

دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

کارآفرینی - ویرایش ششم

### تعریف کار آفرینی

تولید چیزی متفاوت و با ارزش (و یا خدماتی . . .)

با قبول ریسک

با تلاش فراوان و صرف وقت و هزینه

در شرایطی که مشکلات و محدودیت‌هایی وجود دارد

با هدف‌هایی چون کسب درآمد، رضایت شخصی، استقلال و غیره

### هدف کلی

پرورش استعدادها و آموزش فنون کارآفرینی به منظور آماده کردن افراد برای ورود به بازار

کسب و کار و تجاری کردن ایده‌های نو

### سرفصل مطالب

• مبانی کارآفرینی و مدیریت کسب و کار

• تاریخچه کارآفرینی و نظریات کارآفرینان

• مشخصات کارآفرینان و سازمان‌های کارآفرین

• خلاقیت و نوآوری

• مبانی مدیریت و مدیریت استراتژیک

• طرح مالