانند «جان دی راکفلر»، «هنری فورد» و «ایرا وینفری» با پیروی کردن از روش‌هایی که پیشگامان مدیریتی جامعه پیشنهاد می‌کردند، به موفقیت نرسیدند.

می‌توان گفت اولین گام برای کارآفرینی این است که چیزهایی که دیگران درباره شما می‌گویند و القابی که به شما می‌دهند را باور نکنید. شاید توانایی‌های شما دارایی واقعی شما باشند. در اینجا ۱۲ نشانه‌ای که ممکن است از نظر عموم نقصان یا نقطه ضعف تلقی شوند فهرست شده‌اند که در واقع می‌توانند نشانه‌ای از وجود استعداد کارآفرینی در شما باشند.

۱. نفرت از وضع موجود. برای شما انجام برخی کارها در زمان‌های ثابت و غیرقابل تغییر (بدون اینکه دلیل منطقی برای آن وجود داشته باشد) بی معنی است. تمایلی به حرکت همراه موج یا اینکه بیکار در جای خود نشستن ندارید. همچنین نمی‌خواهید دنباله‌رو توده مردم باشید.

۲. به سادگی حوصله‌تان سر می‌رود. شما متوجه می‌شوید که خیلی زود حوصله‌تان سر می‌رود و از نظر دیگران شما به یک مشکل تبدیل شده‌اید؛ اما تنها مشکل شما این است که از انجام کارهایی که چالش برانگیز نبوده و در حد قابلیت‌های شما نیستند، خسته شده‌اید. همین عامل دلیل نفرت شما نسبت به بسیاری از کلاس‌های درسی که در آنها شرکت می‌کردید شده است. به یاد بیاورید که بیل گیتس از دانشگاه اخراج شد تا تبدیل به ثروتمندترین فرد دنیا بشود.

۳. از شغل‌هایتان اخراج می‌شوید. خلاقیت بیش از اندازه برای خودتان خوب است ولی وقتی برای دیگران کار می‌کنید ممکن است مشکل ساز باشد. همین عامل دلیل اصلی از دست دادن شغل‌های من بود. برای شما خیلی دشوار است که مانند یک دندان در چرخ عمل کنید، چون می‌خواهید چیز جدیدی خلق کنید و الهام بخش دیگران باشید.

۴. مشهور به سرکش بودن. باور شما این است که بزرگی وقتی است که از خط قرینه با دیگران خارج شده باشید. اینگونه می‌پذیرید که سیاست‌ها، قوانین و مقررات برای شما نوشته نشده‌اند و به عنوان یک فرد سرکش برای تغییر آن تلاش می‌کنید.

۵. مقاومت در برابر اقتدار (مرجع قدرت). در طول زندگی سابقه طولانی از مقاومت در برابر اقتدار دارید. از اقتدار پدر مادر گرفته تا معلمان و روسا. هرگز نتوانسته‌اید با هنجارهای گروهی یا اجتماعی در کار یا زندگی کنار بیایید.

۶. آمادگی برای بهبود همه چیز. دائماً به این فکر می‌کنید که چگونه می‌شود کارها را بهتر انجام داد. علاوه بر این نظرتان درباره عملکرد دیگران را خیلی راحت بیان و روشی که باعث بهبود جزئی در انجام کار می‌شود را اظهار می‌کنید، حتی وقتی که کسی نظر شما را نپرسیده باشد.

۷. ناتوان از گپ زدن. برای شما مشکل است که مانند اغلب مردم که خیلی راحت با هم گفت‌وگوهای غیررسمی انجام می‌دهند با دیگران گپ بزنید. از نظر شما این شیوه برقراری ارتباط اجتماعی و ایجاد تفاهم، نوعی اتلاف وقت است و برای شما ناراحتی ایجاد می‌کند.

۸. تحکم کردن در کودکی. در کودکی از دیگران به شدت انتقاد و حتی بر آنها تحکم می‌کردید. این موضوع می‌تواند دلیلی باشد بر اینکه گرایش به اثبات برتری خود به جهان داشته‌اید و تمایل داشتید دیگران شما را به عنوان یک قدرت برتر محسوب کنند.

۹. سماجت. احتمالاً به شما برچسب سمج بودن زده شده چون وقتی کاری را شروع می‌کنید به سختی می‌توانید آن را رها کنید. اجازه ندهید کسی شما را متقاعد کند که این صفت یک بیماری یا کمبود است. همه کارآفرین‌های بزرگ غرق در چشم‌اندازهای خودشان هستند. یکی از نمونه‌های متاخر هوارد شوالزر بنیانگذار کافی شاپ‌های زنجیره‌ای استارباکس است که زمانی حتی خانواده او تلاش می‌کردند او را متقاعد کنند که از این کار دست بردارد.

۱۰. ترس از تنها شدن. شخصیت کارآفرین درونی شما از اینکه هنگام ابراز وجود تنها بماند می‌ترسد - همچنین از اینکه خود را ظاهر نکند هراس دارد. این ترس در جامعه ما عمومیت دارد، زیرا به قدری شرطی شده‌ایم که باور داریم ریسک کارآفرینی خیلی بالاتر از داشتن یک «شغل ثابت» است. واقعیت این است که هم کارآفرینی هم داشتن شغل ثابت ریسک ناپایداری دارند.

۱۱. ناتوانی از رها کردن امور. نمی‌توانید شب‌ها بخوابید زیرا قادر نیستید فکر کردن را متوقف کنید. یک‌ایده ممکن است فقط یک رویای شبانه باشد. ولی صبح روز بعد خود را درگیر با آن می‌بینید، بدون اینکه قادر به رها کردن آن باشید و شما را از کارهایی که قرار است انجام دهید منحرف می‌کند.

۱۲. با معیارها سازگاری ندارید. معمولاً از پوسته پیرامون خود ناراحت هستید. این ناراحتی تا زمانی که ایده‌ای که شما را از بیشتر مردم متمایز کند عملی کنید، ادامه پیدا می‌کند. این عامل انگیزاننده‌ای است که شما برای آگاهی از وجود کارآفرین درونی خود و به جهان واقعی آوردن آن احتیاج دارید

۹ ویژگی مدیریتی کارآفرینان موفق

مترجم: دلارام حسینیون

منبع: Strategy + Business

عده بسیار کمی از مردم با شیوه‌های مدیریتی یا نقاط ضعف و قدرت خود به درستی آشنایی دارند. اما در حقیقت این یک اشتباه است. از شروع هدایت یک شرکت تا استخدام کارمندان، شما باید بدانید که در چه زمینه کاری و در چه موضوعی توانمند هستید. و برای رسیدن هر چه بهتر به اهداف شرکت خود ملزم به انجام چه کارهایی هستید.

به نظر من ممکن است تلاش‌های شما در راستای توسعه مدیریت برای دستیابی به موفقیت اولیه ارزشمندتر از ایجاد مهارت‌های کسب‌وکار باشد.

البته مهارت‌های مدیریتی همیشه غریزی و ذاتی نیستند. بنابراین به خصوص از کارآفرینان جدید، انتظار می‌رود تا کار بیشتری انجام دهند. برای ارزیابی بهتر موقعیتی که در آن قرار دارید و همچنین

برای دستیابی به بیشترین حد استعداد درونی خود، در کنار دوره‌های آموزشی، سمینارها و مدرسین بسیار زیادی نیز وجود دارند. اما مطالعه یک کتاب خوب در مورد موضوع مورد نظر، مثل کتاب جدید جان متون با نام «مدیریت هوشمند» می‌تواند یک شروع مناسب در این زمینه باشد. این نویسنده بر اساس سال‌های متمادی کمک کردن به مدیران شرکت‌های لیست فورچون ۵۰۰ (لیست ۵۰۰ شرکت برتر آمریکایی از نظر درآمدزایی که سالانه توسط نشریه فورچون اعلام می‌شود) برای غلبه کردن بر عادت‌های مدیریتی محدودکننده‌ای که بر خودشان تحمیل کرده‌اند، بینش و تجربه بسیار زیادی دارد.

او ۹ ویژگی مدیریتی را که تا حدی در همه کارآفرینان وجود دارد، شناسایی کرده و بین آنها وجه تمایز قائل شده است. کارآمدترین و موثرترین کارآفرینان ویژگی‌های برجسته و غالب خود و نحوه تشکیل یک تیم برای تامین آنچه دیگران با آن آشنایی ندارند را می‌دانند.

در اینجا نکاتی که باید در خود و افرادی که می‌خواهید با آنها همکاری کنید، جست و جو کنید ارائه شده است:

۱) کمک کردن:

افرادی که به آن سطح از کمال رسیده‌اند که به دیگران کمک کنند، عموماً محتاط هستند و در حقیقت حساس‌ترین و علاقه‌مندترین گروه‌های مدیریتی محسوب می‌شوند.

آنها تعلیم‌دهندگان و مربیانی ممتاز هستند، اما تمایل شدیدی به تحسین شدن و احترام متقابل دارند. این ویژگی را می‌توانید با آگاهی بیشتر از گرایش خود به محبوب بودن قوی‌تر کنید و سعی کنید که همیشه کنترل‌کننده نباشید.

۲) سرگرم کردن

این گروه احترام دیگران را به وسیله مصمم بودن، کار زیاد و توانایی به دست آوردن اعتماد دیگران نسبت به خود جلب می‌کنند. اما این افراد می‌توانند با موفقیت‌آمیز عمل کردن و نشان دادن سبک و سلیقه بیشتر به جای ماهیتشان، خود را تثبیت کنند یا با اغراق و گزافه‌گویی در مورد کارشان، مغرور شدن نسبت به اعتبار و نفوذشان و تلاش برای برنده شدن در تمام مدت و سعی بر بی‌همتا بودن، خود را نابود کنند.

۳) هنر

بدون شک هنرمندان خلاق‌ترین و نوآورترین مدیران هستند. آنها تمایل دارند تا مردم را عمیقاً تحت تاثیر قرار دهند و موجب تغییر و رشد آنها شوند. زمانی که آنها بالغ‌تر و کارآزموده‌تر می‌شوند به تدریج بیشتر از دیگران الهام می‌گیرند تا از خودشان. جنبه هنری خودتان را با دوری کردن از منفی‌نگری، به تعویق انداختن کارها و تمرکز کردن روی نظم درونی خود بهبود بخشید.

۴) تفکر

اندیشمندان علاقه دارند تا دنیای اطراف خود را تحلیل کنند و حتی در برخی از موارد فکر کردن را به عمل کردن ترجیح می‌دهند.

متفکران بالغ‌تر سریع‌اً از وجود مشکلات آگاه می‌شوند و می‌توانند آنها را به دیگران توضیح دهند و تصمیمات منطقی و عاقلانه بگیرند این ویژگی را به وسیله جلوگیری از تصمیم‌گیری‌های شتاب‌زده، در نظر گرفتن توصیه و نصیحت‌های دیگران و همکاری متقابل با افراد مورد اعتماد خود قدرت بخشید.

۵) شاگردی کردن

شاگردان می‌توانند یک گروه کاری قوی و یکنواخت را ایجاد کنند. اما در بعضی از موارد انجام عمل بدون کسب اجازه از شخص یا سیستم مسوول ناتوان هستند و به دنبال جایگاه مدیریتی نیستند. می‌توان این خصوصیت را با استفاده از افزایش مسوولیت‌پذیری، کاستن میزان استرس و کاهش وابستگی به افراد رده بالا و مستقل عمل کردن قدرت بخشید.

۶) فعال بودن

فعالان یک گروه عموماً موجب بالا بردن روحیه اعضای گروه و مدیران می‌شوند و بسیار خوش بین و با اعتماد به نفس هستند. آنها تمایل دارند تا خود را در کار غرق کنند، اما در بعضی موارد بدون فکر قبلی عمل می‌کنند و کمیت را بر کیفیت ترجیح می‌دهند. بیشتر به مردم گوش دادن و توجه بیشتر به جزئیات و قابلیت نه گفتن از جمله عملکردهایی است که موجب بهبود و پیشرفت این افراد می‌شود.

۷) در دست داشتن زمام امور

صاحبان قدرت، آشکارا سلطه‌جویترین و باپشتکارترین گروه مدیران هستند که از مسوولیت‌پذیری لذت می‌برند و با اعتماد به نفس بی‌اندازه خود کارها را آسان‌تر می‌کنند، اما متأسفانه اینگونه افراد احساس می‌کنند که حکمفرمایی آنان تحت هر شرایطی مورد نیاز است تا بر همه چیز تسلط داشته باشند و درباره همه چیز تصمیم‌گیری کنند. افراد بالغ‌تر می‌توانند خود دارتر عمل کرده و به دیگران نیز اجازه دهند تا پیروز شوند و با دیگر افراد همکاری کنند.

۸) میانجی‌گری

میانجی‌گران بی‌آلایش‌ترین افراد بین تمام گروه‌ها هستند و هر آنچه در آنها می‌بینید همان چیزی است که واقعا هستند. آنها راهی پیدا می‌کنند تا افراد را کنار هم جمع کرده و درگیر کار کنند. برای اینکه داور بهتری باشید باید قاطع‌تر و بی‌آلایش‌تر باشید و احساسات خود را به اشتراک بگذارید و برای بهبود بخشیدن این ویژگی روی مهارت‌های شنیدن خود کار کنید.

۹) کمال‌گرایی

کمال‌گرایان بالغ توانایی این را دارند که با کمک حس عمیق تشخیص درست و غلط و اصول اخلاقی، مدیرانی عالی و بلند مرتبه باشند. آنها نگاه نقادانه زیادی نسبت به خودشان و دیگران دارند و عموماً در برابر واقعیت ناامید می‌شوند. این افراد برای بهتر شدن نیاز دارند تا تکنیک‌های آرامش‌بخش را بیاموزند، به دیگران گوش دهند و به خاطر بسپارند که هیچ کس کامل نیست. در همه موارد بالا برای رسیدن به بالاترین حد پتانسیل مدیریتی خود، به جای اینکه سعی کنید تا خودتان را با تصویر ذهنی مردم از بهترین جنبه خود تطبیق دهید باید با خودتان صادق باشید.

اگر به راستی خود را به شناخت بیشتر درباره خودتان و تبدیل شدن به بهترین فردی که می‌توانید باشید ملزم کنید، در حالی که نگرشی عالی به دست می‌آورید، به این امر پی خواهید برد که در حقیقت تمام چالش‌ها بذرها فرصت‌های بزرگ‌تر هستند.

[۳ راهکار برای یافتن ایده تولید یک محصول موفق](#)

مترجم: نرگس جعفری

منبع: Shutterstock

به عنوان یک کارآفرین، عبارتی وجود دارد که شما احتمالا آن را بیشتر از آنچه واقعا دوستدارش باشید به کار می‌گیرید و آن عبارت چیزی نیست جز: «چرا من به این موضوع فکر نکرده بودم؟»

زمانی که شما مجله‌ای را باز می‌کنید یا به تماشای یک برنامه تلویزیونی می‌نشینید، این عبارت «چرا من به آن موضوع فکر نکرده بودم؟» به صورت یک محصول جدید و دارای پتانسیل برای موفقیت، نمایان می‌شود. این موضوع آنقدر ساده و هزینه‌های آن ناچیز است که کنجاوی شما را به حسادت تبدیل می‌کند. اما باید به این نکته توجه کرد که حجم نامتناهی از محصولات و خدمات وجود دارد که هنوز باید کشف و تولید شوند. حال سوال اصلی این است که آیا در مکان و زمانی مناسب به دنبال آنها می‌گردید یا خیر؟ در ادامه ۳ راهکار برای کمک به شما در یافتن ایده محصول موفقیت‌آمیز بعدی و استفاده موثر از آن در زندگی ارائه می‌شود:

۱- اولین مشتری خودتان باشید.

برخی از موفق‌ترین محصولات برای رفع نیاز شخصی و حل مشکل ایجاد شده‌اند تا اینکه هدف از تولیدشان تمایل به سودآوری باشد. این به این خاطر است که سازندگان چنین محصولاتی اغلب اذعان می‌کنند که در واقع این ایده‌های بزرگ را برای حل مشکلات زندگی خودشان به وجود آورده‌اند. به طور کلی، یک سازنده اولین مشتری محصول خود است.

بنابراین در آغاز، نگاهی به زندگی خود بیندازید. کدامین مشکلات باید حل شوند؟ مساله این نیست که قضیه چقدر ساده یا راه حل چقدر مضحک به نظر آید. زیرا با تمام این صحبت‌ها، شخصی هست که آن محصول را اختراع و به بازار عرضه کند. آن چیزی که مهم است این است که کارآفرینان با حل این مشکلات، زندگی راحت‌تر و لذت بخش تری را برایمان به ارمغان می‌آورند.

۲- سریعا به ایجاد الگوی اولیه خود بپردازید.

آنچه که به احتمال بسیار زیاد شما را از تحقق محصول جدید باز می‌دارد، فقدان نظرات نیست، بلکه در واقع کمبود وسایل است. این دقیقا به این معنی است که چرا ایجاد الگوی اولیه در اسرع وقت می‌تواند به همان اندازه مهم باشد که داشتن نظرات در وهله اول. ایجاد یک الگوی اولیه به شما این امکان را می‌دهد تا ببینید که چگونه یک محصول در زندگی واقعی عمل می‌کند و اینکه آیا برای حل مشکل یا عملکردی که انتظارش را داشتید، واقعا مناسب است یا خیر.

برای مثال «ریان فرنچ» را در نظر بگیرید. ریان که کنترل‌های تماسی صفحه تلفن هوشمندش برای بازی او را آزوده خاطر کرده بود، با وجودی که نه یک کارآفرین و نه تولیدکننده‌ای با تجربه بود، اما توانست با ساخت کلیپی که تلفن آندروید را به کنترل‌کننده بازی متصل می‌کرد، این ایده را مطرح کند و با پیگیری راه‌حلی برای آن، مشکالش را برطرف کند. ریان می‌دانست با در نظر گرفتن اینکه صنعت تهیه و تولید بازی در حال حاضر بسیار گسترده است، می‌تواند فعالیت خود را برای تاسیس یک کسب و کار آغاز کند. پس از مدتی او بازی کلیپ (The Game Klip) را راه‌اندازی کرد که منجر به برد جایزه «Shopify Build» در سال ۲۰۱۲ شد که رقابتی جهانی برای محصولات الکترونیکی و بازی‌ها است.

۳- خود را برای سازگاری آماده کنید.

هنگامی که خانم شازی ویرسام (Shazi Visram) شرکت «خانواده خوشحال» را در شهر نیویورک تاسیس کرد، کار خود را با این چشم‌انداز انجام داد که به جای غذای کودک فرآوری شده، غذاهای کودک جایگزینی تولید کند. اما زمانی که خط تولید غذای یخ زده کودک را به راه‌انداخت، متوجه شد که والدین برای خرید غذای کودک به قسمت غذاهای یخ زده سر نمی‌زنند و این نوع محصولات اصلا مورد استقبال والدین قرار نگرفتند.

در نتیجه، خانم ویرسام سریعاً مسیر خود تغییر داد و از تولید غذاهای یخ زده، به خط تولید محصولات ارگانیک با ماندگاری بالا پیوست. با این رویکرد درآمد ناخالص شرکت به ۶۲/۸ میلیون دلار رسید که بسیار بیشتر از سال ۲۰۰۸ است که این رقم کمتر از ۲ میلیون دلار بود. بنابراین، در سفر کارآفرینی خود، پذیرای سازگاری باشید. اگر شما خیلی عاشق فکر اولیه خود باشید و بر نظر خود پافشاری کنید، ممکن است موفقیتی را که در جست‌وجویش هستید از دست بدهید.

ایده‌های بزرگ چگونه به ذهن کارآفرینان می‌رسد؟

داشتن ایده‌های بزرگ کارآفرینی نیازمند یک فرمول جادویی نیست. اما این به این معنی نیست که هیچ فرمولی برای آن وجود ندارد

مترجم: مریم رضایی

منبع: **Wall Street Journal**

در قلب هر کسب‌وکار موفق یک ایده بزرگ وجود دارد. برخی از آنها به قدری ساده هستند که تعجب می‌کنیم چرا قبلاً به فکر کسی نرسیده است. برخی از آنها هم به قدری تحول‌گرا هستند که تعجب می‌کنیم چگونه به فکر کسی رسیده است.

اما این ایده‌های بزرگ یک حکم ثابت را اجرا نمی‌کنند و باعث می‌شوند بسیاری از کارآفرینان بالقوه این سوال رایج را از خود بپرسند: این ایده چگونه به ذهن کسی رسیده و ما چطور می‌توانیم همین ایده‌های جادویی را پیاده کنیم؟ برای پاسخ به اینگونه سوالات، سراغ کارشناسان مختلف رفته‌ایم و نظرات مختلف آنها را در این مورد جمع‌آوری کردیم. این کارشناسان شامل مشاوران، سرمایه‌گذاران و اساتید حوزه کسب‌وکار هستند که داستان‌های موفقیت بی‌شماری را شنیده‌اند یا داستان‌های موفقیت خود را ثبت کرده‌اند. آنها از هر منبعی، از معماهای روزانه گرفته تا احساسات موثر و ذهن ناخودآگاه خود الهام گرفته‌اند.

دیوید کوهن، موسس و مدیرعامل شرکت تک‌استارز:

مسائلی که شما را ناراحت می‌کند جدی بگیرید

ایده اولیه راه‌اندازی یک کسب‌وکار معمولاً با مشکلی شروع می‌شود که باید آن را حل کرد. این ایده‌ها در زمانی که در جای مطلوبی نشسته‌اید و قهوه می‌نوشید و در مورد زندگی تفکر می‌کنید ظهور نمی‌کنند، بلکه خودشان را زمانی نشان می‌دهند که به سختی در حال کار کردن روی مساله خاصی هستید.

به عنوان مثال، ایده تشکیل یکی از شرکت‌هایم به نام ایرفیدر، زمانی شکل گرفت که به اخباری در مورد موسیقی مورد علاقه‌ام نیاز داشتم و نمی‌توانستم این اخبار را پیدا کنم. بنابراین در این شرکت سرویسی را ایجاد کردم که موسیقی‌های موجود در کامپیوتر شما را چک می‌کند و سپس اخبار مربوط به آن را از طریق اینترنت در اختیار شما قرار می‌دهد.

ویوک وازوا، معاون انجمن علمی و نوآوری دانشگاه سینگولاریتی:

هیچ‌گاه برای کارآفرینی دیر نیست

داستان‌های موفقیت مارک زوکربرگ در فیس‌بوک، پائول آلن و بیل گیتس در مایکروسافت، استیو ووزنیاک و استیو جابز در اپل، باعث می‌شوند برخی افراد فکر کنند که داشتن ایده‌های بزرگ فقط مختص افراد جوان است. اما کارآفرینان عرصه تکنولوژی که به سرعت به شهرت و ثروت رسیدند، در ابتدا خارج از این حوزه بوده‌اند. یک کارآفرین به طور معمول فردی میانسال و حرفه‌ای است که نیازهای بازار را می‌داند و شرکتی را با پس‌انداز خودش تاسیس می‌کند.

تحقیقی که تیم شرکت من در سال ۲۰۰۹ انجام داد، مشخص می‌کند که میانگین سنی یک کارآفرین موفق در صنایع پیشرفته مانند کامپیوتر، پزشکی و هوافضا، ۴۰ سال است.

آنگلا بنتون، موسس و مدیرعامل شرکت نیومی:

در زندگی حضور فعالی داشته باشید

طوفان ذهنی خود را با مشکلاتی آغاز کنید که شخصا در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اید. راه‌اندازی یک کسب‌وکار کار بسیار سختی است و نیاز به فداکاری خالصانه‌ای دارد که از اشتیاق شخصی شما نشأت می‌گیرد.

سوال بزرگ بعدی که با آن مواجه می‌شوید این است که «چگونه؟» شکل‌گیری ایده‌ها و نوآوری‌های بزرگ وقتی صورت می‌گیرد که فکر اولیه خودتان را به شیوه‌ای متفاوت از دیگران اجرا کنید. یک راه مهم برای انجام این کار این است که فراتر از صنعت حوزه فعالیت‌تان را بنگرید و ببینید دیگران چگونه مشکلاتشان را حل می‌کنند. رویکردهایی که برای آنها یک کار روتین است، ممکن است برای شما غیرمعمول باشد و جرقه ایده‌های بزرگ را در ذهن شما روشن کند.

همچنین بیشتر فعالان کسب‌وکار جنبه خلاقانه افراد را نادیده می‌گیرند تا زمانی که واقعا به آن نیاز پیدا کنند. اطمینان از اینکه زندگی شما توازنی از هنرهای مختلف است، روش مهمی برای درگیری خلاقانه با امور است. در دنیایی که ما زندگی می‌کنیم، گفتن این جمله که «در زندگی حضور فعال داشته باشید» از عمل کردن به آن ساده‌تر است. یعنی کارهای ساده‌ای مثل نوشیدن یک فنجان قهوه می‌تواند با پاسخ دادن به ایمیل‌ها یا

مدیریت برنامه‌ها

همراه شود.

بن بالدوین، از موسسین و مدیرعامل شرکت کلیرفیت:

بگذارید ناخودآگاه شما کارها را انجام دهد

وقتی ذهن شما از وظایف تکراری و خسته‌کننده پر شده، می‌تواند ناخودآگاه شما را به لحظه کشف ایده جدید سوق دهد. این اتفاق برای من رخ داد. مدل کسب‌وکار شرکت کلیرفیت که به شرکت‌ها روش‌های ساده‌ای برای جذب نیرو و پیش‌بینی تناسب شغلی ارائه می‌کند، در حالی که ذهن من خطور کرد که با سرعت ۱۲۰ کیلومتر در ساعت در حال رانندگی بودم و اصلاً به کار فکر نمی‌کردم.

ضمیر ناخودآگاه در نهانگاه ما عمل می‌کند و به صورت نامحسوس بر نتیجه بسیاری از تفکرات ما اثر می‌گذارد. بنابراین، در اوج درگیری‌های شغلی لحظه‌ای به خودتان استراحت بدهید و از هوای تازه استفاده کنید، چون در این صورت ذهن شما بهتر می‌تواند مشکلات را حل کند و راه‌حلهایی به ذهن شما می‌رسد که قبلاً به آنها فکر نکرده بودید.

برایان اسپالی، موسس و مدیرعامل شرکت ترانک کلاب:

به مشکلات عملی خود بتازید

هر زمان از خدمات یک شرکت یا تجربه خود به عنوان مشتری ناراضی هستید، یا احتیاج به محصولی دارید که هیچ شرکتی آن را ارائه نمی‌کند و در هیچ کجا نمی‌توانید آن را بیابید، این نکات را یادداشت کنید. بعد از خودتان بپرسید، آیا خودم می‌توانم این مشکل را حل کنم؟ چقدر وقت و سرمایه نیاز دارم تا ایده خودم را آزمایش کنم؟

همان طور که اندی راشلف، استاد دانشمندی در دانشگاه استنفورد مرا تشویق کرد «مطمئن شوید می‌توانید سریع و ارزان شکست بخورید.» زمانی که در دانشکده کسب‌وکار بودم، ایده‌های بزرگ زیادی داشتم. یکی از آنها تاسیس یک شرکت داخلی خدمات هوایی بود که میلیون‌ها دلار سرمایه و چند سال زمان نیاز داشت. من تصمیم گرفتم فرصت دیگری را دنبال کنم که کم‌هزینه‌تر باشد و زودتر نتیجه بدهد؛ یعنی شرکت تولید پوشاک به نام بونوبوس.

در آخر، با صرف تنها ۹ ماه زمان و ۱۵ هزار دلار سرمایه، توانستم بازخورد مناسب بازار را دریافت کنم.

ویکتور هوانگ، از موسسین و

مدیرعامل شرکت T۲

به فضاهای مرموز سرک بکشید

کارآفرینانی که می‌خواهند ذهن خود را به چالش بکشند، باید به دنبال مسائل غیرعادی باشند. بنابراین مسائل عجیب را ببینید و بشنوید. من از مشاهده اسناد مبهم و گوش دادن به پادکست‌های غیرعادی لذت می‌برم. یافتن ایده‌های جالبی که فقط نیازمند کمی تکاپوی بیشتر شما هستند، هیجان‌انگیز است.

وارد فضاهای عجیب و جالب شوید. من همیشه به مناطق دورافتاده حومه شهر، فروشگاه‌های بزرگ و انجمن‌های دانشگاهی می‌روم. وقتی بدون داشتن هدف خاصی در محیطی قدم می‌زنید، مسائل به شیوه تازه‌ای به چشم شما می‌آیند. همچنین با افراد عجیب گفت‌وگو کنید. شروع مکالمه با افرادی که با شما فرق دارند، کار بسیار تاثیرگذاری است. من هنوز مکالماتی را که سال‌ها پیش با افراد غریبه داشتم و تاثیر این

مکالمات را به یاد می‌آورم.

کوین کولران، از شرکای سرمایه‌گذاری شرکت جنرال کاتالیست پارتنرز:

بزرگ فکر کنید

وقتی کارآفرینی یک ایده یا فرصت کسب‌وکار را انتخاب می‌کند، باید چندین فاکتور را مدنظر قرار دهد: اول اینکه با راه‌اندازی یک کسب‌وکار فرصت‌های زیادی برای پول درآوردن به وجود می‌آید که در کنار آن، کالاها یا خدمات موجود هم رشد می‌کنند. اما هیجان واقعی وقتی به وجود می‌آید که تصمیم قطعی می‌گیرید یک ایده بزرگ را که کمی هم جنون‌آمیز به نظر می‌رسد، دنبال کنید.

مساله بعدی این است که باید دنیا را به مکانی ایده‌آل تبدیل کنید. بهترین کارآفرینان افرادی هستند که با کسب‌وکار خود، زندگی بسیاری از مردم دنیا را تسهیل می‌کنند و بهبود می‌بخشند. چنین افرادی وقتی در مورد امور جهان و چگونگی توسعه وضعیت موجود فکر می‌کنند، مرتب از خودشان می‌پرسند «چه می‌شد اگر...»

نکته مهم دیگر این است که از سریع شکست خوردن نهراسید. از آنجایی که این روزها تحولات بازار بسیار سریع‌تر اتفاق می‌افتد، آزمایش کردن ایده‌ها بدون ترس از عواقب هولناک شکست، آسان‌تر شده است. در آخر، سعی کنید خیلی سریع تغییر موضع بدهید. بیشتر شرکت‌های موفق دنیا به نحوی فعالیت می‌کنند که با نحوه فعالیت آنها در روزهای شروع کارشان بسیار متفاوت است. یک کارآفرین موفق می‌داند چه زمانی شرکت مسیر غلطی را طی می‌کند یا در حال از دست دادن یک فرصت بزرگ است و بنابراین موضع خود را به سرعت تغییر می‌دهد.

دیو لاینسکی، از موسسین و رییس شرکت گروتینک:

به افراد مطلع گوش دهید

ایده‌های بزرگ به شیوه‌های متفاوتی به ذهن کارآفرینان می‌رسد که برخی از آنها از این قرارند: بازخورد مشتری را دریافت کنید. به مشتریان خود گوش دهید و محصولات و خدماتی ایجاد کنید که مورد علاقه آنها است و نیز محصولات و خدماتی را که مورد استقبال مشتری نیست، حذف کنید. به کارمندان طراز اول خود گوش دهید. کارمندانی که در بطن کار تولید هستند یا با مشتری تعامل مستقیم دارند، می‌دانند انجام چه کاری بیش از حد طول می‌کشد، چه موادی گران هستند و چه مسائلی باعث بروز مشکل می‌شوند. بنابراین با آنها صحبت کنید تا از همه جزئیات شرکت‌تان اطلاع داشته باشید. فرضیات را نقض کنید. خیلی از کارآفرینان بزرگ با نقض کردن فرضیات به ایده‌های بزرگ دست می‌یابند. مثلاً این فرضیه قدیمی که برای دریافت پول، باید حتماً وارد شعبه‌های بانک شویم و به متصدی باجه مراجعه کنیم، با ورود دستگاه‌های ATM نقض شد.

دونا کلی، استادیار کارآفرینی دانشکده بابسون:

در برابر تغییرات ناگهانی آماده باشید

کارآفرینان باید دو چیز را بدانند. اول اینکه اولین (یا دومین یا سومین) ایده آنها معمولاً فرصت اصلی کار

آنها نیست. در حقیقت، ایده اولیه ممکن است از بین برود. بنابراین آنها باید بدانند چرا آن ایده از بین رفته و تلاش کنند مسیر را تغییر دهند. نکته دومی که کارآفرینان بزرگ باید بدانند این است که حتی اگر ایده اولیه آنها با مشکلاتی مواجه شد، هنوز هم فرصت خوبی در درون آن نهفته است. آنها باید با افراد مختلف صحبت کنند و آن را تغییر و پیشرفت دهند. در نهایت، ممکن است ایده آنها شکست بخورد؛ اتفاقی که برای بسیاری از کارآفرینان موفق رخ داده است. اما آنها از این شکست ناامید نشده‌اند و در موقعیت بهتری قرار گرفتند تا ایده‌های بعدی را بهتر شکل دهند.

ساراس ساراسواتی، استاد مدیریت کسب‌وکار دانشکده کسب‌وکار دانشگاه ویرجینیا:

نمی‌توانید به مغزتان حمله کنید

من نمی‌دانم که ایده‌های بزرگ چگونه شکل می‌گیرند. فکر می‌کنم هیچ کس دیگری هم نداند. حتی نمی‌دانم ایده‌های خودم چطور شکل می‌گیرند. به نظر من، مغز انسان کار خودش را می‌کند و ایده‌ای را بیرون می‌دهد. در حالی که منتظرید مغزتان کار خارق‌العاده‌ای انجام دهد، کار خودتان را انجام دهید. با افراد مختلف دیدار کنید، بحث و گفت‌وگو داشته باشید، الگوهای اولیه بسازید یا حداقل مشکلات دیگران را جمع‌آوری کنید. هدف همه این کارها این است که عمل کردن، جنبه خلاقانه‌ای دارد که آن را از فکر کردن مجزا می‌کند. بنابراین، همیشه نیازی نیست، اول فکر کنید.

[مزیت برندسازی در کسب‌وکار](#)

[مزیت برندسازی در کسب‌وکار](#)



محمد حسنی

برند عبارت است از یک متن، تصویر یا ترکیبی از این دو که ذهن و نگاه خریدار یا مصرف‌کننده را به طرف کالا یا تولیدکننده مشخص و معینی، جلب می‌کند. امروزه برای مشخص‌تر کردن برند و افزایش تاثیر آن بر خریداران از تاثیرات صوتی مانند بیان جمله یا به‌کارگیری آهنگ و موسیقی نیز استفاده می‌شود. به طور کلی در بازاریابی نهایت تلاش می‌شود که توجه به برند آنقدر مستحکم و پایدار باشد که توجه و ذهن خریدار و مصرف‌کننده را به سایر برندها کم کند و نهایتاً سایر برندها برای مشتریان آنها بی‌اهمیت شمرده

شود. گرچه بکارگیری برند در اواخر قرن ۱۹ متداول شد، ولی عملاً در دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی و همزمان با «حرکت شتابان مصرف کالاهای مصرفی» (FMCG Fast Moving Consumer Goods) در آمریکا و اروپا استحکام یافت و واکنشی بود به فراوانی کالاهای مشابه که کار انتخاب را برای خریدار مشکل می‌ساخت و عملاً خریدار را ملزم می‌ساخت که قبل از تصمیم برای خرید، تفاوت میان کالاهای مشابه را به خوبی شناسایی کند. در این دوره عواملی چون:

- * نیاز به رفع کمبود کالا در بازار و تامین نیاز خریدار و نتیجتاً تداوم حضور و بقای تولیدکننده
- * کندی در نوآوری در عرضه کالاهای جدید و تشابه فراوان در کالاهای عرضه شده
- * عرضه بیش از نیاز کالا و در نتیجه شدت یافتن رقابت
- * تشکیل، قدرت‌گیری و رشد شبکه‌های توزیع کالا و تاثیر آنها بر روند نفوذ کالا در بازار
- * فرسایش قیمت‌ها در پایانه‌های فروش

تولیدکنندگان را وادار کرد که برای تفکیک کالایشان از کالای رقبا متوسل به «برند» و صرف هزینه‌های هنگفت برای برندسازی در دنیای کسب‌وکار شوند.

با افزودن عاملی که خریدار را به انتخاب کالا کمک کند «ترجیح» حاصل می‌گردید

«ترجیح» مزیتی است که در مقایسه کالایمان با کالاهای مشابه در ذهن خریدار به آن دست می‌یابیم.

«ترجیح» به تولیدکننده اجازه می‌دهد که کالایش را با قیمت برتر و در نتیجه سود بیشتر و کسب سهم بیشتری از بازار فروش عرضه کند از این رو می‌توان برند را این چنین نیز تعریف کرد:

برند: عبارت است از مجموعه مزایای اصلی و عمومی کالا + مزیت اضافی (عقلانی + احساسی) که در ذهن خریدار شکل می‌گیرد و موجب رشد اعتماد وی به کالا می‌شود.

تولیدکننده همواره در تلاش می‌ماند که برداشت (عقلانی + احساسی) خریدار را بهبود بخشد تا از ترجیح او بهره‌مند شود. توجه داشته باشید که مشوق‌هایی چون ارائه گارانتی و ضمانت کیفیت کالا کمک زیادی به استحکام برند می‌کند. برای داشتن برندهای قوی و مستحکم، تمام نشانه‌ها و علائم باید بتوانند خریدار را جذب کرده و برای او برانگیزنده باشند.

اگر چه برای ساخت و استحکام برند، تولیدکنندگان متحمل زحمات و هزینه‌های گزافی می‌شوند، اما با این حال نمی‌توان برای برندی که با این همه دشواری ساخته می‌شود ارزشی تعیین کرد. چون تنها برای صاحب برند ارزش و سود دارد و نمی‌توان به هیچ وجه برند را جداگانه و به دور از مالک آن ارزشگذاری کرد.

یک برند مستحکم می‌تواند نشانه کیفیت و برتری کالا و حتی ضمانت کارهای بعدی شود. مالک یک برند ژاپنی که در صنایع خودروسازی، الکترونیک، برق و لوازم پزشکی فعالیت دارد، در اقدام بعدی خود از برندش برای عرضه تن ماهی کنسرو شده نیز استفاده کرد که موجب کسب سود بیشتر برای آنها شد. این نشان می‌دهد برندی که درست ساخته و عرضه شود تا چه حد در رشد و تعالی درآمد شرکت‌ها موثر است.

مصاحبه هاروارد بیزینس ریویو با تعدادی از موفق‌ترین افراد سال ۲۰۱۲

رازهای پیشرفت کاری افراد موفق

مترجم: نیام یراقی

در سه سال اخیر، مجله هاروارد بیزینس ریویو در صفحه آخر هر یک از شماره‌های خود به طور مرتب مصاحبه‌ای با یکی از افراد بسیار موفق چاپ کرده است. این افراد موفق در رشته‌های متفاوتی از ورزش و فضاوردی گرفته تا سیاست و نظامی‌گری فعالیت می‌کنند، اما حتی افرادی که به موفقیت‌هایی خیره‌کننده دست یافته‌اند، در اوج قله موفقیت خود، سکون اختیار نکرده و همچنان به تغییر و پیشرفت ادامه داده‌اند. چه بسا ورزشکارانی که پس از قهرمانی تبدیل به نویسندگانی موفق شده‌اند، فضاوردانی که تصمیم گرفته‌اند فعال اجتماعی شوند و یا ژنرال‌هایی که پا به عرصه سیاست گذاشتند. در ادامه چکیده‌ای از مصاحبه‌های هاروارد بیزینس ریویو را در سال ۲۰۱۲ میلادی با افراد موفق که حوزه فعالیت خود را تغییر دادند می‌خوانیم.

کریم عبدالجبار: به تنهایی نمی‌توان پیروز شد.

ستاره درخشان بسکتبال که تبدیل به نویسنده یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک تایمز شد، در مورد غلبه بر درون‌گرایی خود به هاروارد بیزینس ریویو می‌گوید: «هنگامی که تازه ورزش را به صورت حرفه‌ای دنبال می‌کردم، کسی نبود تا اهمیت روابط عمومی را به من گوشزد کند. هنگامی که در اوج بودم، به هیچ چیز اهمیت نمی‌دادم، جز اینکه با تمام وجود برای کسانی که من را استخدام کرده بودند به بهترین نحو کار کنم. برای همین بود که چندان در صحبت کردن با مردم راحت نبودم، اما گوشه‌گیری مشکلی است که باید به رفع آن بیاورید.»

جیمز پترسون: نگران مخاطب نخبه نبودم.

سی و یک ناشر از چاپ اولین رمان این نویسنده امتناع کردند، رمانی که البته پس از چاپ جوایز معتبر بسیاری را از آن خود کرد. هر یک از کتاب‌های وی، درهای موفقیت را یکی پس از دیگری به روی وی گشود، حتی در اوج موفقیت نیز او متکی بر شهود و غریزه خود بود. او می‌گوید: «من در طبقه فقیر، متوسط و مرفه جامعه زندگی کرده‌ام. هم در جنوب بوده‌ام و هم زندگی در شمال شرق آمریکا را تجربه کرده‌ام. من با همه

کس معاشرت کرده‌ام. همین است که یک حس درونی به من می‌گوید که چه چیزی توجه مردم را جلب خواهد کرد و به مذاق آنان خوش خواهد آمد.»

آی وی وی: با تمرکز، هر موقعیتی خوشایند می‌شود

فعالیت‌های این هنرمند و فعال حقوق بشر چینی، بارها نام وی را در مجامع گوناگون بر سر زبان‌ها آورده است. او با هاروارد بیزنس ریویو در مورد اینکه چگونه بر موضوعات کوچک اما تاثیرگذار تمرکز می‌کند صحبت کرد. «نیازی نیست که از خود انتظار معجزه داشته باشید.»

من خیلی از اوقات احساس ناتوانی می‌کنم، اما با ایجاد تغییری خیلی کوچک که لزوماً هزینه زیادی نیز برای من ندارد، دوباره انرژی خود را به دست می‌آورم. «الگوی من همیشه پدرم بوده است، من از او صداقت و یکدلی را آموختم. سعی کردم همیشه رویکرد خود را بر اساس این اصول پایه ریزی کنم»

بلا کارولی: اگر از شاگردانم انتظار تعهد تمام و کمال دارم، خودم نیز باید اینگونه باشم.

مربی‌گری تیم ژیمناستیک آمریکا و کسب مدال طلای المپیک ۲۰۱۲ در لندن تنها یکی از موارد متعدد در کارنامه درخشان بلا کارولی است. وی برای رسیدن به موفقیت مسیر سختی را پشت سر گذاشته است: بازگشت به سالن ورزش پس از فرار از رومانی، آموختن زبان انگلیسی در آمریکا و کار به عنوان یک نظافتکار ساده. او به ما در مورد اینکه چگونه روش مربیگری‌اش را متناسب با شاگردانش تغییر می‌دهد گفت. «در طی زندگی کاری‌ام، تنها موارد بسیار کمی را دیده‌ام که شاگردانم شخصیت، اشتیاق و ویژگی‌های مشابه به هم داشته باشند. حتی آنهایی که روی سکوی قهرمانی می‌ایستند با یکدیگر بسیار متفاوتند. بنابراین باید با هر یک از آنها متفاوت برخورد کنید. نه تنها باید رگ خواب آنها را به دست بیاورید و بفهمید که کدام بخش از شخصیت آنها را می‌توانید تحت تاثیر قرار دهید، بلکه باید بدانید که از چه برخوردی با آنها باید بپرهیزید.»

سالی راید: نمی‌توانی کسی باشی که نمی‌توانی تصورش کنی.

فقط چند ماه پیش از مرگش، سالی را با هاروارد بیزینس ریویو در مورد تغییر مسیر حرفه‌ای‌اش از یک فضانورد به یک فعال در زمینه آموزش و تحصیلات مصاحبه کرد. ما نظرش را در مورد بهترین راهکار ایجاد زمینه‌های مناسب خلاقیت و نوآوری در رشته‌های مختلف پرسیدیم. وی در پاسخ گفت: «میلیون‌ها ایده و نوآوری هر روز توسط هزاران فرد خلاق زاییده می‌شود. مشکل در کمبود ایده‌های نو نیست، مشکل این است که اکثر این ایده‌ها در سطوح پایین و محلی باقی می‌مانند و هرگز فرصت نفوذ به سطوح بالاتر را پیدا نمی‌کنند. همین باعث می‌شود که تاثیرگذاری چندانی نداشته باشند. ما به جای اینکه نگران خلق ایده‌های نو باشیم، باید ابزاری را فراهم سازیم تا از آن طریق ایده‌پردازان بتوانند به مخاطبان گسترده‌تری دسترسی پیدا کنند.»

باربارا استریساند: وقتی واقعا مضطرب می‌شوم، به خودم می‌گویم همه چیز را به خدا بسپار.

باربارا استریساند، بازیگر، کارگردان، تهیه‌کننده و یک نیکوکار است. جالب اینجاست که ترس فراوان وی از اجرای زنده و حضور در صحنه زبانزد خاص و عام است. ما از وی پرسیدیم که وی به عنوان یک کارگردان، چگونه می‌تواند اعضای یک گروه را که احتمالا آشنایی قبلی نیز با هم ندارند، به سرعت با یکدیگر هماهنگ کند. او گفت: «عوامل فیلم تبدیل به یک خانواده با تمام زیر و بم‌های خود می‌شوند. وظیفه کارگردان، ایجاد یک حس اعتماد در بین اعضا است. این چالش که چگونه منظورت را به بقیه منتقل کنی و بهترین بازی را از آنها بگیری، برای من بهترین بخش کار است. برای این کار، من سعی می‌کنم آنها را بهتر بشناسم، بفهمم دوران کودکی خود را چگونه سپری کرده‌اند و چه چیزی آنها را به وجد می‌آورد.»

بان مک ایوان: لحظه‌ای که دیگر نسبت به پیرامون خود کنجاو نیستید، احتمالا لحظه مرگ شماست.

نظر این نویسنده سرشناس را در مورد راه‌های رشد خلاقیت پرسیدیم. «من فکر می‌کنم که درک ارزش تردید در روند خلاقیت حیاتی است. بدانیم که نیازی به عجله نیست. برخی اوقات باید اندکی درنگ کرد، نه به

خاطر اینکه به بن بست رسیده‌اید و نمی‌دانید چه کنید، بلکه به این خاطر که اجازه دهید ایده‌ها به مرور پخته‌تر شوند.»

محمد یونس: من فکر نمی‌کنم که هیچ انسانی تا زمانی که از زندگی لذت می‌برد تمایلی به بازنشستگی داشته باشد.

این برنده جایزه صلح نوبل و موسس بانک «گرامین» در مورد پیشرفت و رشد به ما گفت: «من در هر مرحله، فقط یک پلات را اجرا می‌کنم و نه کل فیلمنامه را. تمام تمرکز را بر روی تمام کردن مرحله فعلی می‌گذارم. پس از اتمام موفقیت آمیز این مرحله، یکی پس از دیگری به سراغ مراحل بعدی می‌روم و آنها را نیز به همین نحو اجرا می‌کنم. با صد نفر شروع می‌کنم، و سپس به صد نفر بعدی می‌پردازم. با این کار اجزای مختلف برای پیشرفت را تدریجا کنار هم قرار می‌دهم. از ابتدا یک ساختار عظیم شکل نمی‌گیرد، همه چیز قدم به قدم و مرحله به مرحله ایجاد می‌شود.»

چه سنی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار مناسب است؟

چه سنی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار مناسب است؟

مترجم: پریسا حبیبی

معمولا شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری به افراد بالای سی سال اعتماد نمی‌کنند و سرمایه‌های خطرپذیر (سرمایه‌هایی که به همراه کمک‌های مدیریتی، در اختیار شرکت‌های جوان و دارای آتیه اقتصادی قرار می‌دهند و از منابع مهم تامین مالی شرکت‌های کوچک و نوپا است.)

خود را در اختیار آنان قرار نمی‌دهند. در اینجا پنج دلیل آورده شده است که نشان می‌دهد چرا این اعتماد وجود ندارد و چرا آنها این ریسک را می‌کنند؟ براساس همین رویکرد است که گاهی این طور به نظر می‌رسد که بر در ورودی شرکت‌های بزرگ سرمایه‌ای نوشته شده است «افراد با سن بالا پذیرفته نمی‌شوند.» خیلی سخت نیست که دلیل این رویکرد را متوجه شویم، اغلب سرمایه‌گذارها به دنبال پدیده‌های منحصربه‌فرد هستند و برای سرمایه‌گذاری‌های خود به دنبال افرادی چون بیل گیتس، استیو جابز، لری ایسسون، میشل دل، لری پیج و مارک زوکربرگ هستند، چراکه آنها توانستند در دهه بیستم زندگی خود، بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های دنیا را تاسیس کنند و اثباتی بر این ادعا هستند. اما آیا این تعبیر یک حقیقت محض است؟ یعنی اگر سن شما از سی سال یا احياناً چهل سالگی گذشته باشد، بدون آنکه هنوز یک سرمایه‌گذاری موفق را راه‌اندازی کرده باشید، دیگر دیر شده است؟ و محکوم هستید که دیگر این شانس را از دست بدهید؟ در حالی که اهرم و قدرت نفوذ کارآفرینان موفق، تجارب و ویژگی‌های آنها است که در توسعه بینش منحصربه‌فرد و سرمایه‌گذاری‌های آنها نقش دارد. با این حال بررسی موفقیت کارآفرینان جوان و پتانسیل بیشتر آنها در سرمایه‌گذاری‌های موفق از ارزش بالایی برخوردار است و ما در تحقیقاتمان برای نوشتن کتاب جدید «دستیابی به موفقیت در کارآفرینی» که چارچوب‌های اولیه در یک سرمایه‌گذاری درخشان را تحت بررسی قرار می‌دهد، به آنها توجه بیشتری کردیم. رایج‌ترین استدلال‌هایی که به دست آوریم نشان می‌داد که کارآفرینان جوان دارای مزیت‌هایی هستند که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

استدلال اول: کارآفرینان جوان ایده‌های بهتری دارند.

آیا زوکربرگ، جابز، برین و دیگر کارآفرینان جوان باید موفقیت خود را مدیون ایده‌های خود باشند؟ اگر بخواهیم صادقانه جواب بدهیم، پاسخ مثبت است. البته ایده‌های بزرگ می‌تواند به ذهن همه کسانی که درک و شناخت درستی از بازار و نیازهای مشتریان دارند، برسد. اما این بنیانگذاران جوان تمام استعداد خود را

در به‌کارگیری تکنولوژی‌های نو ظهور در بازار مصرف‌کننده به کار بردند و جوان بودن آنها نقش موثری در این موفقیت‌ها داشت. با این حال بدون در نظر گرفتن سن و پیشینه افراد، اگر شما بتوانید با نگاهی منتقدانه به تحقیق بازار بپردازید، می‌توانید با توسعه بینش خود به درستی نیازهای یک بازار را شناسایی کنید. به طور مثال هیچ‌کس بهتر از مدیر پنجاه ساله شرکت سیسکو سیستم (تولیدکننده تجهیزات شبکه) نتوانست نیاز این بازار را شناسایی کند و برحسب نیاز مشتریان محصولاتش را توسعه دهد.

استدلال دوم: کارآفرینان جوان نمی‌دانند که چه کارهایی نمی‌توانند صورت پذیرند.

آیا بی‌تجربگی یک مزیت است؟ کارآفرینان جوان‌تر اغلب انتظارات خیلی کوچک را نادیده نمی‌گیرند و از ضرر چنین رویکرد اشتباهی دور هستند. اما در ضمن مانند یک کارآفرین با تجربه که مهارت روبه‌رو شدن با تغییرات پویا را که الهام بخش آنها در اندیشیدن بر ترس اتفاقات در آینده هستند ندارند. استدلال سوم: کارآفرینان جوان‌تر متمرکزتر عمل می‌کنند.

در صنایع انفورماتیک جوانان بیست ساله بسیاری دیده می‌شوند که تنها با یک ایده کسب‌وکار خود را آغاز کرده‌اند. یکی از این جوانان موفق داریان شیرازی از موسسان شرکت Fwix است. او می‌گوید: ما برای شروع کار هیچ سرمایه‌ای نداشتیم و از آپارتمان خود استفاده کردیم. ما تمام فضای آن را با میزها و کامپیوترها پر کردیم و وسایل خودمان را در اتاق کوچکی جا دادیم. شرایط ما به گونه‌ای بود که تنفس ما بیشتر از محصولاتمان بود تا هوای درون اتاق.

استدلال چهارم: کارآفرینان جوان‌تر زیرک‌تر هستند.

توانایی در یادگیری سریع و خودمحوری از مهارت‌های مهم کارآفرینی است، اما آیا واقعا افراد جوان‌تر در این مهارت بهتر از دیگران هستند و سرعت عمل بیشتری دارند؟ رابین چین، چهل ساله و مادر سه فرزند بود که کسب‌وکار موفق خود را (zipcar) آغاز کرد. او در سال اول با مشکلات جدی روبه‌رو شد و متوجه شد که باید سریع‌تر قیمت‌های خود را افزایش دهد تا بتواند به آسانی به نقطه سر به سر برسد. این استراتژی در آن زمان یک شکست بود اما بعد از دو دهه تجربه حرفه‌ای، این تغییرات چشم‌انداز روشن‌تری را پیش روی او قرار دادند. به طور حتم می‌توان گفت افراد با سن بالاتر و تجربه بیشتر بهتر می‌توانند مسیر خود را

تعیین کنند، اما اگر شما در حال خواندن این مقاله هستید و تصمیم گرفته‌اید که بعد از بازنشستگی

کسب و کار جدید خود را آغاز کنید، بیشتر فکر کنید، چون رسیدن به موفقیت در این سن مشکل است.

استدلال پنجم: کارآفرینان جوان تر هزینه فرصت پایین تری دارند.

این حقیقت می تواند نقش زیادی در موفقیت کارآفرینان جوان داشته باشد. به طور مثال یک فرد در ۲۲ سالگی

هنوز به طور مشخص شغل اصلی خود را مشخص نکرده است و مخارج کلی زیادی ندارد. به این ترتیب او

می تواند با ریسک و جسارت بیشتری سرمایه گذاری کند، البته صرف نظر از سن افراد، پایین بودن مخارج

می تواند برای همه یک مزیت باشد که منجر به پس انداز بیشتر و جلوگیری از هزینه های غیر ضروری

می شود و به افراد از گرفتار شدن در تله مصرف گرایی کمک می کند.

نتیجه گیری نهایی

در دنیای واقعی کسب و کار، کار آفرینان زیادی دیده می شوند که در سنین بالا کسب و کارهای خود را

راه اندازی کرده اند و به موفقیت های بزرگی دست یافته اند، هارلان هندرز ۶۲ ساله بود که اولین شعبه

رستوران های زنجیره ای KFC را راه اندازی کرد و سام والتون ۴۴ ساله بود که ایده راه اندازی و المارت به

ذهن او رسید، اما باید توجه کرد که عامل مشترک در موفقیت این گروه از کارآفرینان چیزی فراتر از سن آنها

بوده است، آنها در پی چندین سال کسب تجربه در یک صنعت، کسب و کار خود را راه اندازی کردند. می توان

با نگاه به تجربه این افراد از آنها الهام گرفت و فهمید هر کسی فارغ از سن و سال خود، می تواند یک بینش

منحصربه فرد ایجاد کند و فرصت یک سرمایه گذاری شگفت انگیز و جدید را ایجاد کند.

[مهارت های کلیدی کارآفرینان موفق](#)

مهارت های کلیدی کارآفرینان موفق

مترجم: سیمین راد

موسسه تی.تی.آی اخیراً تحلیلی چندجانبه و چندمتغیره از موفق ترین کارآفرینان عرصه کسب و کار

انجام داده است تا مهارت ها، خصوصیت ها، توانایی ها، قابلیت ها و رفتارهای آنها را مورد بررسی قرار

دهد.

در واقع مساله اصلی این است که دریابیم همه این کارآفرینان موفق در چه نکاتی با همدیگر اشتراک دارند و چه مشخصه‌هایی را می‌توان برای یک کارآفرین موفق و شایسته لحاظ کرد تا در نهایت برخی از این مشخصات تفکیک‌شده و به‌عنوان مشخصات اصلی هر کارآفرین شایسته معرفی شوند، چراکه این مشخصات از دل یک پژوهش گسترده بین برترین و شایسته‌ترین کارآفرینان به دست آمده است. پس می‌خواهیم بدانیم که چه مهارت‌هایی نقش کلیدی در موفقیت هر کارآفرین بازی می‌کند و چه تعریفی از هر مهارت وجود دارد. در واقع بسیاری از ما تعاریف ذهنی خودمان را از برخی مسائل داریم. برای برخی مدیریت به معنای حکمرانی است و برای برخی دیگر مدیریت به معنای شیوه‌ای برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری است. برخی هدفمندی و برنامه‌ریزی را با کار اجباری اشتباه می‌گیرند و برخی دیگر هدفمندی را وسیله‌ای برای رسیدن به سطوح بالاتر می‌دانند. در هر صورت آنچه اهمیت دارد خود همین مهارت‌های کلیدی است، یعنی اینکه هر کارآفرین باید از چه مهارت‌هایی به عنوان پایه‌ترین سطوح فعالیتش آگاه باشد. نتیجه این پژوهش کلان‌شناسایی پنج مهارت خاص بود که بیش از همه حاکی از توانایی‌ها و خصوصیت‌های یک کارآفرین نمونه است. ما اینجا به طور مختصر این پنج مورد را به صورت تعریفی و کارکردی مرور می‌کنیم. مدیران نیز می‌توانند از این پنج اصل سود ببرند.

ترغیب

این مهارت در مقام یک توانایی تعریف می‌شود. کارآفرینان شایسته می‌توانند با استفاده از این مهارت دیگران را متقاعد سازند تا همچون آنها فکر کنند. ترغیب یک مهارت روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و انسان‌شناختی است. این مهارت بزرگترین و نیرومندترین توانایی یک کارآفرین دانسته می‌شود و به همین خاطر رسیدن به این مهارت نیازمند تلاش و کوشش فراوان است. همه کارآفرینان حاضر در پژوهش مزبور نیز واجد این مشخصه بودند. آنها نه تنها بر اهمیت فرآیند سه‌گانه تحریک، اقناع، و ترغیب تاکید کردند، بلکه

خود ترغیب را نه صرف یک مهارت، که یک «اصل» دانستند. به همین خاطر مدیران باید توجه زیادی به این اصل داشته باشند.

مدیریت

این مهارت در مقام یک بصیرت تعریف می‌شود. مساله مهم در مدیریت چگونگی فهم فصل‌بندی بصیرت‌های شماست. قرار نیست بر کسی حکم رانده شود. مدیر شایسته دستور نمی‌دهد یا فقط دستور نمی‌دهد. او بیش از همه بصیرتی تازه به مسائل دارد و می‌تواند پیوند بین مسائل را بهتر از دیگران ردیابی کند. پس، داشتن بصیرتی قدرتمند مهم است، اما از آن مهم‌تر، خود کارآفرینان موفق باید بتوانند این بصیرت را به چالش‌های خاص کاری‌شان و راه‌حل‌های این چالش‌ها را به بصیرت‌هایشان گره بزنند. دورنگری، آینده‌بینی، شفافیت و توانایی رصد مناسبات واقعی در عرصه کسب‌وکار (بیرون و درون شرکت) از شناسه‌های اصلی فهم مدیریت در مقام بصیرت هستند.

پاسخگویی این مهارت در مقام ابتکار عمل، اطمینان از خود، انعطاف اخلاقی و شوق پذیرش مسوولیت برای عمل‌های شخصی تعریف می‌شود. پاسخگو بودن به دیگران یکی از مهم‌ترین مسائل مورد بحث درباره هر مدیر است. کسانی که تمایل دارند تا دیگران را به خاطر اشتباهاتشان سرزنش کنند، هرگز نمی‌توانند به کارآفرینان موفق بدل شوند. مساله حتی معکوس این سرزنش هم نیست، یعنی نمی‌گوییم که مدیران پاسخگو کسانی هستند که پاداش می‌دهند. شما باید بتوانید به انعطاف اخلاقی و مسوولیت‌پذیری در قبال وظایف خود دست یابید. کارآفرینان اغلب به کسی پاسخگو نیستند. آنها گمان می‌کنند که پول همه چیز را حل می‌کند. آیا اینقدر خودخواهانه از خود اطمینان دارید که اساساً هیچ اطمینانی به شما نمی‌توان داشت و به هیچ کسی پاسخگو نیستید، یا آیا تلاش می‌کنید بتوانید چنان از خود مطمئن شوید که به همه پاسخگو نیز باشید؟

هدفمندی

این مهارت در مقام گرایشی به سوی یک هدف مشخص تعریف می‌شود. فعالیت‌هایی زیاد در راستای رسیدن به اهداف خود یکی از خصایص اصلی هر کارآفرین شایسته است. هدفمندی نیازمند انرژی بسیار زیادی است و نتایج و وظایف مشخصی را نیز از هر کسی می‌طلبد. شما باید هدف خود را مشخص کنید، به حرکت به سوی این هدف تمایل داشته باشید، انرژی‌های خود را مشخص کنید و مسیر حرکتتان را پی بگیرید. طی کردن این مسیر بی‌تردید وقت و انرژی زیادی می‌طلبد، اما مساله بیش از همه بر سر هدفمندی و پیگیری مستمر آن هدف است. چقدر برای این کار آماده‌اید؟ چقدر واقعا اهدافتان را پی می‌گیرید؟

ارتباط‌پذیری

این مهارت در مقام توانایی فعالیت همراه با دیگران تعریف می‌شود. ارتباط‌پذیری مهارتی است که بین اشخاص مختلف به وجود می‌آید و همگان در آن شریک هستند. این مهارت، به یک معنا، عملاً عبارت است از ارتباط‌های مؤثر رفتاری و کرداری و توانایی رسیدن به تفاهم با دیگران در یک محیط مشخص کاری. پس ارتباط‌پذیری یک نوع قابلیت خاص در داشتن رابطه با دیگران است، به نحوی که تفاهم بین اشخاص را تسهیل می‌سازد و امکان‌های همکاری آنها را گسترش می‌دهد.

فاصله حرف تا عمل در کارآفرینی

مترجم: مریم رضایی

منبع: **Financial Times**

در سال‌های گذشته، جمع کثیری از دانشگاهیان، سیاستمداران، اتاق‌های فکر و مشاوران، کنفرانس‌ها، نشست‌ها و فستیوال‌های اختصاصی کارآفرینی را برگزار کرده‌اند. در این گردهمایی‌ها، بحث‌های پی در پی، پانل‌ها و گفت‌وگوهایی در مورد اینکه برای تربیت کارآفرینان بیشتر - و در نتیجه ایجاد شغل بیشتر - چه کارهایی باید انجام داد، صورت گرفته است. همه ما می‌دانیم این کار روشی برای احیای بخش خصوصی و تحریکی برای رشد اقتصادی است.

اما پاسخی که می‌توان به این چالش‌ها داد، واضح و پیش پا افتاده است. ما نیاز به کسب‌وکارهای تشریفاتی نداریم، بلکه همه آنچه مورد نیاز است یک سرمایه‌گذاری اولیه است. فراتر از همه اینها، واقعیت این است که افراد بیشتری باید به راه‌اندازی یک کسب‌وکار تازه روی آورند.

متاسفانه، این پیام ساده به اندازه شهرتی که شرکت‌کنندگان این جلسات از آن خود می‌کنند، منتقل نمی‌شود. زیرا به طور کلی، شرکت در نشست‌ها تا حدی ساده‌تر از کار عملی است.

به عنوان مثال، چندی پیش دعوتنامه‌ای برای شرکت در پنجمین مجمع بزرگ کارآفرینی جهان دریافت کردم. ظاهراً قرار است در این جلسه، شرکت‌کنندگان، نظر افراد برجسته جهانی در امر کارآفرینی را بشنوند؛ اما وقتی به لیست سخنرانان نگاه کردم، متوجه شدم که تقریباً همه آنها سیاستمداران یا اساتید دانشگاه هستند، به عبارت دیگر، هیچ یک از آنها خودشان کارآفرین برجسته‌ای نبودند.

مشکل موجود با این کارشناسان که در مورد نحوه راه‌اندازی کسب‌وکار جدید صحبت می‌کنند، مثل این است که به فردی که قرار است رانندگی یاد بگیرد، به صورت تئوری نحوه رانندگی کردن را توضیح دهیم. اما آنها هیچ وقت عملاً پشت فرمان ننشسته‌اند. در واقع، کسب‌وکار چیزی نیست که بتوان با تئوری، گزارش‌های بلند یا حتی مقاله‌های کوتاه مانند همین مقاله آن را توضیح داد. باید وارد بازار شوید و ایده‌هایتان را به حامیان مالی، شرکا، عرضه‌کنندگان و از همه مهم‌تر مشتری بفروشید. باید پس‌اندازتان را در راه تحقق رویاهایتان صرف کنید، زندگی شخصی‌تان را فدا کنید تا این رویا را زنده کنید و اگر شکست خوردید، دوباره توانایی‌تان را بازیابید و تلاش را از سر بگیرید.

البته متفکرانی که در مورد این مسائل بحث می‌کنند و کارآفرینان را مورد حمایت قرار می‌دهند، بهتر از کسانی هستند که کل وقتشان را به شکایت کردن از سیاست‌های دولت هایشان اختصاص می‌دهند. اما مساله نگران‌کننده این است که اگر این افراد به قدر کافی معتبر نباشند، نمی‌توانند دیگران را وادار کنند که دل به دریا بزنند. این گونه افراد همچنین مسائل را بیش از حد پیچیده می‌کنند و مرتب دولت‌ها را مقصر هر چیزی می‌دانند.

در اصل، نشست‌هایی ارزش برگزاری دارند که در آنها اصول فراوانی مطرح شوند. متاسفانه بسیاری از کارآفرینان موفق به شدت مشغول اداره شرکت‌های خود هستند و در این جلسات شرکت نمی‌کنند. بنابراین کاری که می‌توانیم انجام دهیم این است که مسائل انتزاعی را کنار بگذاریم و از مدل واقعی کارآفرینان - یعنی تلاش مداوم - پیروی کنیم.

مزیت مطلق و مزیت نسبی

بابک عسگری

سال‌ها است که بحث قیمت خودرو، گرانی یا ارزانی آن، مقایسه آن با نمونه‌های خارجی و... در هر محفلی وجود دارد. در ابتدا این مساله مطرح بود که دولت سعی دارد تا با حمایتی مقطعی، هزینه ورود خودروهای خارجی را به داخل، بالا ببرد تا خریداران خودروهای خارجی را پیشیمان کند، سپس مونتاژ (بخوانید تولید) برندهای معتبر جهانی (پژو، نیسان، رنو و...) در داخل کشور آغاز شد، اما به تدریج و با گسترش ارتباطات جهانی و افزایش شبکه‌های مجازی، این مساله بیش از پیش مورد سوال قرار گرفت که دلیل تفاوت سرسام آور قیمت داخلی خودرو (اعم از تولیدی، مونتاژی و...) با معادل یا نمونه‌های مشابه خارجی آن چیست.

در این زمینه نیز پاسخ‌ها و فرافکنی‌های بسیاری صورت گرفته است. مانند انواع مالیات‌ها و عوارض دولتی (که گویی در سایر کشورها وجود ندارند)، تفاوت قیمت محصولات سازندگان خودرو در بازار داخلی و بازارهای صادراتی‌شان و غیره.

اما در این بین، مفهومی اقتصادی به نام «مزیت نسبی»، وجود دارد که به‌رغم اینکه این مساله قبلاً نیز مورد توجه قرار گرفته، ولی شاید کمتر به آن توجه شده است. در ابتدا لازم است تا تعریفی کلی و ساده از این مفهوم مطرح شود، سپس ضمن توضیح رابطه آن با تولید خودرو، پاسخ مخالفین آن نیز داده شود.

قوانین «مزیت مطلق» و «مزیت نسبی» در علم اقتصاد از قرن‌ها پیش پایه‌گذاری شده‌اند. آدام اسمیت

(Adam Smith) یکی از بزرگ‌ترین پایه‌گذاران اقتصاد کلاسیک و تجارت آزاد در سال ۱۷۷۶ در «تحقیق

در ماهیت و علل ثروت ملل»، عنوان کرد: «اصلی کلی در اقتصاد این است که هر سرپرست خانواده عاقلی اگر

تشخیص بدهد خرید کفش از بازار کم هزینه‌تر تمام می‌شود، خود اقدام به ساختن کفش نکند. یک خیاط

سعی نمی‌کند برای خودش کفش بدوزد، بلکه آن را می‌خرد. همین طور یک کفاش برای دوختن لباس خود

کوشش نمی‌کند، بلکه به خیاط مراجعه می‌کند. همه این افراد می‌دانند که اگر هر کس به حرفه‌ای که در آن

نسبت به دیگران برتری دارد بپردازد، نفع بیشتری عایدشان خواهد شد و می‌توانند با قسمتی از حاصل کار،

تولیدات دیگران را به دست آورند.»

وی به این ترتیب استدلال می‌کرد که از طریق تجارت آزاد هر کشور می‌تواند در تولید کالاهایی تخصص پیدا

کند که در آنها دارای «مزیت مطلق» است. یعنی می‌تواند آنها را با کارآیی بیشتری نسبت به ملل دیگر تولید کند و در ازای صدور این کالاها، کالاهایی را وارد کند که در آنها فاقد مزیت مطلق است. در نتیجه این تخصص در تولید کالا و تقسیم کار بین‌المللی، تولید در جهان افزایش می‌یابد و همه کشورها از آن نفع خواهند برد. اما کشوری که در هیچ یک از رشته‌های تولیدی خود دارای برتری مطلق نسبت به دیگران نیست، چه باید بکند؟ چهل سال پس از آدام اسمیت، «دیوید ریکاردو» یکی دیگر از علمای علم اقتصاد کلاسیک در سال ۱۸۱۷ در کتاب «بر اساس اصول اقتصاد سیاسی و مالیات» با ارائه قانون «مزیت نسبی» به این سوال پاسخ داد. وی گفت: حتی اگر کشوری در تولید همه کالاها دارای عدم مزیت مطلق در مقایسه با کشورهای دیگر باشد، باز دادوستدی که حاوی منافع متقابل برای هر دو طرف است می‌تواند صورت بگیرد. کشوری که دارای کارآیی کمتری است باید در تولید و صدور کالایی تخصص یابد که در آن عدم مزیت مطلق کمتری دارد و این همان کالایی است که کشور مزبور در آن دارای مزیت نسبی است. از سوی دیگر این کشور باید به وارد کردن کالایی اقدام کند که در آن دارای عدم مزیت مطلق بیشتری است. این قانونی است که به قانون مزیت نسبی (Law of Comparative Advantage) موسوم شده و یکی از مشهورترین قوانین اقتصادی است و از سال ۱۸۱۷ تاکنون غیر قابل تردید باقیمانده است.

نکته اساسی اینجاست که مزایای طبیعی‌ای که یک کشور در تولید کالاهای خاصی نسبت به کشور دیگری دارد، ممکن است طبیعی یا اکتسابی باشد، اما یقیناً راه حل ایجاد یک مزیت، آزمون و خطا در تولید کالاهای مختلف نیست. در این زمینه باید توجه نمود که صنایعی مانند خودروسازی که دارای صنایع پیشین بسیاری هستند که همگی نیاز به تکنولوژی‌های پیشرفته و به روز، نیروی انسانی متخصص، مواد اولیه فراوان و نسبتاً ارزان و همچنین ارتباط قوی بین مراکز علمی با بخش صنعت دارند، برای کشوری که در مراحل ابتدایی توسعه‌یافتگی است انتخاب مناسبی نیست. مصداق بارز این امر نیز، مونتاژ بخش عمده‌ای از محصولات، تولید کالاهای بی‌کیفیت داخلی، کپی‌برداری از پلت‌فرم‌های خارجی و در نهایت قیمت‌های بسیار بالا و غیررقابتی در بازارهای منطقه‌ای می‌باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد که ادامه وضعیت فعلی (تولیدات گران و بدون صرفه، مالیات‌های سنگین بر روی خودروهای باکیفیت خارجی، هزینه‌های سنگین حمایت از خودروسازان و...) به هیچ عنوان به نفع کشور نیست.

در پاسخ به منتقدان نظریه مزیت نسبی، باید گفت که منظور از این نظریه، انفعال در برابر قدرت‌های برتر اقتصادی منطقه یا جهان نیست، بلکه هدف‌گذاری صحیح در زمینه انتخاب صنایع برای سرمایه‌گذاری و ایجاد مزیت است. اما در اینجا باید اضافه نمود که راهکار اساسی برای این بحران (قیمت و کیفیت خودرو) تعطیلی یکباره صنعت خودرو نیست. بلکه ابتدا باید با انجام مطالعات اقتصادی و محاسبات هزینه-فایده، بخش‌های غیراقتصادی و غیررقابتی این صنعت را حذف یا اقدام به تغییر کاربری آنها کرد. ممکن است نتایج این مطالعات، تولیدات خودروهای سنگین و ماشین‌آلات کشاورزی را در اولویت قرار دهد، اما با توجه به اینکه صنعت خودرو نیازمند یک عقبه تکنولوژیکی قوی، نیروی انسانی متخصص، تجهیزات و ماشین‌آلات صنعتی پیشرفته است، ممکن است که تا سالیان سال، ورود کشور به صنعت خودرو دارای توجیه اقتصادی نباشد

مدلهایی برای شروع یک کسب و کار

مترجم: ملالی حبیبی

منبع: BSR

سرمایه‌گذاری برای شروع کاری جدید مسیر پیش فرض برای کسب سرمایه بیشتر و گسترش یک کسب و کار است. اما جان مولیسون می‌گوید مسیر دیگری هم وجود دارد.

مسیری که هم برای کارآفرینان و هم سرمایه‌داران به یک نحو عمل

می‌کند. شیوه نظارت و رویکردهای نوین این کارشناس را در

گفت‌وگویی که با BSR انجام داده است در زیر می‌خوانیم:

در حال حاضر روی چه چیزی کار می‌کنید؟

کار جدید من در رابطه با این است که معتقدم در مورد سرمایه‌گذاری در

دنیای کارآفرینی بیش از اندازه تاکید و اغراق شده است. به نظر می‌رسد که تصویری وجود دارد مبنی

براینکه اگر شما یک کارآفرین هستید و می‌خواهید یک اشتغال بالقوه ایجاد کنید باید ایده‌ای فوق‌العاده در

سر داشته باشید، برای نقشه کاری خود برنامه‌ریزی کرده، سرمایه‌ها را به سمت خود جلب کنید و چند هفته بعد پولدار خواهید بود. این ایده پیش‌فرض است.

اما این تصور اساساً غلط است. بخش اعظم شرکتهایی که رشد کرده و موفقیت کسب می‌کنند هرگز روی پول سرمایه‌گذاران برنامه‌ریزی نمی‌کنند. پس چرا ما اینقدر به جمع‌آوری پول و قرار دادن سرمایه‌گذاران در مرکز پدیده کارآفرینی توجه داریم؟ من فکر می‌کنم شخصی که باید در مرکز این موضوع باشد مشتری است و نه سرمایه‌گذار.

بنابراین شروع به بررسی شرکتهایی کردم که سرمایه خود را با استفاده از پول مشتری‌هایشان و خرید آنها به دست آورده‌اند. من می‌دانستم که چنین پدیده‌ای وجود دارد اما نمی‌دانستم که چقدر این موضوع متداول و رایج است و کنجاو بودم که بدانم آیا روش‌های متفاوتی برای رسیدن به آن وجود دارد. برای مثال به شرکتهایی نگاه کردم که موفق به دریافت پول از مشتری‌هایشان شدند: زیرا مشتری‌هایشان بسیار مشتاق بودند که هر آنچه شرکت‌ها درصدد تولید آن بودند، دریافت کنند.

– چند روش متفاوت برای رسیدن به این هدف کشف کردید؟

تا الان موفق به شناسایی پنج مدل متفاوت شدم. خیلی جالب است که بدانید برخی از چشمگیرترین تقاضاها در هند و دیگر بازارهای نوظهور در حال وقوع است. اولین مورد چیزی است که من به آن مدل «اتصال‌کننده» می‌گویم. برای مثال eBay یا Expedia را در نظر بگیرید، شما برای شروع کسب و کار حتماً لازم نیست که صاحب کالای خاصی باشید یا پول نقد زیادی داشته باشید. به eBay فکر کنید که هم از خریدار و هم از فروشنده پول دریافت می‌کند. به همین نحو، Expedia از فروشنده پول دریافت می‌کند. هر شخصی که در زمینه دلالی فعالیت می‌کند اساساً یک مدل وصل‌کننده دارد. آنها خریداران و فروشندگان را با هم روبه‌رو می‌کنند، خریداران یا فروشندگان برای انجام چنین کاری به آنها پول پرداخت می‌کنند و آنها می‌توانند این کسب و کار را بدون وجود هرگونه سرمایه خارجی به حد تعجب برانگیزی گسترش دهند. خیلی ساده و مستقیم.

– آیا مثال دیگری از این مدل در عمل وجود دارد؟

مثال دیگری **Airbnb** است. دو فارغ‌التحصیل طراحی از مدرسه رودآیرلند، یکی از معتبرترین مدارس طراحی در ایالات‌متحده آمریکا، در سانفرانسیسکو زندگی می‌کردند.

یک کنفرانس بزرگ طراحی قرار بود در شهر برگزار شود و تمام هتل‌ها رزرو بودند. آنها با خود گفتند چطور است به برخی افراد اجازه دهیم در این مدت با ما زندگی کنند. در این صورت می‌توانیم آنها را با چهره واقعی‌تر و خودمانی‌تر سانفرانسیسکو آشنا کنیم. آنها چند تا تشک بادی خریدند و آنها را در اتاق‌ها قرار دادند، سپس خانه خود را به چند نفر اجاره دادند.

با همین دو تشک و ۱۰۰۰ دلار کسب و کار خود را راه اندازی کردند. بعد از آن آنها با خود اندیشیدند که کنفرانس‌های زیادی برگزار می‌شود و ما می‌توانیم این کار را هر جای دیگری هم انجام دهیم. پیدا کردن کسی با یک نیمکت اضافه یا اتاق خواب اضافه یا طبقه اضافه هزینه زیادی ندارد و مشتری برای طبقه خالی به ما پول خواهد داد و کسی هم که دارای چنین امکاناتی برای عرضه به مشتری است برای قرار گرفتن در لیست خدمات ما به ما پول خواهد داد. هم اکنون **Airbnb** ۲۰۰۰۰۰۰ دلار در ۲۶۰۰ شهر و ۱۹۲ کشور قرار دارد را در اختیار دارد. هرچند که این شرکت در ابتدا با هیچ سرمایه خارجی شروع نکرد، اما نهایتاً موفق به جمع‌آوری ۱۲۰ میلیارد دلار از طریق سرمایه‌گذاران دست اول شد.

بحث من این است که اگر شما بتوانید راهی پیدا کنید که در آغاز کار شما، مشتری‌ها سرمایه شما را مهیا کنند و بتوانید کمی جلوتر رفته و خود را ثابت کنید، هم برای خود و هم برای دیگران، شما پولدار خواهید شد چون دارید پول را از طریق خیلی بهتری جمع‌آوری می‌کنید.

- مدل‌های دیگری که در این زمینه به دست آورده اید، چه هستند؟

دومین مدل، مدلی است که من به آن مدل «پیش پرداخت» می‌گویم. مشاوران و معماران همیشه از این مدل استفاده می‌کنند. آنها موافقت می‌کنند که ساختمان شما را بسازند و یک سوم از دستمزد خود را پیشاپیش و بقیه را در طی انجام کار دریافت می‌کنند، بنابراین آنها همیشه مقداری از پول مشتری را پیشاپیش در اختیار دارند. در هند یک شرکت واقعا جالب به نام

ویا (Via) است. در این کشور همه تلاش می‌کنند تا اکوسیستم مسافرتی هند را با استانداردهای قرن بیست

و یکم مطابقت دهند. شرکت ویا به کثرت آژانس‌های مسافرتی سنتی در شهرهای کوچک پی برد، آژانس‌هایی که هیچ کدامشان آنلاین نبودند و تقریباً هیچ کدامشان نمی توانستند خدمات مرتبط با بلیت را به سرعت و بدون وقفه به مشتری‌های خود ارائه دهند. بنابراین ویا گفت که چه می‌شود اگر ما به همه این آژانس‌های مسافرتی امکان ارائه اطلاعات صدور بلیت و برخورداری از کمیسیون بهتری در بلیت‌هایشان بدهیم؟ معامله اصلی این است که ویا به آژانس مسافرتی می‌رود و یک سپرده ۵۰۰۰ دلاری دریافت می‌کند و در برابر آن آژانس‌ها بلیت عرضه کرده و تنها با یک لپ‌تاپ، امکان اتصال به اینترنت و اطلاعات زمان‌بندی جداول را دریافت می‌کنند ویا پول مشتری آن آژانس مسافرتی را قبل از اینکه به آن احتیاج داشته باشد در اختیار دارد. فروش ویا هم اکنون چیزی حدود ۵۰۰ میلیون دلار است، در حالی که بیش از ۶ سال از شروع به کارش نمی‌گذرد.

حالا در مورد مدل سوم نظریه خود برای ما توضیح دهید؟

سومین نوع مدل «اشتراک» است. اگر در وال استریت ژورنال اشتراک شوید یا فایننشال تایمز، حق اشتراک را پیشاپیش پرداخت خواهید کرد. یک شرکت هندی به نام تیوتور ویستا (Tutor Vista) وجود دارد که به نیاز بچه‌های دبیرستانی به کمک در ریاضی، فیزیک و دیگر دروس در کشورهای انگلیسی‌زبان پی‌برده است. آنها می‌گویند که ما در هند معلم‌های بیکار زیادی داریم؛ آیا می‌توانیم این دو گروه را از طریق اینترنت با هم مرتبط کنیم. آنها سه معلم استخدام کرده، یک ارتباط اینترنتی ساده را مهیا کردند تا معلم هندی بتواند به صورت زنده با یک شاگرد دبیرستانی آمریکایی در ارتباط باشد. کارشان تقریباً گرفت و معلم‌های بیشتری را استخدام کردند. در ابتدا تیوتور ویستا ساعتی پول می‌گرفت، اما این شرکت دریافت که مشتری‌هایشان تمایل به پرداخت دستمزد به این صورت را ندارند. چیزی که مشتری‌هایشان می‌خواستند، اشتراک ماهانه بود تا در این صورت فرزندان‌شان بتوانند هنگام نیاز در هر درسی از کمک برخوردار شوند و باز هم این مشتری بود که پول را می‌پرداخت و به ایجاد یک کسب وکار جدید کمک می‌کرد. هم اکنون پیرسون (Pearson) ۸۰ درصد از تیوتور ویستا را در اختیار دارد که برای یک کسب وکار ۶ ساله خیلی هم بد نیست.

- و مدل چهارم؟

به اضافه موارد فوق، مدل دیگر به نام «مدل کمیابی» است. خرده فروشی‌ها را در نظر بگیرید. در چند دهه اخیر، فراوانی چیزی بوده که باعث ایجاد خرده فروشی شده است. بنابراین شاهد فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند **Carrefour** هستیم. مغازه‌های فوق‌العاده بزرگ با انواع کالاهای مورد نیاز. به طور مثال زارا (**Zara**)، خرده فروش لباس‌های مارک دار، به فکر موضوع فراوانی افتاد.

کالاهای آنها مرتب در حال تغییر بود در نتیجه همیشه محصولات جدیدی وارد مغازه آنها می‌شد. بنابراین، اگر مشتری لباس مورد علاقه خود را که هفته گذشته دیده بود نمی‌خرید، از دستش رفته بود. کمیابی باعث خرید می‌شود. سایت‌های اینترنتی مخصوص خرید هستند که این تصور کمیابی را به یک مرحله جدیدی رسانده‌اند.

- و مدل نهایی چگونه است؟

این چیزی است که من به آن مدل «خدمات و تولید» می‌گویم.

به عنوان مثال صنعت نقشه‌برداری هند را در نظر بگیرید. به طور خیلی جالبی تا دهه ۶۰ میلادی در هند برای همه افراد به جز ارتش داشتن یا استفاده از نقشه غیر قانونی بود. در نتیجه در این کشور فرهنگ نقشه خوانی و نقشه‌برداری وجود نداشت. در سال ۱۹۹۵ کوکا کولا دوباره وارد بازار این کشور شد. آنها بزرگ‌ترین برند نوشیدنی در هند را خریداری کردند. در کنار فروش محصول اصلی یک دفترچه کوچک حاوی جزئیاتی از مکان تمام شرکت‌های دیگر این نوشیدنی ارائه می‌شد که با نوشته توضیح داده شده بود و هیچ اثری از نقشه نبود.

در آن هنگام راکش و راشمی ورما برای نرم افزار نقشه کشی آمریکا در صنعت نوظهور نقشه‌برداری هند

کار می‌کردند. آنها مشکل کوکا کولا را دریافتند و به این فکر افتادند که می‌توانند به آنها کمک کنند. ما

می‌توانیم این اطلاعات را تبدیل به نقشه کنیم. بنابراین تمام نقشه‌های اولیه و نخستین را که در آن زمان در هند بود به دست آورده و به تکه‌هایی در قطع A۴ برش دادند و آنها را اسکن کردند، سپس اطلاعات جمعیت شناختی را روی آنها قرار دادند. با گذشت زمان و با راه‌حل‌های متفاوت و یکی پس از دیگری شروع به کمک به مشتری‌هایشان کردند.

آنها پس از یک دوره ۱۰ ساله تبدیل به بازیگر اصلی ترسیم نقشه‌ها در هند شدند. پس از آن مقداری سرمایه

جذب کردند و امروزه تحت نام **Map MyIndia** بر صنعت جهت یابی هند حکمرانی می‌کنند.

- کارآفرینان از این تحقیق چه چیز را می‌توانند و باید یاد بگیرند؟

اگر جلب و جمع‌آوری سرمایه خیلی زود انجام گیرد، مشکلات جدی را ایجاد خواهد کرد. مشکل اول، جلب سرمایه عامل اصلی انحراف از مسیر اصلی است؛ زیرا بیشتر وقت شما را می‌گیرد. شما تمام وقت خود را به جای اختصاص دادن به ایجاد و برنامه ریزی یک کار جدید صرف جمع‌آوری پول می‌کنید. مشکل دوم، به جای اینکه با جمع‌آوری اطلاعات ثابت کنید که واقعا ایده شما عالی است تمام وقت خود را صرف متقاعد کردن افراد به عالی بودن ایده خودتان می‌کنید. مشکل سوم، هنگامی که پول را زودتر از آنچه لازم است جمع‌آوری می‌کنید با ریسک بالاتری مواجه خواهید شد، زیرا هنوز هیچ چیزی راجع به کار جدید ثابت نشده است. در نتیجه ارزیابی و شرایطی که باید در کار خود در نظر بگیرید از سطح خیلی پایین‌تری برخوردار است. مشکل چهارم، همراه با سرمایه‌ها، درخواست‌ها و توقعات دیگری هم می‌رسند، بنابراین شرط و شروط سنگین خواهند بود و هر چقدر این سرمایه‌گذاری ریسک بالاتری داشته باشد شرایط آن هم سنگین‌تر و دشوارتر خواهد بود.

بنابراین، دلایل زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد نباید سرمایه را زودتر از آنچه که لازم است جمع‌آوری کنیم. اگر بتوانید سرمایه خود را از طریق مشتری‌هایتان جمع‌آوری کنید پس می‌توانید بعدتر به بازارهای سرمایه‌گذاری یا سرمایه‌گذاران رفته و بگویید، من مشتری دارم، توانایی این کار را دارم. شما قادر خواهید بود که با شرایط بهتری پول جمع‌آوری کرده و در نتیجه با سرعت بیشتری رشد کنید.

- قسمت مثبت این پیام برای سرمایه‌گذاران چیست؟

به نظر می‌رسد که سرمایه‌گذاران در دهه‌های اخیر در این سیکل سرمایه‌گذاری دیرتر حرکت کرده‌اند. سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند که دیرتر و زمانی که حداقل ایده و کارآیی آن در بازار تا حدی ثابت شود، سرمایه‌گذاری کنند، در این صورت آنها روی رشد سرمایه‌گذاری می‌کنند تا سرمایه‌گذاری بر تکنولوژی نامعلوم یا در شرایطی ریسکی که تقاضا نامعلوم است.

- در مواجهه با چنین شرکت‌هایی چه چیزی شما را متعجب می‌کند؟

فکر کنم اینکه چقدر راه‌های متفاوتی برای انجام این نوع کار و شروع یک کسب‌وکار جدید وجود دارد من را

واقعا متعجب می‌کند. ما پنج مدل را برشمردیم. افسانه‌های زیادی وجود دارد. افسانه‌هایی است که می‌گوید همه اینها به خاطر سرسختی و استقامت است و اگر به اندازه کافی سخت کار کنید تا دیوار را فرو بریزید، نهایتاً دیوار فرو خواهد ریخت. من می‌گویم در واقع شما باید موضع خود را عوض کرده و دیوار را دور بزنید. این مطالب برگرفته از کتاب من باعنوان «Getting to Plan B» است که در تالیف آن با رندی کمیسار شریک بودم.

چگونه ایده‌ای فوق‌العاده برای شروع کسب‌وکار پیدا کنیم

نویسنده: **Eli Portnov**

مترجم: حسین بخشایی

اکثر مردم معتقدند قدم اول برای راه‌انداختن بنگاهی اقتصادی داشتن ایده خوب است.

با نگاهی به مدارس کسب و کار می‌بینیم که در آنها جلسه‌های «توفان

مغزی ایده‌یابی» فراوانی برگزار می‌شود که در این جلسه‌ها گروه‌های

دانشجویان سعی می‌کنند ایده میلیارد دلاری بعدی را پیدا کنند. اما هیچ

کدام از این ایده‌ها هیچ‌وقت چیزی نمی‌شوند.

کسب‌وکارهای بزرگ بر روی ایده‌های مبتنی بر بهبودهای حاشیه‌ای یا

ویژگی‌های افزایشی ساخته نمی‌شوند، آنها مشکلات و معضلات واقعی مخاطبان را حل می‌کنند و نیازمند فهم

عمیقی از این مشکلات اساسی هستند. بنابراین، اشتباه‌ترین حالت برای شروع این است که با ایده و فکر

محصولی شروع کنید که برای پیدا کردن آن تنها ۳۰ دقیقه دور یک میز نشسته‌اید.

پس چگونه باید یک ایده عالی برای شروع کسب‌وکار بیابید؟

• بازاری بزرگ پیدا کنید: به دنبال صنایع و بازارهای بزرگ بگردید، چرا که در نهایت لازمه تمامی

کسب‌وکارها کوشش و تلاش فراوان است و شما نمی‌خواهید که وقت و انرژی خود را برای چیزی غیر از

ایده‌ای که پتانسیل تبدیل شدن به یک بنگاه بزرگ را داشته باشد؛ هزینه کنید. نکته اضافه‌تر اینکه سعی

کنید فضای کسبوکار غیراگوا کننده‌ای را بیابید و در نتیجه رقیب‌های کمتری داشته باشید. من برای شروع اولین کسبوکار به شدت به بازارهای اسپانیایی زبان علاقه داشتم. در سال ۲۰۰۵ این بخش از بازار به شدت در حال رشد بود، قدرت خرید زیادی داشت و از طرف دیگر مورد توجه کانون‌های فناوری نیز قرار نداشت.

به‌علاوه اینکه من به دلیل مکزیک تبار بودن، زبان اسپانیولی بلد بودم و با بازار نیز آشنایی داشتم. امتیازی که عده کمی در کانون‌های تکنولوژی از آن برخوردار بودند. من به این جمع‌بندی رسیدم که این فرصتی مغتنم برای من است.

• به دنبال یک مشکل یا نقطه ضعف اساسی باشید: به خوبی بازار مورد نظرتان را مطالعه کنید و مشکل مورد نظر را در آن بیابید. با صحبت کردن با متخصصان، مشتریان و کاربران پیچیدگی‌های فضای پیش روی خود را بشناسید. کتاب‌هایی در خصوص این محیط بخوانید. حتی شاید نیاز باشد تا چند وقتی را در این محیط کار کنید. هنگامی که من تصمیم گرفتم کسبوکار خودم را آغاز نمایم، چند ماهی را به صحبت کردن با تمامی افراد اسپانیایی زبانی که می‌شناختم اختصاص دادم. از آنها در مورد شغل‌های ایشان و الگوهای مصرف‌شان پرسیدم. اشتراک تمامی نشریه‌ها و روزنامه‌های مرتبط را گرفتم و در خصوص بازار مطالعه کردم.

من به سرعت متوجه شدم که در حالی که سایت‌هایی نظیر: **Monster.com** یا

CareerBuilder.com بازار خدمات کاریابی را برای اکثر آمریکایی‌های جویای کار متحول کرده‌اند، در به‌دست آوردن مخاطب در زمینه نیروهای جویای مشاغل با دستمزدهای پایین و همچنین تعداد زیادی از اسپانیایی زبان‌های به دنبال کار شکست خورده‌اند. یکی از دلایل این بود که بسیاری از این افراد دسترسی به اینترنت نداشته و همچنان از آژانس‌ها و دفترهای کاریابی سنتی برای پیدا کردن شغل بهره می‌گرفتند. من مشکل بسیار بزرگی را یافته بودم.

• به یک راه حل سریع و ناپخته بیندیشید: در نهایت اینکه چگونه شما مشکل را حل کرده‌اید به هیچ وجه اهمیت ندارد، چرا که نسخه اول شما به طور قطع غلط و ناقص است. اگرچه وقتی که شما راه بیفتید و شروع به سعی کردن برای حل این مشکل نمایید، به سرعت خواهید آموخت که چه راه‌حلی جواب می‌دهد و چه

راه‌حلی خیر. ایده اول من برای شروع این بود که یک صفحه اعلان شغل درست کنم که در قالب خروجی‌های هفتگی، خبرنامه‌هایی از آن استخراج شده و در بین همسایگان اسپانیایی توزیع شود. اما خیلی زود فهمیدم که این ایده ناقص است چرا که هم خیلی پرهزینه بود و هم زمان زیادی نیز تلف می‌شد تا بتوانم داوطلب‌هایی را برای یک شغل یافت. ضمن اینکه تمامی مشاغل نیز اعلام می‌کردند که نمی‌توانند فعالیت خود را تعطیل کنند. بنابراین باید به دنبال واسطه ارتباطی دیگری برای اطلاع‌رسانی می‌گشتم و طولی نکشید که تلفن را کانال ارتباطی کاملی یافتم. در نتیجه سامانه خودکاری مبتنی بر تلفن طراحی کردم که این امکان را فراهم می‌ساخت تا به محض اعلام یک شغل، جویندگان کار تماس‌های تلفنی را در خصوص شغل موردنظر خود دریافت نمایند. ضمن اینکه اگر شخص جویای کار می‌خواست تا برای این شغل تقاضا بدهد می‌توانست عدد ۱ را فشار داده و به طور همزمان برای مصاحبه متصل شود.

پس اگر به دنبال ایده بزرگ بعدی برای یک بازار بزرگ هستید، راجع به آن مطالعه کنید و مشکلات موجود را بیابید و تنها در این حالت شروع به تلاش برای یافتن راه‌حل نمایید.

منبع: emakh.ir

[چگونه ایده‌ای فوق‌العاده برای شروع کسب‌وکار پیدا کنیم](#)

نویسنده: **Eli Portnov**

مترجم: حسین بخشایی

اکثر مردم معتقدند قدم اول برای راه‌انداختن بنگاهی اقتصادی داشتن ایده خوب است.

با نگاهی به مدارس کسب و کار می‌بینیم که در آنها جلسه‌های «توفان مغزی ایده‌یابی» فراوانی برگزار می‌شود که در این جلسه‌ها گروه‌های دانشجویان سعی می‌کنند ایده میلیارد دلاری بعدی را پیدا کنند. اما هیچ کدام از این ایده‌ها هیچ وقت چیزی نمی‌شوند.

کسب و کارهای بزرگ بر روی ایده‌های مبتنی بر بهبودهای حاشیه‌ای یا ویژگی‌های افزایشی ساخته نمی‌شوند، آنها مشکلات و معضلات واقعی مخاطبان را حل می‌کنند و نیازمند فهم عمیقی از این مشکلات اساسی هستند. بنابراین، اشتباه‌ترین حالت برای شروع این است که با ایده و فکر محصولی شروع کنید که برای پیدا کردن آن تنها ۳۰ دقیقه دور یک میز نشست‌اید. پس چگونه باید یک ایده عالی برای شروع کسب و کار بیابید؟

• بازاری بزرگ پیدا کنید: به دنبال صنایع و بازارهای بزرگ بگردید، چرا که در نهایت لازمه تمامی کسب و کارها کوشش و تلاش فراوان است و شما نمی‌خواهید که وقت و انرژی خود را برای چیزی غیر از ایده‌ای که پتانسیل تبدیل شدن به یک بنگاه بزرگ را داشته باشد؛ هزینه کنید. نکته اضافه‌تر اینکه سعی کنید فضای کسب و کار غیراغوا کننده‌ای را بیابید و در نتیجه رقیب‌های کمتری داشته باشید. من برای شروع اولین کسب و کار به شدت به بازارهای اسپانیایی زبان علاقه داشتم. در سال ۲۰۰۵ این بخش از بازار به شدت در حال رشد بود، قدرت خرید زیادی داشت و از طرف دیگر مورد توجه کانون‌های فناوری نیز قرار نداشت.

به علاوه اینکه من به دلیل مکزیکی تبار بودن، زبان اسپانیولی بلد بودم و با بازار نیز آشنایی داشتم. امتیازی که عده کمی در کانون‌های تکنولوژی از آن برخوردار بودند. من به این جمع‌بندی رسیدم که این فرصتی مغتنم برای من است.

• به دنبال یک مشکل یا نقطه ضعف اساسی باشید: به خوبی بازار مورد نظرتان را مطالعه کنید و مشکل مورد نظر را در آن بیابید. با صحبت کردن با متخصصان، مشتریان و کاربران پیچیدگی‌های فضای پیش روی خود را بشناسید. کتاب‌هایی در خصوص این محیط بخوانید. حتی شاید نیاز باشد تا چند وقتی را در این محیط کار کنید. هنگامی که من تصمیم گرفتم کسب و کار خودم را آغاز نمایم، چند ماهی را به صحبت

کردن با تمامی افراد اسپانیایی زبانی که می‌شناختم اختصاص دادم. از آنها در مورد شغل‌های ایشان و الگوهای مصرف‌شان پرسیدم. اشتراک تمامی نشریه‌ها و روزنامه‌های مرتبط را گرفتم و در خصوص بازار مطالعه کردم.

من به سرعت متوجه شدم که در حالی که سایت‌هایی نظیر **Monster.com** یا **CareerBuilder.com** بازار خدمات کاریابی را برای اکثر آمریکایی‌های جویای کار متحول کرده‌اند، در به‌دست آوردن مخاطب در زمینه نیروهای جویای مشاغل با دستمزدهای پایین و همچنین تعداد زیادی از اسپانیایی زبان‌های به دنبال کار شکست خورده‌اند. یکی از دلایل این بود که بسیاری از این افراد دسترسی به اینترنت نداشته و همچنان از آژانس‌ها و دفترهای کاریابی سنتی برای پیدا کردن شغل بهره می‌گرفتند. من مشکل بسیار بزرگی را یافته بودم.

• به یک راه حل سریع و ناپخته بیندیشید: در نهایت اینکه چگونه شما مشکل را حل کرده‌اید به هیچ وجه اهمیت ندارد، چرا که نسخه اول شما به طور قطع غلط و ناقص است. اگرچه وقتی که شما راه بیفتید و شروع به سعی کردن برای حل این مشکل نمایید، به سرعت خواهید آموخت که چه راه‌حلی جواب می‌دهد و چه راه‌حلی خیر. ایده اول من برای شروع این بود که یک صفحه اعلان شغل درست کنم که در قالب خروجی‌های هفتگی، خبرنامه‌هایی از آن استخراج شده و در بین همسایگان اسپانیایی توزیع شود. اما خیلی زود فهمیدم که این ایده ناقص است چرا که هم خیلی پرهزینه بود و هم زمان زیادی نیز تلف می‌شد تا بتوان داوطلب‌هایی را برای یک شغل یافت. ضمن اینکه تمامی مشاغل نیز اعلام می‌کردند که نمی‌توانند فعالیت خود را تعطیل کنند. بنابراین باید به دنبال واسطه ارتباطی دیگری برای اطلاع‌رسانی می‌گشتم و طولی نکشید که تلفن را کانال ارتباطی کاملی یافتم. در نتیجه سامانه خودکاری مبتنی بر تلفن طراحی کردم که این امکان را فراهم می‌ساخت تا به محض اعلام یک شغل، جویندگان کار تماس‌های تلفنی را در خصوص شغل موردنظر خود دریافت نمایند. ضمن اینکه اگر شخص جویای کار می‌خواست تا برای این شغل تقاضا بدهد می‌توانست عدد ۱ را فشار داده و به طور همزمان برای مصاحبه متصل شود.

پس اگر به دنبال ایده بزرگ بعدی برای یک بازار بزرگ هستید، راجع به آن مطالعه کنید و مشکلات موجود

را بیابید و تنها در این حالت شروع به تلاش برای یافتن راه حل نمایید.

منبع: emakh.ir

اولین قدم در راه اندازی کسب و کار:

کسب و کارهای کوچک -

اولین قدم در راه اندازی کسب و کار:

جهانی فکر کنید

مترجم: مریم رضایی

منبع: **Inc**

طرح ریزی یک استراتژی جهانی - حتی قبل از اینکه اولین محصولات را تولید کرده باشید - می تواند به رشد سریع شرکت شما کمک کند. این کار در ابتدا ممکن است احمقانه به نظر برسد. چون هنوز اولین مشتری هم به شما مراجعه نکرده است؛ اما توجه به یک استراتژی جهانی از لحظه ای که کسب و کارتان را شروع می کنید، انعطاف پذیری بیشتر و رشد سریع تری برای شما به همراه می آورد.

حتی یک پیتزا فروشی در گوشه یک خیابان می تواند جهانی باشد، درست مثل پیتزافروشی مجاورت پارک زاکوتی که سفارش هایی از سراسر جهان می گرفت تا برای معترضین جنبش اشغال وال استریت در سال گذشته، پیتزا بفرستد.

برای ایجاد یک استراتژی جهانی از همان ابتدای کسب و کار جدید، ۴ دلیل موجه وجود دارد:

(۱) شما یک مزیت بزرگ دارید

این روزها خیلی از افراد در سراسر دنیا به زبان انگلیسی تسلط دارند. در این صورت، شما نسبت به میلیون ها نفری که انگلیسی نمی دانند، یک مزیت بزرگ دارید، چراکه انگلیسی به عنوان زبان بازار جهانی به همه جا رخنه کرده است. به گفته مدیر عامل شرکت **Talend** که نرم افزارهای چند منظوره برای شرکت های بزرگ تولید می کند، زبان استاندارد پشتیبانی محصولات شرکت در کلیه نقاط دنیا، حتی در چین، انگلیسی است. برتراند دیارد که شرکت **Talend** را در فرانسه تاسیس کرده، تلاش زیادی انجام داده تا زبان انگلیسی را به عنوان زبان استاندارد شرکت انتخاب کند.

۲) در اول کار، جهانی می‌شوید

منطقی است که بنگاه خود را اول با تمرکز بر بازار داخلی راه اندازی کنید سپس به فکر توسعه آن به کشورهای دیگر باشید، اما مشکل اینجا است که ممکن است برای این کار خیلی دیر شود. به عنوان مثال، وقتی دیارد کار خود را در فرانسه آغاز کرد، علاوه بر مشتریان در دیگر نقاط اتحادیه اروپا و آمریکا، به مشتریان آسیایی هم فکر می‌کرد. بنابراین قابلیت ایجاد کرد که از همان ابتدا از متون و اسناد غیر لاتین استفاده کنند. وی می‌گوید بین آمریکا و اروپا امکان تعامل زیادی وجود دارد، اما فرهنگ آسیایی کاملاً متفاوت است. برای اینکه شرکتتان را جهانی کنید، باید برای این تفاوت‌ها برنامه‌ریزی کنید و مطمئن شوید که کلیه افراد در همه جای دنیا می‌توانند با هم همکاری کنند.

۳) می‌توانید هم مشتری جهانی باشید و هم فروشنده جهانی

داشتن یک بینش جهانی یعنی سود بردن از فرصت‌هایی که توسط برون سپاری بین‌المللی به وجود می‌آیند. مثلاً شرکت **Talend** از برنامه نویس‌های چینی استفاده می‌کند تا برای محصولات شرکت کدنویسی کنند.

۴) خیلی سریع رشد می‌کنید

دیارد شرکت **Talend** را در سال ۲۰۰۶ تاسیس کرد. اکنون که شش سال از آن زمان گذشته، این شرکت بیش از ۴۰۰ کارمند و ۱۰ دفتر در اروپا، آمریکا و آسیا دارد. همچنین بانک آمریکا، **TD** بانک و شرکت‌های **eBay**، **Verizon** و یاهو در میان حدود ۳ هزار و ۵۰۰ مشتری این شرکت قرار دارند. در این مسیر، دیارد دفاتر اصلی شرکت را به سانفرانسیسکو منتقل کرده؛ اقدامی که به عقیده وی دسترسی جهانی شرکت را توسعه داده است. وی می‌گوید: اگر برای فروش محصولات خود جهانی فکر نمی‌کنید، در بازار حوزه کاری خود غیر رقابتی باقی خواهید ماند و فرصت‌های فراوانی را از دست خواهید داد.

توصیه برای مثبت‌اندیشی در کسب‌وکار

نویسنده: جیتا راسین

مترجم: سیمین راد

به لحاظ اخلاقی چه مدیری هستید؟ رویکردتان نسبت به اتفاقات پیرامونتان چگونه است؟ منفی نگاه می‌کنید

یا مثبت؟ نگاه مدیران به کسب‌وکار تاثیرات زیادی بر وضعیت روانی یک شرکت دارد. شرکت‌های موفق همواره در وضعیت‌های روحی و روانی مثبت به سر می‌برند. فضای سالم و پرنشاط محل کار همواره باعث افزایش بهره‌روی کارمندان می‌شود. اما آیا راهی برای مثبت‌اندیشی وجود دارد؟ چگونه می‌توان مثبت‌اندیش شد؟ این یادداشت همین نکات را پی خواهد

گرفت و راهنمایی عملی برای مدیران به دست خواهد داد.

اکثر قریب به اتفاق صاحبان مشاغل و مدیران اهمیت زیادی به

مثبت‌اندیشی می‌دهند. آنها همواره تلاش می‌کنند تا نیمه پر لیوان را

ببینند. وقتی در گیرودار راه‌اندازی و مدیریت یک شرکت یا موسسه

بازرگانی هستید، مثبت‌اندیشی تنها راه نجات کسب‌وکار شما است؛ خصوصاً وقتی تازه شروع به کار

کرده‌ایم و دستاوردهای زیادی نداریم. امروزه، نظریه‌پردازان عرصه تجارت و کسب‌وکار

پر رونق اغلب مثبت‌اندیشی را رواج می‌دهند. در واقع، انرژی مثبت می‌تواند، همان تفاوت بین موفقیت

بلندمدت و شکست در هر کسب‌وکاری باشد، حتی وقتی موفقیت را در نزدیکی خودمان نمی‌بینیم. امروز با

جان گوردون، یکی از نظریه‌پردازان مثبت‌اندیشی در اقتصاد دیدار و گفت‌وگو کردم. گوردون نویسنده کتاب

«مثبت‌اندیشی و آینده کسب‌وکار» است. سعی کردم تا نکات مثبت و اساسی گفت‌وگویمان را خلاصه و

جمع‌بندی کنم. خواهید دید که جای جای این جملات و توصیه‌های گوردون سرشار از انرژی مثبت و

مثبت‌اندیشی است. متن خلاصه پیشنهادات گوردون در این مصاحبه به قرار زیر است:

۱. «شما باید خودتان اتومبیل خودتان را در جاده اقتصاد برانید». اتومبیل شما همان کسب‌وکار شما است.

جاده اتومبیل شما همان جهان اقتصاد است. با چه سرعت و کیفیتی در این جاده رانندگی می‌کنید؟ آیا به

دست‌اندازها تسلط دارید؟ آیا می‌توانید اتومبیل خودتان را برانید. هرگز فراموش نکنید که این حق فقط به

شما داده شده است، یعنی شما همواره باید درباره مسائل کاری و شخصی‌تان دست به تصمیم‌گیری بزنید.

این شما هستید که مسیر درست و اصلی را انتخاب می‌کنید. شما هستید که انرژی را در طول مسیر مدیریت

می‌کنید و دیگران هم بر حسب همین دید شما پاسختان را خواهند داد. پس هر آنچه انجام می‌دهید به خودتان

باز می‌گردد. اگر مثبت‌اندیش باشید، پاسخ اطرافیان‌تان نیز مثبت خواهد بود و برعکس. نباید منتظر باشید

که دیگران برای کار کردن و جلو رفتن به شما انرژی بدهند. اگر انرژی مثبت را فقط و فقط از کس دیگری

دریافت کنید، به محض اینکه او انرژی را قطع کند، شما نیز می‌ایستید. انرژی مثبت را باید اول از جانب خودتان و بعد از جانب دیگران دریافت کنید.

۲. «دیگران را در مسیرتان سرزنش نکنید». این کار در بلند مدت مضرات زیادی برای کسب‌وکارتان خواهد

داشت و نتایج منفی‌اش گریبان‌گیر خودتان خواهد شد. سرزنش دیگران انرژی منفی تولید می‌کند و

کسب‌وکار را به سوی شکست سوق می‌دهد. اگر شکست بخورید، این شما هستید که باید سرزنش شوید.

سرزنش فقط و فقط انرژی منفی تولید می‌کند و همین انرژی منفی به خود شما باز خواهد گشت. کسی که

سرزنش می‌کند، به نکات مثبت توجهی ندارد و فقط نکات منفی را می‌بیند. او همه فضای کار را آلوده به

انرژی منفی و بدبینی می‌کند. انرژی منفی همواره از سرزنش دیگران نشات می‌گیرد و در بلند مدت

کسب‌وکار شما را با نتایج منفی مواجه خواهد کرد. انرژی منفی عامل اصلی در نابودی خود و دیگران است.

۳. «سوخت اتومبیل کسب‌وکار شما باید انرژی مثبت باشد». موتور محرکه‌تان در کسب‌وکار را با انرژی

مثبت پر کنید. همه می‌دانند که سوخت مناسب باعث حرکت بهتر اتومبیل می‌شود. انرژی مثبتی که طی روز

مصرف می‌کنیم به ما نشان می‌دهد که نگرش، ذهنیت، باور و مثبت‌اندیشی‌مان کسب‌وکار را تحت تاثیر قرار

خواهد داد. مثبت‌اندیشی شما را قادر می‌سازد به چیزی دست پیدا کنید که دیگران هرگز نتوانسته‌اند. زیرا

این خوش‌بینی فقط از جانب شما تولید شده است. شما از دیگران متفاوت هستید، زیرا انرژی‌تان از انرژی

دیگران مثبت‌تر است. وقتی به موفقیت دست می‌یابیم، باز هم می‌بینیم که نتیجه این انرژی مثبت به خودمان

باز خواهد گشت.

در واقع، کسب‌وکار پر رونق همان پاسخ انرژی مثبت ما بود.

۴. «با انرژی مثبت هدایت و مدیریت کنید». جان گوردون تیم‌ها، مدیران و سازمان‌های بزرگ را مورد مطالعه

قرار داد. او نشان می‌دهد که مثبت‌اندیشی یکی از عوامل مهم در موفقیت مدیران موفق بوده است. گوردون

تاکید می‌کند که «تاجران و فروشندگان مثبت‌اندیش می‌توانند از همکاران بدبینشان جلو بزنند. مدیران

خوش‌بین می‌توانند کارکنانشان را در مسیر درست راهنمایی کنند. آنها هم نیمه خالی لیوان را می‌بینند و هم

نیمه پر را. اما فقط از نیمه پر لیوان کمک می‌گیرند. زیرا نیمه پر سرشار از انرژی است و نیمه دیگر خالی

است. مدیران و صاحبان مثبت‌اندیش کسب‌وکار می‌توانند موفقیت را بیافرینند.»

۵. «هر چیزی که انرژی را تحلیل می‌برد ممنوع است». گوردون از گاندی نقل می‌کند که «من اجازه نمی‌دهم کسی با پاهای کثیف در ذهن من راه برود.» وقتی بدبین می‌شویم، به همه اجازه می‌دهیم با پاهای کثیفشان در مغز ما راه بروند و مغز ما را آلوده کنند. استرس، اضطراب و ترس بزرگ‌ترین دشمن انرژی مثبت هستند. اضطراب و ترس انرژی مثبت را از بین می‌برد و به انرژی منفی و بدبینی تبدیل می‌کند.

۶. «شکایت نکنید، بلکه راه حل ارائه دهید.» برای گوردون شکایت کردن مثل عق‌زدن است. او می‌گوید «وقتی شکایت می‌کنید و غر می‌زنید، خودتان را خالی می‌کنید و حالتان بهتر می‌شود، اما محیطتان را کثیف می‌کنید و اطرافیانتان هم بیمار می‌شوند.» شکایت کردن و غر زدن برای شرکت مضر است و تولید و بهره‌وری را بسیار پایین می‌آورد. شعار «غر زدن ممنوع» یعنی «نباید غر بزنید مگر اینکه بتوانید یک یا دو راه حل ارائه دهید.» به این طریق، شکایات و غرولندها ابداع و نوآوری را در حل مشکلات افزایش می‌دهند و کسب‌وکار را رونق می‌بخشند. زیرا همه کارکنان سعی می‌کنند به دنبال راه‌حلی برای مشکلات بروند و بعد نارضایتی‌شان را اعلام کنند. در این صورت، شکایت از اوضاع می‌تواند انرژی مثبت بدهد و همکاران را نیز به نوآوری تشویق کند.

۷. «نباید بگذاریم نکات منفی موجود در کار ما را مضطرب کنند.» بله؛ چراکه باید در عوض به خاطر نکات مثبتی که می‌بینیم، متشکر هم باشیم. هر روز باید نکات مثبت اطرافمان را بشماریم. ذهنمان باید درگیر چیزهای خوبی باشد که در اطرافمان می‌گذرند. با تمرکز بر همین نکات است که انرژی مثبت را از نو شارژ می‌کنیم و در آخر نتایج خوبی می‌بینیم. یعنی باز باید نیمه پر لیوان را ببینیم و به آن فکر کنیم.

۸. «نباید در کسب‌وکارمان در پی خوشبختی باشیم.» این کار می‌تواند در بعضی موارد ما را تضعیف و خسته کند. گوردون می‌گوید، «با شور و اشتیاق کار کنید، خوشبختی و هدف خودش به سراغمان می‌آید. هدفی را پیدا کنید و بگذارید به شما انرژی بدهد.» اگر فقط به هدفمان فکر کنیم، بعضی اوقات با مشکلات ناامیدکننده مواجه می‌شویم. باید پر انرژی و مشتاقانه به جلو برویم و بگذاریم هدفمان خودش به ما نزدیک شود. برای رسیدن به هدف باید انرژی داشت. و این انرژی فقط می‌تواند انرژی مثبت‌اندیشی باشد. حرکت به سمت مثبت‌اندیشی یعنی حرکت به سوی خوشبختی.

۹. «یک مدیر مثبت‌اندیش باورهای مثبتش را به کارکنانش انتقال دهد». باورهای یک مدیر شایسته همواره مثبتند. او باید این باورها را حس کند، وگرنه بدبینی همه جا را فرا می‌گیرد. در عوض، مثبت‌اندیشی باید به همه سرایت کند. مدیران شایسته باورهای مثبت و خوش‌بینانه خود را با کارکنانشان قسمت می‌کنند. آنها سعی می‌کنند فضایی پرانرژی و مثبت بسازند و به هیچ نگرش منفی راه ندهند. مدیر باید از خود بپرسد: «چه چیز برای مان ارزش دارد؟ چه انتظاراتی داریم؟ چه کارهایی باید بکنیم که به انتظاراتمان برسیم؟ چه نکات مثبتی در کار هست؟ چگونه باید این نکات مثبت را گسترش داد تا به هدف برسیم؟». به علاوه، تقسیم نظرات و پراکندن انرژی مثبت کار گروهی را نیز افزایش می‌دهد. آن وقت بقیه کارکنان نیز نظرات و عقاید مثبتشان را با همکارانشان در میان می‌گذارند. به این شکل، انرژی در همه سو منتشر و به همه جا پخش می‌شود.

چگونه هزینه واقعی شروع یک کسب‌وکار را برآورد کنیم؟

نویسنده: دونا روستاتو

مترجم: مریم رضایی

منبع: Money Magazine، مه ۲۰۱۲

اگر به سن بازنشستگی نزدیک شده‌اید و قصد دارید کسب‌وکار کوچکی برای خود راه‌اندازی کنید، این مقاله به شما کمک می‌کند چگونه هزینه‌های واقعی شروع یک کسب‌وکار را تخمین بزنید و در تامین بودجه آن جوانب احتیاط را رعایت کنید.

همچنین برای اینکه بنگاهی برای خودتان داشته باشید، باید بدانید به چه چیزهایی نیاز دارید و این که

تاسیس یک بنگاه جدید مستلزم چه نوع تغییراتی در شیوه زندگی شما است.

سندی بریانت، پس از پایان قرارداد همکاری اش با یک داروخانه در سال ۲۰۰۹، تصمیم گرفت خودش

داروخانه‌ای را تاسیس کند. او هزینه‌های تاسیس این پروژه را ۳۰۰ هزار دلار پیش‌بینی کرد که برای تامین

صد هزار دلار آن روی برنامه (K) ۴۰۱ (نوعی برنامه بازنشستگی در آمریکا که به کارگر اجازه می‌دهد برای

بازنشستگی خود پس انداز کند و مورد حمایت مالی کارفرما است) خود حساب کرده بود و قصد داشت خانه

خود را هم در گرو بانک بگذارد تا بتواند ۱۵۰ هزار دلار وام بگیرد. البته بریانت به این نتیجه رسیده بود که

اگر این کار به سوددهی نرسد، ریسک زیادی در انتظارش است.

وی برای اینکه بفهمد آیا این کار ارزش ریسک کردن را دارد یا نه، پیش از شروع کار به دقت حساب کرد برای

سر به سر کردن هزینه‌های خود، روزانه باید چه تعداد نسخه را پذیرش کند. با این حساب و کتاب، به این

نتیجه رسید که ظرف یک سال می‌تواند به سودآوری برسد. ارزیابی ابتدایی او درست بود و ظرف هشت ماه

هزینه‌های داروخانه سر به سر شد. بریانت در حال حاضر ۱۵۰ هزار دلار حقوق ماهانه برای خود در نظر

گرفته و پیش‌بینی می‌کند بدهی خود را تا دو سال آینده صاف کند.

تحقیقات اندیشکده Civic Ventures نشان داده تقریباً نیمی از کارآفرینانی که بین ۴۴ تا ۷۰ سال سن دارند،

از پس‌اندازهای شخصی خود برای راه‌اندازی یک فعالیت اقتصادی استفاده می‌کنند، اما این کار معمولاً

ریسک زیادی به همراه دارد. یعنی در این سن و سال، به جای اینکه افراد ریسک‌های زندگی خود را کم کنند،

به کاری روی می‌آورند که تا ۵۰ درصد شانس شکست دارد. توانایی تامین بودجه یک کسب‌وکار جدید، به

جیب شما و میزان انعطاف شما در هزینه کردن آن بستگی دارد.

برای انجام این کار، در همان ابتدا هزینه‌های احتمالی را برآورد کنید. کارشناسان معتقدند بیشتر

کارآفرینان، هزینه‌های شروع یک کسب‌وکار را بسیار کم برآورد می‌کنند. برای اینکه به ارزیابی دقیق‌تری از

هزینه‌ها دست یابید، با صاحبان بنگاه‌هایی مشابه بنگاه خودتان مشورت کنید. به یاد داشته باشید که این

برآورد هزینه‌های اولیه، تا زمانی که بتوانید حقوق کافی برای خود در نظر بگیرید، هزینه‌های زندگی شما را

نیز دربر می‌گیرد. بدانید از چه چیزی می‌خواهید دست بکشید. برای

تصمیم‌گیری در مورد اینکه چقدر می‌توانید در کسب‌وکار خودتان سهم داشته باشید، به هزینه فرصت‌ها

نگاه کنید. بزرگ‌ترین تاثیر این مساله بر بازنشستگی شما است. همچنین بقیه خانواده را نیز درگیر کار

کنید. این را بدانید که فعالیت اقتصادی شما تنها یک تجارت برای شما نیست و باید به این فکر باشید که این

کسب‌وکار چگونه بر کل خانواده شما اثر می‌گذارد.

سرمایه‌گذاری محتاطانه

موسسان شرکت خدمات حمل و نقل Greenride به هنگام تاسیس شرکتشان قادر نبودند به تنهایی از جیب

خودشان سرمایه شرکت را تامین کنند. آنها به بانک‌های زیادی مراجعه کرده بودند، اما به دلیل اینکه این

بانکها به آنها اطمینان کافی نداشتند به آنها وام تعلق نمی‌گرفت. در نهایت به بانکی که در شغل قبلی خود با آن کار می‌کردند مراجعه کردند و توانستند ۲۵۰ هزار دلار وام تحت عنوان وام مدیریت بنگاه‌های کوچک بگیرند، اما در ازای آن، هر دو مجبور شدند خانه‌های خود را گرو بگذارند.

قرض گرفتن برای بنگاهتان به اندازه خرج کردن

پس اندازتان می‌تواند زیان‌آور باشد و متصل کردن دارایی‌های شخصی‌تان به بدهی‌ها ریسک کارتان را بیشتر می‌کند، چون ممکن است بنگاهی که تاسیس کرده‌اید ضرر کند. برای تامین سرمایه کارتان، به فکر راه بهتری باشید.

در مقام یک کسب‌وکار عمل کنید. تا زمانی که فعالیت بنگاه شما با مسوولیت محدود است، اگر نتوانید بدهی‌های خود را پرداخت کنید بانک نمی‌تواند دارایی‌های شما را مصادره کند، مگر اینکه آنها را به وثیقه گذاشته باشید. تا زمانی که بانکها مطمئن نباشند شما به اندازه کافی پول در می‌آورید، وام گرفتن از آنها سخت است. گزینه دیگر برای تامین مالی این است که به شرکتهایی که مشتری شما هستند وام بدهید تا از شما خرید کنند (Financing Vendor). در واقع، از شرکتهایی که با آنها کار می‌کنید خط اعتبار بگیرید. اموال شخصی خود را کمتر صرف بنگاهتان کنید. به جای اینکه خانه خود را گرو بانک بگذارید، از دوست یا آشنایی بخواهید اگر تمایل دارد وامتان را ضمانت کند و به طریقی شریک کسب‌وکارتان شود یا این‌که ترتیب یک سرمایه‌گذاری مشترک را بدهید تا وام کمتری بگیرید. اگر مجبورید دارایی‌های خودتان را وارد کار کنید، بازپرداخت وام‌ها را اولویت خود قرار دهید.

با توجه به میزان بدهی که متعهد به بازپرداخت آن هستید، به پرداخت‌های ماهانه خود فکر کنید. خط مشی اداره کسب‌وکارهای کوچک این است که پرداخت بدهی نباید بیشتر از نصف درآمد خالص بنگاه شما باشد. استفانی رینگر که در حال حاضر کارگاهی را مدیریت می‌کند، نصف مبلغ ۶۴ هزار دلاری را که نیاز داشت وام گرفت تا کارگاه خود را راه‌اندازی کند. او همچنین از ۲۵ هزار دلار خط اعتبار استفاده کرد تا برخی هزینه‌های خود را در سال اول پوشش دهد. مبلغی که وی از توانست از مشتریانش به دست آورد، به او کمک کرد وامی را که گرفته بود به سرعت پس بدهد. کارگاه او بعد از پنج سال پیشرفت مداومی داشته است.

شناسایی بهترین فرصت‌های کسب‌وکار در صنایع مختلف

مترجم: مریم رضایی

منبع: Inc

مه ۲۰۱۲

شروع یک کسب و کار جدید همواره پرریسک است، به خصوص اگر قرار باشد این کسب و کار خلاف جزر و مدهای بزرگ اقتصادی حرکت کند. به همین دلیل است که بسیاری از کارآفرینان باهوش، قبل از شروع کار و تاسیس یک شرکت، عوامل شکل دهنده عرضه و تقاضا را به خوبی بررسی می‌کنند. این عوامل نشان می‌دهند چه زمانی برای شروع یک کار مناسب است.

این روزها اقتصاد آمریکا بار دیگر روند رشد خود را آغاز کرده و رشد تولید ناخالص داخلی از ۱/۷ درصد در سال گذشته به ۲/۳ درصد رسیده است. نرخ بهره در پایین‌ترین حد خود قرار دارد و نشانه‌ای از تورم بالا دیده نمی‌شود. اما سوال اینجا است که در این شرایط، بهتر است دقیقا چه نوع کسب و کاری را آغاز کرد؟ گروه تحقیقاتی موسسه Inc پس از بررسی آمارهای موجود، صنایعی را که بهترین فرصت‌ها را برای شروع یک کسب و کار جدید ایجاد می‌کنند، شناسایی کرده است. در اینجا تعدادی از این صنایع را که باهوش‌ترین کارآفرینان می‌توانند تا پایان امسال هدف کار خود قرار دهند، معرفی می‌کنیم:

لیست ارائه شده، محصول یک گزارش (به رسم دیرینه) است که سه شرکت تحقیقاتی، آمارها و اطلاعات آن را ارائه کرده‌اند: شرکت **Sageworks** که تحلیل‌های مالی شرکت‌های خصوصی را انجام می‌دهد، شرکت تحقیقاتی پلانکت که یک شرکت اطلاعات تجاری است و گرایش‌هایی را که بر پویاترین صنایع جهان اثر می‌گذارند، مطالعه می‌کند و در نهایت شرکت **IBISWorld** که آمارهای رشد صنعتی، پیش‌بینی درآمد پنج ساله، رشد اشتغال، میانگین حاشیه سود و درجه‌بندی رقابت در صنعت را ارائه می‌کند. برای تهیه این لیست، نه تنها لازم است صنعت جهانی به سرعت رشد کند، بلکه باید در دسترس کارآفرینان باشد. به عبارت دیگر، صنایع در حال رشدی مانند تولید انرژی، نانو تکنولوژی و فروش خودرو، از این لیست خارج شده‌اند؛ زیرا این صنایع برای شروع یک کسب و کار جدید بسیار سرمایه‌بر هستند. همچنین برخی حرفه‌ها مانند وکالت، پزشکی و حسابداری که در حال رشدند، اما برای توسعه بیشتر نیازمند سال‌ها آموزش و

تعلیم می‌باشند، از لیست حذف شده‌اند.

محرك‌های اقتصادی

این لیست همچنین محرك‌های اقتصادی اقتصاد آمریکا را در سطوح خرد و کلان به تصویر می‌کشد. مدیر عامل شرکت پلانکت در این رابطه می‌گوید، نه تنها میلیون‌ها نفر از کسانی که در دوره ازدیاد زاد و ولد (متولدین اواخر دهه چهل تا اوایل دهه شصت میلادی) به دنیا آمده بودند، به سن بازنشستگی رسیده‌اند، بلکه حدود ۹۰ میلیون نفر از جمعیت نسل جدید (متولدین اواخر دهه هفتاد و اوایل دهه هشتاد) اکنون وارد بازار کار می‌شوند و الگوهای جدیدی از مصرف و تقاضا را ایجاد می‌کنند. وجود این افراد باعث می‌شود شرکت پلانکت پیش‌بینی رشد بالایی را برای بازار مسکن داشته باشد؛ صنعتی که در رکود بزرگ اقتصادی به شدت ضربه خورده است. به گفته جک پلانکت، بازار مسکن همین الان هم در حال بهبود است و صدور جواز ساخت در فوریه ۲۰۱۲ با افزایش ۳۴/۳ درصدی نسبت به سال گذشته روبه‌رو بوده است. این به این معنی است که بخش مسکن در چند سال آینده با موج جدیدی از تقاضا روبه‌رو خواهد بود. حوزه دیگری که اثرگذاری گسترده‌ای در بازار دارد، روند رو به رشد تقاضا برای محصولات و خدمات سازگار با محیط زیست است. این مساله نه تنها بازار مسکن را در جهت افزایش تقاضا برای خانه‌های حافظ انرژی و سازگار با محیط زیست و همچنین تقاضا برای بازسازی توسعه می‌دهد، بلکه تقاضای مبادلات بین بنگاهی را برای خدماتی مانند مشاوره زیست محیطی و حفظ منابع آبی موجب می‌شود. به گفته نیکولتا پانتوا، یکی از تحلیلگران ارشد شرکت **IBISWorld**، تحول اساسی به سمت یافتن راه‌هایی که کارآیی و دوام هر چیزی را افزایش دهند، صورت گرفته است و برخی برنامه‌های دولتی نیز تقاضای مصرف‌کننده را برای محصولات سازگار با محیط زیست افزایش می‌دهند. اقتصاد آمریکا روند کند رونق خود را ادامه می‌دهد و همزمان با آن اطمینان مصرف‌کننده نیز به تدریج بهبود می‌یابد. افزایش اطمینان مصرف‌کنندگان، تقاضای آنها را که در چند سال گذشته تنزل کرده بود، افزایش می‌دهد. مدیر عامل پلانکت معتقد است هم بنگاه‌های تجاری و هم مصرف‌کننده از این شرایط منتفع می‌شوند. رستوران‌ها نمونه‌ای از آنها هستند. وقتی بازار سرمایه همچون شرایط فعلی رشد می‌کند، مردم احساس بهتری دارند و این مساله تقاضای آنها را برای تفریحات کوچکی مانند غذا خوردن افزایش می‌دهد. با اینکه سود ناخالص اداره کردن یک رستوران

چندان زیاد نیست، اما موانع تاسیس آن هم زیاد نیستند، به ویژه اگر این کار با خلاقیت در غذاهای جدید آغاز شود. افزایش هزینه‌های مراقبت از حیوانات نیز خبر خوبی برای صنعت نگهداری از حیوانات خانگی است به ویژه در تجارت حیوانات زینتی. پانتوا می‌گوید: این روزها تعداد افرادی که به تنها زندگی کردن روی می‌آورند و قصد بچه دار شدن ندارند، در حال افزایش است و آنها در عوض پولشان را خرج نگهداری از حیوانات می‌کنند. در کنار همه اینها، پیش‌بینی می‌شود صنعت موبایل و بازی‌های اجتماعی در پنج سال آینده بیشترین رشد را داشته باشد. به پیش‌بینی پلانکت، چون برای راه‌اندازی کسب و کار در این صنعت، موانع زیادی وجود ندارد، بازار آن به شدت رقابتی است و کسب و کار در این زمینه می‌تواند پرریسک باشد. بنابراین، برای کارآفرینی که جرات این کار را ندارد، راه‌اندازی کسب و کار در این صنعت توصیه نمی‌شود.

معامله با کسب‌وکارها

تنها مصرف‌کننده نیست که انتظار می‌رود خرج خود را افزایش دهد، بلکه فرصت‌های زیادی برای معامله با بنگاه‌ها وجود دارد. در حال حاضر هیچ حوزه‌ای قدرتمندتر از صنعت تکنولوژی اطلاعات در اقتصاد جهان نیست. به گفته پلانکت، این انتظار وجود داشته که صنعت تجارت الکترونیک در چند سال گذشته به اوج پیشرفت خود برسد. در حال حاضر، تعداد زیادی از مردم و شرکت‌ها به تجارت الکترونیک به عنوان روشی برای پس‌انداز پول و افزایش بهره‌وری روی آورده‌اند. رشد اقتصاد دیجیتال نیز تقاضا را هم برای خدمات مشاوره‌ای IT و هم خدمات داده‌های بزرگ (Big Data) افزایش داده است. شرکت‌های داده‌های بزرگ ابزارهای نرم‌افزاری پیچیده‌ای را ارائه می‌کنند که حجم گسترده‌ای از اطلاعات ایجاد شده را با هر خرید اینترنتی، پرداخت ویزیت پزشکی و یا اضافه شدن کاربر جدید در فیس‌بوک، استخراج و تحلیل می‌کنند.

شرکت‌های داده‌های بزرگ، به بنگاه‌های دیگر کمک می‌کنند بازارها و مشتریان خود را با استفاده از اطلاعاتی که این شرکت‌ها جمع‌آوری می‌کنند، بهتر بشناسند. شرکت‌های حمل و نقل و لجستیکی نیز در پنج سال آینده موفق خواهند بود. پلانکت می‌گوید مدیریت زنجیره عرضه می‌تواند هر چیزی را از دریافت فوری کالا از چین گرفته تا خرید یک کامیون و ارائه خدمات تحویل کالا، دربرگیرد. این خدمات برای افزایش بهره‌وری و ذخیره پول مشتری ارائه می‌شوند.

هشت سوالی که باید قبل از انتخاب شرکای تجاری تان بپرسید

منبع: **Darren Dahl**

مترجم: سودا ستاری نیکخو

به دلیل بی ثباتی بازار و ریسک ادامه مسیر به تنهایی و بدون کمک دیگران، در حال حاضر بسیاری از مردم در جست‌وجوی شروع یک تجارت با همکاری یکدیگر هستند.

Eka Ebong می‌گوید: «باین حال دشواری در این است که شروع یک مشارکت می‌تواند بسیار چالش‌انگیز

باشد. بسیاری از کارآفرینان عاشق ایده کسب و کارشان می‌شوند، اما به دلیل فقدان عملکرد مناسب، یا به

دلیل عدم تقسیم مسوولیت به صورت درست میان شرکای تجاری، شکست می‌خورند.» به عبارت دیگر، قبل

از اینکه شما حتی به مرحله‌ای برسید که بخواهید شراکت خود را رسمی‌کنید، کارهایی را برای بنیان نهادن

پایه تجارت مشترکتان باید انجام دهید. به منظور کمک به شما برای تنظیم شراکت، سوالات زیر را از خود

بپرسید:

۱. آیا شما شرکای خوبی هستید؟

«در هر تجارت جدید، به خصوص در یک شرکت کوچک که توسط شرکای تجاری اداره می‌شود، هر کس تا

حد اعلا قابلیت‌ها و زمان خود را وقف کار می‌کند.» کسب‌وکار نیاز به ترکیبی از استعداد تعداد محدودی از

افراد دارد تا گستره متنوعی از کارها نظیر مدیریت، سرمایه‌گذاری، خلاقیت، تکنولوژی و... را پوشش دهد.

Gerber می‌گوید: «تعادل در یافتن همکاری است که می‌توانند با هم کار کنند و خدمت یا محصولی عالی

را تحویل دهند، در حالی که باید اطمینان حاصل شود که در این میان کسی آماده و قادر به مدیریت امور مالی

یا مدیریت فنی و... است.»

۲. شما چه چیزی را وارد رابطه می‌کنید؟ و چگونه به آن ارجح می‌نهدید؟

«یک رابطه نباید صرفاً شراکت افراد مشابه هم باشد. گاهی شراکت زمانی نتیجه بهتری می‌دهد که تنها یک

فرد مسوول گروه باشد یا تنها یک فرد سهام بیشتری داشته باشد.» بنابراین، کلید یک رابطه موفق این است

که سهم نسبی شرکا به وضوح تعیین شود و همه شرکا در مورد ارزش سهم یکدیگر به توافق برسند. شاید

شروع یک کسب‌وکار بدون تامین منابع مالی و سرمایه‌گذاری از سوی یکی از شرکا امکان‌پذیر نباشد. هر چند ممکن است این کار سایر شرکا را در مضیقه قرار دهد. ممکن است یک کسب و کار نیازمند یک معامله مهم با مشتری باشد که یکی از شرکا آن معامله را انجام می‌دهد. ممکن است یکی از شرکا، یک تکنولوژی جدید را اختراع کند. ممکن است روش درست، ترکیبی از روش‌های ذکر شده باشد.

۳. آیا همه شما متعهد هستید؟

«شرکا قبل از آغاز به کار باید مرز بین تعهدات فردی خود را با تعهداتشان در مشارکت، تعیین کنند.» به عنوان مثال، یکی از شرکا در زمان شروع کسب و کار ممکن است بخواهد تعهدات محدودی در حیطه کاری اش داشته باشد و مایل باشد تعادل خاصی را در زندگی کاری برقرار کند. همچنین، اگر یکی از شرکا مسوولیت‌های مراقبت از فرزندان یا خانواده‌ای پرجمعیت را بر عهده داشته باشد، نباید انتظار تعهد به کار تمام وقت از این شخص برود.

۴. آیا موضوع مهم دیگری وجود دارد که تاکنون درباره آن صحبت نشده است؟

«شفاف سازی در هر رابطه‌ای مهم است.» و این مساله‌ای غیرمعمول نیست. بنابراین، شرکا باید در مورد رسمی کردن رابطه خود تدابیری بیندیشند و برای روشن شدن مسائل جدید و بالقوه مشکل ساز، در اسرع وقت با هم صحبت کنند.

۵. آیا بودجه کافی در اختیار دارید؟

«ابعاد مالی یک رابطه تجاری همانند ازدواج ممکن است استرس‌زا باشد. شرکا باید هم برای کسب و کار و هم برای نیازهای خودشان بودجه را افزایش دهند.» بودجه باید تعیین کند که چه مقدار سرمایه برای شروع یک کسب و کار لازم است و نیز این سرمایه از کجا تامین می‌شود. همچنین لازم است موارد ضروری منجر به سوددهی، در زمان شروع کسب و کار تعیین شود. Gerber می‌گوید: «استرس در امور مالی شخصی، موضوع مهمی برای همه کارآفرینان در آغاز شروع کسب‌وکار است. با پیشرفت کار، شرکا مطمئن می‌شوند که در صورت از دست دادن درآمد، توانایی اداره شرایط را در موقعیت مشابه خواهند داشت. از طرف دیگر، حساب‌های مالی آنها تراز نخواهد شد و اولویت‌های آنان در مورد چگونگی، مدت زمان، حفظ و هدایت کسب‌وکار ممکن است تغییر کند.»

۶. چگونه تصمیم‌گیری خواهید کرد؟

«شرکا باید مشخص کنند که چه کسی تصمیم‌گیری نماید.» اغلب، شرکا سرمایه‌گذاری‌ها و مسوولیت‌ها را به طور مساوی به اشتراک می‌گذارند و در مورد مسائل مهم به توافق می‌رسند که همگی با هم تصمیم بگیرند. در موارد دیگر، کنترل نهایی در آینده شرکت بر عهده اکثریت شرکا است؛ در حالی که، یک شریک با سهم کمتر نسبت به سایرین، حق وتو کردن تصمیمات بزرگ، مانند فروش شرکت یا آوردن یک شریک جدید را دارد.

اگر شراکت شما به اتمام برسد چه اتفاقی می‌افتد؟

«جدایی و تفکیک شرکا از هم، یکی از مسائلی است که مردم نمی‌خواهند به آن فکر کنند. اما بسیار مهم است که دلایل بر هم زنده یک شراکت، در نظر گرفته شود.» گاهی اوقات، شکست در شراکت ناشی از یک مشکل است. مانند نزاع شرکا بر سر منابع مالی، متدها یا سر زدن عملی نامطلوب نسبت به کسب و کار از جانب یکی از آنها. اما اغلب به سادگی موقعیت‌های افراد عوض می‌شود. به عنوان مثال، ممکن است یکی از شرکا در جایی دیگر مشغول به کار شود، به دنبال فرصتی دیگر یا بازنشستگی باشد، فوت کند یا بیمار شود و قادر به ادامه کار نباشد. بنابراین شرکا نیاز دارند از قبل برای آنچه که ممکن است در آینده اتفاق بیفتد، برنامه‌ریزی کنند.

۷. آیا شما باید یک نهاد حقوقی را شکل دهید؟ و قرارداد شراکت شما چه چیزهایی را باید دربربگیرد؟

در هر مشارکت، شرکا باید یک نهاد قانونی را در اسرع وقت ایجاد کنند تا به کسب و کارشان یک هویت مستقل بدهند.

یک قرارداد خوب باید موارد مهم زیر را دربربگیرد:

- قدرت نسبی، نقش‌ها و مسوولیت‌های شرکا
- هزینه‌های اولیه آنها در کسب و کار و درصد مالکیت‌شان
- حقوق اقتصادی شرکا در مورد پول نقد، سود و از دست دادن سرمایه
- اداره امور و اختلافات
- حقوق خروج از مشارکت و قراردادهای جنبی.

آیا شما ویژگی‌های یک فرد کارآفرین را دارید؟

مترجم: نفیسه هاشم‌خانی

About.com Guide: منبع:

با وجود مشکلات اقتصادی در آمریکا کارآفرینی در این کشور پر رونق است حتی می‌توان گفت گاهی وجود مشکلات اقتصادی در یک کشور عاملی برای ترغیب بسیاری افراد برای کارآفرینی می‌شود. اگر به اطراف خود توجه کنید، می‌بینید حتی زمانی که نرخ بیکاری در کشور بالاست و بسیاری از مصرف‌کنندگان اعتماد خود را به فروشندگان از دست داده‌اند، باز هم کسب و کارهای جدید به همان سرعتی که برخی فعالیت‌ها تعطیل می‌شوند در حال شکل گرفتن هستند. بسیاری از کارآفرینی‌ها توسط افرادی شکل می‌گیرد که به دلیلی شغل خود را از دست داده‌اند و نمی‌توانند یا نمی‌خواهند شغل دیگری پیدا کنند. اگر شما هم به هر دلیلی به فکر کارآفرینی افتاده‌اید قبل از گام گذاشتن در راهی که می‌تواند به بزرگ‌ترین تعهد مالی و عاطفی زندگی شما تبدیل شود، باید بفهمید چه عواملی باعث موفقیت شما در این مسیر می‌شود. در ادامه پنج روش ذکر شده که با بررسی آنها می‌توانید بفهمید که آیا شما توانایی کارآفرین شدن را دارید یا نه؟

۱. در هنگام رخ دادن یک مشکل، از آن فرار می‌کنید یا به دنبال راهکاری برای حل آن هستید؟ بعضی از مردم فکر می‌کنند که چاره‌ای جز راه انداختن یک کسب و کار جدید ندارند؛ در حالی که تنها چیزی که آنها می‌خواهند به دست آوردن یک شغل خوب است. در واقع انگیزه آنها برای راه‌اندازی یک کار جدید بسیار کوچک است، ما آنها را «کارآفرینان اجباری» می‌نامیم. البته برخی از این افراد می‌توانند با موانع بزرگی که بر سر راه کارآفرینی قرار می‌گیرد کنار بیایند؛ اما اکثر آنها توانایی اینکه برای مدت طولانی در تجارت و رقابت حضور داشته باشند را ندارند. بنابراین اگر به دنبال کارآفرینی هستید باید در انگیزه‌ها و روحیات خود جست‌وجو کرده و بفهمید که آیا در چشم‌اندازتان، آینده خود را به عنوان صاحب یک کسب‌وکار می‌بینید یا شخصی که به دور از هرگونه ریسک و مشکلی زندگی می‌کند؟ و اگر تمام چیزی که برای آینده خود می‌خواهید صرفاً داشتن یک شغل خوب است، شما می‌توانید یاد بگیرید چگونه خیلی ساده به هدف خود برسید؛ بدون اینکه لازم باشد به عنوان یک کارآفرین به موفقیت برسید و به تبع آن شغل خوبی نیز به دست آورید.

۲. آیا حمایت‌کننده‌ای دارید؟

ضرب‌المثلی هست که می‌گوید: یک کودک تنها تحت تاثیر خانواده رشد نمی‌کند، بلکه تحت تاثیر جامعه است. می‌توان این ضرب‌المثل را این‌گونه تعمیم داد که کارآفرینی تنها تحت تاثیر صاحب کسب‌وکار نیست، بلکه عوامل مختلفی بر آن تاثیر می‌گذارند. قبل از شروع کسب‌وکار شما نیاز به یک شبکه حمایتی قوی دارید که از خانواده شما شروع می‌شود، اگر می‌بینید همسر و فرزندان شما از ایده شما حمایت نمی‌کنند باید تلاش بیشتری برای جلب حمایت آنان انجام دهید. اگر نمی‌توانید خانواده خود را در مورد کسب‌وکارتان قانع کنید پس چگونه می‌توانید مشتریان را برای خرید کردن از خود قانع کنید یا شرکایی

برای همکاری با خود پیدا کنید یا چگونه می‌توانید حمایت بانک را برای کمک مالی به خود جلب کنید؟

۳- آیا شما پس‌انداز زیادی دارید؟

آنچه به عنوان عرف در میان کارآفرینان وجود دارد این است که شما باید پس‌اندازی معادل با ۶ تا ۱۲ ماه هزینه زندگی خود داشته باشید تا بتوانید قبل از اینکه در کسب‌وکار خود به سوددهی برسید در تامین هزینه‌های زندگی خود با مشکل مواجه نشوید. اما گاهی این نیز کافی نیست؛ من به شما توصیه می‌کنم که قبل از شروع به راه‌اندازی کار خود به اندازه هزینه‌های پنج‌سال خود پس‌انداز داشته باشید. ممکن است این مقدار به نظر شما زیاد باشد و در واقع نیز همین‌طور است؛ اما خوب است بدانید که بیشتر شکست‌ها در کارآفرینی به این دلیل اتفاق می‌افتد که صاحبان آنها درست در زمانی که در شرف به ثمر رسیدن تلاش‌هایشان هستند، دچار بی‌پولی می‌شوند، بنابراین داشتن هرچه بیشتر پس‌انداز شما را در مقابل وقایع غیرمنتظره مقاوم می‌کند.

۴- آیا الگوی مناسبی برای کارآفرینی دارید؟

آیا وقتی در کودکی فوتبال بازی می‌کردید سعی نمی‌کردید مانند بازیکن‌های بزرگ فوتبال رفتار کنید؟ کودکان همواره به دنبال سرنخ‌هایی می‌گردند که در رفتارهای خود آنها را سرمشق خود قرار دهند. در مورد جوانان عاقل نیز این قضیه صدق می‌کند. در میان اطرافیان خود به دنبال کارآفرینان موفق بگردید و بفهمید که چه ویژگی‌هایی باعث موفقیت آنان شده است. آیا شما نیز این ویژگی‌ها را دارید؟ اگر ندارید آیا توانایی به دست آوردن آنها را دارید؟ اگر نتوانستید کسی را با این ویژگی‌ها پیدا کنید؛ در میان کتاب‌ها جست‌وجو کنید و سرگذشت افرادی همچون بیل گیتس، ری کروک، دنالد ترامپ و ... را مطالعه کنید. سرگذشت و خاطرات آنان را بخوانید و سعی کنید بفهمید که چه ویژگی‌های مشترکی در همه آنان وجود داشته که موجب موفقیت آنان شده؟

۵- آیا شما ویژگی‌های کلیدی کارآفرینی را دارید؟

شما باید صدها چیز بدانید تا بتوانید کارآفرین موفق باشید؛ اما مهم‌ترین آنها عبارتند از: ریسک‌پذیری بالا؛ شما باید بتوانید به عمق نامعلومی و ابهامی که در حوزه کارآفرینی وجود دارد خیره شوید و احساس ترس نکنید. مهارت فروشندگی؛ شما باید حداقلی از توانایی فروشندگی را داشته باشید تا بتوانید در کارآفرینی موفق باشید؛ چراکه ممکن است بهترین اختراع در جهان را داشته باشید اما اگر نتوانید با هیات موسسان (مشتریان، کارمندان، فروشندگان، وام‌دهندگان) درست ارتباط برقرار کنید و اهمیت اختراع خود را برایشان توضیح دهید، موفق نمی‌شوید. خلق و خوی مستقل؛ کارآفرینان بر خلاف جریان حرکت می‌کنند. آنها یک کسب‌وکار جدید راه می‌اندازند در حالی که اطرافیان‌شان در تلاش‌اند که شرایط موجود خود را حفظ کنند. آنها اهمیتی نمی‌دهند که بارها و بارها مورد مخالفت قرار گیرند و به اراده و نیروی خود اعتماد دارند. توانایی مذاکره کردن؛ اگر شما این توانایی را دارید که درباره همه چیز از اجاره یک مغازه گرفته تا عقد قرارداد برای طراحی یک وبسایت خوب مذاکره کنید یعنی شما فهمیده‌اید که هر دلار پولی که پس‌انداز کنید می‌تواند به کسب‌وکار شما اجازه دهد که باقی بماند و در پستی و بلندی‌های جریان‌های پولی به حیات خود ادامه دهد. هوش هیجانی؛ این عبارتی است که توسط «دانیل گلمن»، رفتارشناس و نویسنده ابداع شده که با «IE» شناخته می‌شود و عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارها که باعث می‌شود شما خلقیات خود و دیگران را بشناسید و تحت تاثیر قرار دهید.

چگونه اعتماد ایجاد کنیم

مترجم: رویا مرسلی

منبع: HBR

افراد کمی هستند که بدون داشتن سطح قابل قبولی از اعتماد بتوانند در کسب و کار خود موفق شوند. هر کسی، از افراد جوان که اولین شغل واقعی خود را تجربه می‌کنند گرفته تا رهبران مجرب در رده‌های بالای سازمان، لحظه‌ها، روزها، ماه‌ها و سال‌هایی را تجربه کرده‌اند که نسبت به توانایی خود در رویارویی با چالش‌ها، دچار تردید بوده‌اند. هیچکس نسبت به توفان ناامنی در محیط کار خود مصون نیست اما این توفان‌ها نمی‌توانند باعث عقب ماندن شما از دنیای کسب و کار شوند.

متخصصان چه می‌گویند

تونی شوارتز، مدیر و رییس هیات مدیره پروژه انرژی و نویسنده مجموعه «در همه کارها ممتاز باشید: چهار کلید اصلی برای تغییر روش کار و زندگی» می‌گوید «اعتماد، امنیت می‌آورد؛ امنیت، احساسات مثبت به دنبال دارد و احساسات مثبت به کارآیی بهتر می‌انجامد.» او همچنین تصدیق می‌کند که «ناامنی، به صورت آگاهانه و ناآگاهانه، هر انسانی را که تاکنون دیده‌ام به ستوه آورده است.» دبوراج گرونفلد، به عنوان استاد رهبری و رفتار سازمانی و معاون ریاست برنامه اجرایی برای رهبران زن در دانشکده بازرگانی استنفورد گراجوئیت می‌افزاید «غلبه بر این تردیدهای فردی، ابتدا با ارزیابی صادقانه توانایی خود (و تشخیص عیوب) و بعد با پذیرفتن و تمرکز بر آن (و اصلاح آن) شروع می‌شود. در اینجا به این مساله می‌پردازیم که چگونه می‌توان به چرخه اخلاقی که شوارتز از آن نام برد پیوست.

آمادگی

حق با معلم‌های موسیقی است: تمرین، به تنهایی شما را به کمال نمی‌رساند. شوارتز می‌گوید «بهترین

راه، ایجاد اعتماد در یک بخش، انرژی گذاشتن در آن و سخت‌کوشی است.» بسیاری از افراد، وقتی فکر می‌کنند که در کاری خوب نیستند، تسلیم می‌شوند و تصور می‌کنند که تلاششان بی‌ثمر است. اما شوارتز معتقد است که استعدادهای طبیعی، تقریباً همیشه مغلوب تلاش‌های سنجیده می‌شوند. اگر درباره توانایی خود در انجام کاری شک دارید (مثل سخنرانی در برابر جمع یا مذاکره با یک مشتری خشن)، سعی کنید مهارت مربوط به آن کار را ابتدا در یک محیط آرام به صورت آزمایشی و با تمرین به دست آورید. گرونفلد می‌گوید: «تمرین می‌تواند بسیار مفید باشد و موقداً توصیه می‌شود؛ چراکه علاوه بر ایجاد اعتماد، باعث ارتقای کیفیت کار نیز می‌شود.» سعی کنید زمانی که لازم است مطلبی را در جمع ارائه دهید آن را قبل از زمان مقرر بیش از یک بار تمرین کنید. حتی افرادی که توانایی و اعتماد زیادی به قابلیت خود دارند نیز با آمادگی بیشتر، خود را بهتر نشان خواهند داد.

روش خودتان را دنبال نکنید

افراد مطمئن، تنها به تمرین اکتفا نمی‌کنند بلکه تصدیق می‌کنند که همه چیز را نمی‌دانند و نمی‌توانند نسبت به همه مسائل آگاه باشند. گرونفلد می‌گوید «بهتر است بدانید که چه موقع نیاز به کمک دارید. لازم است که سطح مشخصی از اطمینان (به خصوص اطمینان به توانایی خود در یادگیری) وجود داشته باشد تا انسان قبول کند که نیاز به راهنمایی یا حمایت دارد.» از سوی دیگر، اجازه ندهید فروتنی بیش از حد، باعث عقب ماندن شما شود. کاتی اورنشتاین، موسس و رییس پروژه اوپد که یک موسسه غیرانتفاعی است که کارش توانا ساختن زنان برای اثرگذاری در سیاست‌های عمومی با درج نظرات آنها در روزنامه‌ها است، می‌گوید که بیشتر افراد فکر خود را بیش از حد مشغول این مساله می‌کنند که دیگران درباره آنچه آنها انجام می‌دهند، چه فکر می‌کنند. به بیان او «وقتی متوجه ارزش خود در نظر دیگران شوید، دیگر اعتماد، ابزاری برای پیشرفت شخصی نخواهد بود. در واقع اعتماد، دیگر کلمه درستی نیست؛ بلکه در اینجا هدف مدنظر است.» به جای آنکه فکر کنید دیگران چگونه درباره شما و کارتان فکر می‌کنند، بر هدف و طرز فکر منحصر به فردی که ارائه می‌دهید تمرکز نمایید.

هرگاه لازم است، فیدبک دریافت کنید

در حالی که شما مسلماً نمی‌خواهید که برای ارتقای نفس خود به طور مطلق به نظر دیگران متکی باشید، اما مورد تایید قرار گرفتن نیز به نوبه خود می‌تواند یک روش موثر در ایجاد اعتماد به نفس تلقی شود. گرونفلد پیشنهاد می‌کند از کسی که به پیشرفت شما توأم با کیفیت کارتان اهمیت می‌دهد بخواهید که نظرش را به شما بگوید. افرادی را انتخاب کنید که به شما فیدبک کاملاً صادقانه‌ای بدهند. گرونفلد همچنین اشاره می‌کند که وقتی از افراد فقط فیدبک مثبت درباره ارزیابی کارآیی خود دریافت می‌کنیم، اعتماد خود را به آنها از دست می‌دهیم و حتی فیدبک‌های مثبت واقعی را نیز باور نخواهیم کرد. همچنین به خاطر داشته باشید که بعضی از افراد نیاز به حمایت بیشتری نسبت به دیگران دارند پس برای دریافت حمایت، خجالت نکشید. مجموعه‌ای از تحقیقات نشان داده است که بسیاری از زنان قبل از گرفتن تصمیم برای انجام کار، نیاز به تایید شدن دارند، اما چنین الگویی برای کسب حمایت یا مورد تشویق قرار گرفتن، در مورد مردان صدق نمی‌کند. اما اگر نیاز به دریافت تایید دارید، این موضوع اشکالی ندارد.

ریسک بپذیرید

استفاده از نقاط قدرت، یک تاکتیک هوشمندانه است، اما این کار به هیچ وجه نباید باعث شود که از چالش‌های تازه پرهیز کنید. بسیاری از افراد، تا زمانی که واقعا مورد آزمون قرار نگیرند، نسبت به قابلیت‌های خود ناآگاهند. گرونفلد می‌گوید «کارهایی را انجام دهید که فکر نمی‌کنید از عهده آن برآید. شکست می‌تواند برای شکل‌گیری اطمینان بسیار سازنده باشد». البته همیشه گفتن، راحت‌تر از انجام دادن است. شوارتز می‌گوید «اینکه انسان در کاری خوب نباشد، احساس بدی دارد و بهتر شدن در هر کاری برای انسان موج اطمینان‌آباد می‌کند». اما فکر نکنید که همیشه باید احساس خوبی داشته باشد. در واقع، داشتن استرس منطقی، خود می‌تواند عامل پیشرفت باشد. درخواست کمک از دیگران می‌تواند روند رشد را تسهیل کند. گرونفلد پیشنهاد می‌کند که از مافوق خود بخواهید به شما اجازه دهد تا مهارت جدیدی که ریسک

کمی دارد را تجربه کنید و از شما برای رویارویی با این چالش‌ها

حمایت شود.

اصولی که باید به خاطر داشت:

- درباره آنچه می‌دانید و آنچه باید یادبگیرید با خودتان صادق باشید
 - برای انجام کارهایی که به خودتان اطمینان ندارید تمرین کنید.
 - از فرصت‌های تازه استفاده کنید تا ثابت کنید که از عهده انجام کارهای سخت بر می‌آیید
- آنچه نباید انجام شود:
- تمرکز خود را بیش از حد بر این مساله که قابلیت انجام کاری را دارید یا خیر نگذارید، در عوض به ارزشی که ایجاد می‌نمایید فکر کنید.
 - اگر نیاز به تایید شدن از سوی دیگران دارید، از آنها نظر بخواهید.
 - نگران اینکه دیگران درباره شما چه فکر می‌کنند نباشید؛ بر خودتان تمرکز کنید نه بر قضاوت مخاطب.
- در این خصوص ۲ مورد کاوی آورده شده است.

موردکاوی شماره ۱:

دانش کسب کنید و روش خود را تغییر دهید

در سال ۲۰۱۰، مدیر عامل یک بیمارستان در شهر نیویورک از مارک آنگلو خواست که مسوولیت اجرای یک برنامه بسیار مهم را برای ارتقای کیفیت و بهره‌وری بیمارستان بر عهده بگیرد. مارک، تقریباً تازه وارد سازمان شده بود. تجربه کاری او در زمینه تجارت بود و به تازگی به عنوان سرپرست عملیات بخش خدمات منصوب شده بود. هر چند او تجربیاتی در زمینه استراتژی عملیات به عنوان مشاور مدیریت در سوابقش داشت، اما با اصول شش سیگما که لازم بود در این پروژه از آن استفاده کند آشنایی چندانی نداشت و احساس می‌کرد آمادگی پیاده‌سازی این پروژه را از نقطه صفر ندارد. به خصوص نگرانی او این بود که نتواند حمایت لازم را از پزشکان بیمارستان و پرستاران دریافت نماید. آنها در مورد یک کارمند جدید مثل او که به تازگی وارد محیط بیمارستان شده است و حتی پزشک هم نیست و قرار است به آنها بگوید چگونه کیفیت و بهره‌وری را ارتقا دهند چه فکر خواهند کرد؟ به مدت پنج ماه، مارک تلاش کرد که پروژه را در مسیر

درستی قرار دهد، اما همچنان به خود اطمینان نداشت. او می‌دانست که بخشی از نگرانی‌اش از عدم دانش او نسبت به مفهوم شش سیگما نشأت می‌گیرد. البته او چند کتاب و مقاله در رابطه با این موضوع خوانده بود و با چند شرکت مشاوره که در این زمینه متخصص بودند نیز صحبت کرده بود. در عین حال، با چند بیمارستان که این پروژه را با موفقیت پشت سر گذاشته بودند نیز مشورت کرد. البته این تحقیقات کمک می‌کرد، اما او هنوز نمی‌دانست که آیا خواهد توانست افراد مناسبی را برای این کار انتخاب کند یا خیر. او می‌گوید «هم مشتاق بودم و هم استرس داشتم چرا که اصلاً نمی‌دانستم چگونه باید در سازمان تغییر ایجاد کنم. می‌دانستم که به تنهایی قادر به انجام آن نخواهم بود. حتماً لازم بود که این برنامه به صورت جمعی و با همکاری دیگران انجام شود و تیم مدیریت و تمام مدیران در آن نقش داشته باشند.» او از ابتدا با مدیرعامل سازمان که حامی او نیز بود گفت‌وگو کرده بود. حتی از خانواده خود نیز انتظار حمایت معنوی داشت. از میان همین گفت‌وگوها، او کم‌کم متوجه شد که منشأ هیجان او این است که میل دارد همکاران، او را دوست داشته باشند و امیدوار است که با این روش بتواند از بروز تعارض جلوگیری کند. او گفت «پس از گفت‌وگوهای زیادی که با مدیرعامل بیمارستان داشتم و مشاهده رفتار او در نحوه مدیریت چنین موقعیت‌هایی، دریافتم که بهتر است به جای آنکه دوست داشتنی باشم، مورد احترام سایر همکاران قرار گیرم.»

این مساله به یک نقطه عطف در کار مارک تبدیل شد. به جای آنکه تا این حد نگران اینکه دیگران درباره او چه فکر می‌کنند باشد، تصمیم گرفت که تمرکز خود را بر منافع بیمارستان و موسسه بگذارد. در ماه دسامبر، او کلیات برنامه را برای کارمندان پزشکی ارائه داد. هرچند نگران بود که پیام خود را به درستی منتقل کرده باشد، اما در عین حال می‌دانست که لحظات مهمی برای او رقم می‌خورد. او می‌گوید: «من موفق شدم به‌رغم دانستن پیامدهای سخت، برنامه‌ای ارائه کنم که طی چند ماه اخیر همه برای توسعه آن تلاش کرده بودیم.» برنامه او مورد ستایش قرار گرفت. او می‌گوید: «در پایان، اطمینان من چند برابر رشد کرد و ما توانستیم برنامه‌ای تهیه کنیم که موفقیت زیادی برای بیمارستان به همراه آورد. من توانستم بر موانع ذهنی خود غلبه کنم و با ارتقای دانش خود برنامه‌ریزی را طوری انجام دهم که در واقعیت به بهبود بهره‌وری و کیفیت بیمارستان انجامید.»

موردکاوی شماره ۲:

بدانید چه ارزشی ایجاد می‌کنید

جولی زو می‌دانست که نظرات خوبی برای ابراز کردن دارد، اما نمی‌دانست چگونه کاری کند که حرفش شنیده شود. او به عنوان مدیر طراحی محصول در شرکت فیس بوک، نظرات باارزشی در زمینه محصولاتی که روی آنها کار می‌کرد داشت، اما آنقدر به خود اطمینان نداشت که این ایده‌ها را مطرح کند. تعداد زنانی که در واحد او کار می‌کردند بسیار کم بود. او در ابراز نظراتش حتی زمانی که به تحصیل رشته کامپیوتر در دانشگاه استنفورد مشغول بود نیز ضعف داشت و این ضعف حتی هنوز که او در شرکت فیس بوک کار می‌کرد ادامه داشت. او می‌دانست که باید تلاش مضاعفی برای بهبود توانایی در صحبت کردن و اظهار نظر داشته باشد و در اقلیت بودن او به عنوان یک زن در آن واحد نیز توجیه مناسبی برای عدم اطمینان او نبود. او گفت که از «بیماری وانمودکردن» رنج می‌برد و احساس می‌کند که حتی برای اظهار نظراتش ندارد. وقتی یکی از همکارانش در بخش منابع انسانی به او درباره یک دوره آموزشی در دانشگاه استنفورد در رابطه با توانا سازی زنان در زمینه رهبری صحبت کرد، او علاقه‌مند شد در این دوره شرکت کند. از آنجا که یکی از اقدامات این دوره، چاپ نظرات افراد در مجله بود، او تصمیم گرفت کاری را که تاکنون هرگز انجام نداده بود برای اولین بار امتحان کند: نوشتن یک مقاله. ماه دسامبر گذشته، مطلبی از او تحت عنوان «خطر بی‌نامی در دنیای مجازی» در مجله نیویورک تایمز به چاپ رسید. او می‌گوید «بسیار خوشحالم که توانستم این کار را انجام دهم. من قبل از آن هرگز نتوانسته بودم مطلبی از خود منتشر کنم. اما این کار، مطلقاً سخت نبود». فیدبکی که او در دوره آموزشی و بعد از آن در محیط کار دریافت کرد باعث افزایش اطمینان او شد. بعد از آن، او حمایت زیادی از همکاران دریافت کرد و همین امر او را تشویق کرد که افکارش را با دیگران در میان بگذارد. او می‌گوید «البته تلاش من هنوز ادامه دارد اما حالا، سخنران و نویسنده مطمئن‌تری هستم.»

تغییر در سازمان را از کجا شروع کنیم

مترجم: بیگلری

نویسندگان: مارکو گاردینی، جیوانی گیولیانی و مارکو ماریچی *

نوامبر ۲۰۱۱

وقتی که قرار است تغییری در سطح کل سازمان ایجاد کنید، تلاش خود را روی «کارکنان محوری» معطوف کنید تا به ایجاد روندی پویا و سریع در این زمینه دست یابید (کارکنان محوری در تغییر کارکنانی هستند که بیشترین اتصالات را دارند).

تغییر یک سازمان بزرگ هرگز کار ساده‌ای نیست؛ تنها در حدود یک

سوم چنین دگرگون‌سازی‌هایی موفق هستند. یکی از مشکلاتی که

بسیاری از سازمان‌ها در پروسه تغییر با آن رو به رو می‌شوند تحلیل

رفتن قوای محرکه این روند است. زیرا کارکنان روش کارکردن خود را

تغییر نمی‌دهند. در بعضی از موارد، آنها خود نمی‌خواهند که تغییر

کنند و در پاره‌ای از اوقات ساختار ضعیف برنامه تغییر، دلیل این ناکارایی است. تحقیقات اخیر ما از یک

بانک اروپایی نشان می‌دهد که تمرکز برنامه تغییر روی «کارکنان محوری» بسیار مهم است و مزایای

فراوانی دارد. این کارکنان همان افرادی هستند که بیشترین تاثیر را در انجام روزانه اموری دارند، که مد نظر برنامه تغییر است.

این رویکرد می‌تواند به شما اطمینان دهد که به تغییری موفق و سریع همراه با کارکنانی متعهد به برنامه،

در درازمدت، دست خواهید یافت. این همان امری است که نهایتاً در یک بانک با بیش از ۶۰۰۰ شعبه در

سراسر کشور اتفاق افتاد. بانکی که درگیر فشار روزافزون رقیبان محلی بود؛ بانک‌های کوچکی که در رفع

نیازهای مختص محل مورد فعالیت شان بسیار کارآمد عمل می‌کردند.

این بانک سراسری برای رفع فاصله خویش با بانک‌های محلی به ایجاد یک مدل سازمانی جدید دست زد.

طرحی که به حذف لایه‌های سرپرستی و تمرکزگرایی می‌پرداخت و به مدیران شعب اختیارات بیشتری

واگذار می‌کرد. به این طریق، مدیران شعب قادر می‌شدند تا خدمات بانکی را با توجه به احتیاجات ویژه هر

محل ارائه دهند. برای انجام این طرح، رهبران بانک دلایل بنیادین نیاز به تغییر و جزئیات مدل جدید شامل نقش سرپرستان، مدیران شعب و کارکنان و نحوه تغییر انجام کار را به تمامی کارکنان سازمان اطلاع دادند. این انتقال اطلاعات از طریق یکسری از نمایشگاه‌ها به همراه روش‌های قدیمی‌تر همچون صدور بخش‌نامه‌ها و مقالات و انتشار ویژه نامه‌هایی بود که تمام جزئیات طرح مذکور را به روشنی شرح می‌داد. تمامی کارکنان اطلاعات یکسانی را دریافت کردند و انتظار می‌رفت که همگی و همزمان نسبت به پذیرش و اجرای مدل جدید اقدام کنند.

چند ماه بعد، وقتی که رهبران بانک پیشرفت طرح را مورد ارزیابی قرار دادند، دریافتند که بیشتر کارکنان نحوه کار کردن خود را هیچ تغییری نداده‌اند. برای مثال، در ساختار جدید، روند سنجش اعتبار مشتریان ساده شده بود. به این صورت که مدیران شعب باید پیشنهادهای ارائه اعتبار به مشتریان را به آخرین فرد دارای قدرت تصمیم‌گیری در این امر ارسال می‌کردند (بسته به مقدار اعتبار به یکی از هیات‌های تخصیص اعتبار). اما، مدیران شعب از ترس تصمیم‌گیری اشتباه یا کم کردن مسوولیت خود، همچنان به روش قبل پیشنهادها را به لایه‌های میانی می‌دادند. سرپرستان مناطق هم که باید به آموزش و کمک، به مدیران شعب می‌پرداختند، همانند مدیران نحوه عملکرد خویش را تغییر نداده بودند. بسیاری از سرپرستان فاقد مهارت‌های لازم برای آموزش مدیران شعب بودند. خیلی از مدیران شعب هم تخصص‌های مورد نیاز برای انجام بعضی از امور به تنهایی را نداشتند (از جمله زمان بندی مناسب و نحوه ارتباط موثر با بخش‌های دیگر).

رهبران بانک دریافتند که از مدل مناسبی برای ایجاد چنین تغییر وسیعی استفاده نکرده بودند. آنها می‌خواستند که همزمان تغییرات زیادی در کل سیستم خود ایجاد کنند. در صورتی که باید تغییرات مرحله به مرحله و تدریجی به اجرا درمی‌آمد و نقایص آن در حین اجرا مورد بررسی و اصلاح قرار می‌گرفت. بنابراین، آنها تصمیم گرفتند که در راستای استقلال شعب در سطوح محلی، طرح را تغییر داده و در قدم اول توجه خود را معطوف کارکنانی کنند که قادرند پروسه تغییر را به سریع‌ترین حالت ممکن به پیش ببرند. شروع تغییر در میانه سازمان

این کارکنان (محوری) چه کسانی هستند؟ برای پاسخ به این سوال، رهبران بانک سه مشخصه را ملاک قرار

دادند:

- چه کسانی تاثیر مستقیم و قابل توجه روی نتیجه مورد نظر طرح (تغییر) دارند؟
- چه کسانی با تعداد زیادی از گروه‌های مختلف کاری در سازمان مراوده روزانه دارند؟
- چه کسانی می‌توانند در انجام امور تصمیم‌نهایی را بگیرند؟

تجربه کاری ما با تعدادی از سازمان‌ها نشان می‌دهد که تعیین درست «کارکنان محوری» برای هر طرح تغییری، کاری حساس و مشکل است. به عنوان مثال، شاید شما فکر کنید که مدیران منطقه‌ای یا سرپرستان شعب همان کارکنان محوری مورد نظر بانک بودند.

اما، اینطور نبود، چرا که آنها تاثیر مستقیم روی فعالیت‌های روزانه در شعب نداشتند و این به معنای عدم تاثیر مستقیم آنها روی نتیجه و نیز نداشتن ارتباط بی‌واسطه با کارکنان صف اول (**frontline employees**) بود.

بسته به صنعت مورد نظر، «کارکنان محوری» می‌توانند افراد مختلفی باشند: به عنوان نمونه، در یک کارخانه تولید برق سرپرستان تعمیر و نگهداری همان افراد محوری هستند، در صورتی که در یک جایگاه فروش محصولات نفتی مدیر جایگاه و در یک فروشگاه لباس مدیر فروشگاه این نقش را دارند. در بعضی از موارد «کارکنان محوری» تعیین شده، انتخابی منطقی به نظر نمی‌آیند. به عنوان مثال، در نمونه ذکر شده فروشگاه لباس، شاید شما فکر کنید که فروشندگان نقش محوری دارند؛ چرا که در ارتباط مستقیم با مشتریان هستند و بر فروش تاثیر مستقیم دارند. اما این افراد عموماً نفوذی بر دیگر کارکنان ندارند و هیچ ارتباطی هم با شرکت‌های بیرونی ندارند. بانک اروپایی مدیران شعب را به عنوان «کارکنان محوری» انتخاب کرد، زیرا این مدیران ترکیب مناسبی از مشخصه‌های مورد نظر را دارا بودند.

بنابراین، مدیران ارشد این سازمان، طرح تغییر را از بالا به پایین اصلاح کرده و تمرکز خود را بر تغییرات مدیریتی بنا نهادند: ارتباطات، زمان‌بندی و مهارت‌سازی. در نتیجه، آنها تلاش خود را روی ۶۰۰۰ مدیران شعب معطوف کردند. مدیران ارشد بانک بعداً همین روند را برای دیگر کارکنان سازمان از جمله کارمندان شعب هم به اجرا در آوردند تا آنها نیز در راستای هدف کلی تغییر، با مدیران شعب همسو شوند.

به این طریق، رهبران بانک دوباره ۲۰۰۰ مدیر اجرایی و ۳۰۰۰۰ کارمند بانک را در پروسه تغییر مخاطب قرار

دادند، اما این بار با روشی متفاوت و حساب شده. برای روشن‌تر شدن چگونگی اجرای طرح مذکور به توضیحات ذیل توجه کنید. بانک به جای ایجاد یک برنامه مستقل و کلی، اقدام به تهیه ۲۰ برنامه متوالی کرد. هر یک از این برنامه‌ها معطوف به نیاز خاصی بودند. به عنوان مثال، برنامه آموزش مدیران شعب با تاثیرات مدل سازمانی جدید روی عملکرد خود آنها شروع می‌شد و در ادامه به آموزش مهارت‌های تجاری جدید مورد لزوم آنها می‌پرداخت. از جمله این مهارت‌ها می‌توان به نحوه تعیین مهم‌ترین خدمات مورد نیاز مشتریان محلی، چگونگی اختصاص اعتبار به مشتریان مختلف، آشنایی با اصول رضایت‌مندی مشتری و تمرین‌های عملی مدیریت افراد، ارتباطات و مدیریت مشاجرات احتمالی اشاره کرد. همچنین، بانک یک شبکه اجتماعی آنلاین ایجاد کرد تا مدیران شعب بتوانند مسائل مورد نظر خود را با یکدیگر در میان بگذارند. بعد از شش ماه از اجرای برنامه‌های مدیران شعب و آماده شدن آنها، بانک، کارروی دیگر کارکنان سازمان را شروع کرد. برنامه‌های بعدی نیز مشخصاً نیازها و اولویت‌های هر گروه از کارکنان را مد نظر قرار داده بود. به همین ترتیب، در تمام بخش‌های طرح تغییر، اصلاحاتی همه‌جانبه صورت گرفته بود. از طرف دیگر، اجرای طرح جدید باعث یک نگرانی جدی شده بود. در وهله اول، فقط از مدیران شعب خواسته شده بود که تغییرات اساسی در نحوه عملکرد خود داشته باشند و دیگر کارکنان شامل این تغییر رویکرد نبودند. مدیران شعب نگران عدم همکاری یا حتی مخالفت همکاران خویش بودند، چرا که آنها ممکن بود تصور کنند مجبور به قبول روش جدید شده‌اند. بانک برای رفع این مشکل به تقویت خودباوری در کارکنان و ایجاد اعتماد به تصمیمات سازمان پرداخت. بانک از عوامل مختلفی برای انجام این کار استفاده کرد: با آنها در مورد آینده شغلی و رابطه کاری شان با بانک به گفت‌وگو نشست، نسبت به آموزش آنها برای پیشرفت شغلی اقداماتی کرد و به آنها کمک کرد تا درک کنند که استقلال عمل و مسوولیت جدید مدیران شعب نتیجه تغییر در ساختار سازمانی بوده است. عامل آخر به‌ویژه، تاثیر بسیار مثبتی روی دیگر مدیران سازمان داشت. هجده ماه بعد، معاونان مدیران شعب و کارمندانی که نزدیک‌ترین تماس مستقیم با مشتریان را داشتند توانسته بودند ۳۰ درصد بیشتر وقت با مشتریان بگذرانند. این صرف زمان بیشتر که حاصل اجرای ساختار جدید سازمان بود باعث شد که ارائه خدمات شعب بانک تا ۱۵ درصد افزایش یابد.

زمان صرف شده برای سنجش و تصمیم گیری در ارائه اعتبار به مشتریان تا ۲۵ درصد کاهش یافت. واکنش مثبت مشتریان به برنامه‌های تبلیغاتی تقریباً ۲ برابر شد. تحقیق صورت گرفته در سطح کشور نشان از رشد ۲۰ درصدی رضایت مشتریان داشت. همچنین بانک به منافع طولانی مدت تری هم دست یافت: بانک حالا دارای کارکنانی با قابلیت اجرای هرگونه تغییر سازمانی است؛ ایجاد شبکه‌های مستقل در میان کارکنان باعث به جریان افتادن دانش و پشتیبانی متقابل میان آنها شده است و نهایتاً اینکه فرهنگ سازمانی بانک پذیرش بیشتری نسبت به نظرات کارکنان در صف اول پیدا کرد.

آنچه که سازمان‌های دیگر می‌توانند یاد بگیرند

تجربه این بانک و سازمان‌های مشابه دیگر حاوی دو درس مهم هستند که هر سازمانی می‌تواند از آنها در جهت اجرای یک طرح تغییر موفق استفاده کند:

- اول «کارکنان محوری» را تغییر دهید. تشخیص اینکه در ایجاد تغییر مورد نظر چه کسانی نقش محوری دارند و اطمینان از تمایل آنان به همکاری و در اختیار نهادن ابزارهای مناسب اموری ضروری است. در مثال بانک، مدیران شعب در مرکز طرح تغییر قرار داشتند؛ وقتی که آنها اعتقاد به تغییر و مهارت لازم را کسب کردند باعث افزایش توان اجرایی طرح و تسریع در پروسه تغییر شدند.
- طرح تغییری جامع تهیه کنید. شما باید مطمئن شوید که اهداف ایجاد تغییر واضح و قابل حصول باشند؛ روابط بین «کارکنان محوری» و باقی سازمان به روشنی و با جزئیات مشخص شوند؛ در غیر این صورت قوای محرکه تغییر تحلیل می‌رود و دوامی نخواهد داشت.

منبع: مکنزی

* مشاوران شرکت مکنزی در رم و میلان

[چرا نوآوران اجتماعی باید به طراحی فکر کنند](#)

تیم براون

مترجم: سیمین راد

ابزارهای خوب و توسعه‌یافته‌ای در اختیار داریم تا بتوانیم به مسائل اجتماعی بپردازیم. این ابزارها به تحلیل اندیشمندانه و ابداع فنی متکی هستند، اما به نظر می‌رسد چیزی از جعبه ابزار کارمان گم شده است. بنا به سبب کارمان، تاکنون به نوآوری در «طراحی» فکر نکرده‌ایم و آن را در مسائل اجتماعی به کار نگرفته‌ایم. طراحی فرآیندی است که با جست و جو برای انتخاب‌های جدید و راه‌حل‌های بدیل معادل است. فکر کردن به طراحی را می‌توان طرح کرد و به‌طور فزاینده‌ای در راستای بهبود ایده‌های موجود به کار گرفت. مثلاً، چگونه خدمات عرضه می‌شود؟ یا چگونه یک محصول کار می‌کند؟ این ایده می‌تواند به‌طور ریشه‌ای در راستای خلق راه‌حل‌های نو به کار رود؛ آن راه‌حلهایی که نیازهای مردم را به شیوه‌هایی کاملاً جدید برآورده می‌سازد.

مارک کوسکا، بنیانگذار شرکت سیف‌پوینت، به دنبال کاهش سرایت بیماری‌های بود که با خون و خونریزی مرتبطند؛ مثلاً، بیماری‌هایی که از طریق استفاده دوباره از سرنگ‌ها منتقل می‌شدند. او می‌توانست جهت آموزش‌دادن به استفاده‌کنندگان از سرنگ‌های آلوده، خطرات استفاده از این سرنگ‌ها را خاطر نشان کند. او می‌توانست برای استفاده از کالاهای بهداشتی و پزشکی، بسته‌بندی‌ها و ارتباطات بهتری را طراحی کند. این رویکرد می‌تواند بسیار ثمربخش باشد. او در عوض تلاش کرد تا سرنگ کاملاً جدیدی طراحی کند. این سرنگ خودش باید بتواند خودش را از کار بیندازد و پس از نخستین استفاده خراب شود. این طراحی جالب این توانایی را دارد تا باعث کاهش بیش از ۷ میلیارد تزریق غیرمطمئن و ناسالم در هر سال شود.

پس می‌توانیم به طراحی فکر کنیم. طراحی، رویکردی نوین به نوآوری است. این رویکرد تاکنون مد نظر سازمان‌های توسعه و تحقیقات فنی نبوده است. این رویکرد می‌تواند توسط اشخاص بسیاری به کار گرفته شود؛ برای مثال، تولید محصولات جدید، ارائه خدمات نوین، طراحی دوباره فرآیندهای کسب و کار، ساختن علائم تجاری نو و بهبود بخشیدن به ارتباطات.

برای فکر کردن به طراحی ابتدا باید به نوآوری فکر کرد. این رویکرد می‌تواند به پیشبرد چارچوب‌های تحقیق و پژوهش کمک کند. در نتیجه باید گفت که نوآوری در طراحی سبب می‌شود که حتی درباره نیازهای برآورده‌نشده مردم نیز فکر کنیم. این رویکرد تضمین می‌کند که راه‌حل‌های اقتصادی برای مسائل اجتماعی در نیازها و امیال اجتماع ریشه دارند.

چطور این رویکرد را اتخاذ کنیم؟

(۱) پرسیدن یک سوال خوب: مهم‌ترین پیش‌شرط برای داشتن یک ایده خوب، یک سوال خوب است. وقتی با بیماری‌های اجتماعی مواجه می‌شویم، اگر صرفاً همان پرسش‌های قدیمی و همیشگی را از خودمان بپرسیم و انتظار شنیدن پاسخ‌های متفاوت را داشته باشیم، محکوم به شکست هستیم. بزرگ‌ترین کارآفرین‌ها و حل‌کنندگان خلاق مسائل و مشکلات (اجتماعی یا غیر از آن) توانایی طرح‌کردن پرسش‌های حیرت‌آور و سرشار از بصیرت را دارند.

برای نمونه، دکتر جی. وندکاتاسومی (دکتر وی)، بنیانگذار سیستم عظیم آرویند آی کر (که محافظ‌های با کیفیت برای چشم می‌سازد و محصولاتش برای مشتریان با درآمد پایین در دسترس است)، این پرسش را مطرح می‌کند: «چرا اصول شرکت مکدونالد نمی‌تواند برای شرکت محافظ چشم به کار گرفته شوند؟» طرح‌کردن این پرسش دکتر کاتاسومی را به سوی ایده‌هایی خلاقانه درباره محافظ موثر و با کیفیت سوق داد؛ محافظ‌هایی که تاثیری عظیم و بیان‌نشده بر زندگی‌های هزاران هزار انسان فقیر در آفریقای جنوبی داشت.

(۲) نزدیک‌شدن به زندگی‌های اشخاصی که سعی می‌کنید به آن‌ها خدمت کنید: نیازهای این افراد را درک کنید و از طرح فرضیه‌هایی درباره آن‌چه ممکن است نیاز داشته باشند خودداری کنید. همه نوآوری‌های موفق الزامات و اقتضائات خاصی دارند. برای نمونه می‌توان به این سه نکته توجه کرد: الف) مطلوب بودن (آنچه مردم نیاز دارند)، ب) امکان‌پذیر بودن (آنچه تکنولوژی می‌تواند انجام دهد) و پ) قابل زیست بودن (آنچه تحمل‌شدنی یا سودده است).

پس فکر کردن به طراحی با توانایی‌های فنی آغاز نمی‌شود. این رویکرد با نیازهای مردم آغاز می‌شود. این ایده، بهترین فرصت‌های ممکن برای خلق ارزش و تاثیر اجتماعی برای مردم را به بار می‌آورد.

(۳) فکر کنید و بیاموزید: از الگوها و نمونه‌های اولیه استفاده کنید. گمانه‌زنی نکنید. به این ترتیب، می‌توانید درباره قابل زیست بودن ایده‌ها چیزهای نو یاد بگیرید و آنها را به سوی راه‌های مناسب‌تر رشد دهید. ابتدا با ایده‌های ساده شروع کنید. زود سراغ ساختارهای اقتصادی نروید. به این ترتیب، می‌توانید از این آزمون‌ها و تجربه‌ها بیاموزید و ایده‌ها را به سرعت تکرار کنید.

(۴) کل سیستم کسب و کار را به منزله فرصتی برای طراحی ببینید: ممکن است محصولات و خدمات شما هسته مرکزی نیازهای انسان‌های فقیر باشند. اغلب اوقات، زیربناهای توزیع و ارتباطات، بازاریابی و خدمات پشتیبانی و الگوهای کسب و کار به خوبی رشد و توسعه می‌یابند و بیشترین توانایی برای نوآوری را عرضه می‌کنند.

(۵) به هیچ کسی ماهی ندهید، به او ماهیگیری یاد بدهید: فکر کردن به طراحی به معنای آخرین راه حل برای کسب سود و منفعت نیست. ما فهمیدیم که طراحی ابزارهای موثر برای دیگران می‌تواند تاثیری عمیق و مهم بر جا بگذارد. البته همه سازمان‌ها به طراحان شایسته دسترسی ندارند. در حقیقت، طراحان بسیار کمی وجود دارند که بر چالش‌های موجود در بخش اجتماعی متمرکز باشند.

پس می‌توانیم این‌طور نتیجه بگیریم که با وجود تنوع چالش‌های اجتماعی پیش رو (چالش‌هایی همچون تغییر آب و هوا، شکست سیستم‌های آموزشی، مسائل خوراک و پوشاک، بیماری‌های مسری و همه‌گیر، مسائل مرتبط با منابع انرژی) باید از هر رویکردی که در جعبه ابزارمان داریم، استفاده کنیم تا در نتیجه بتوانیم راه‌حل‌های جدیدی برای بهبود وضعیت اجتماعی جهان بیابیم.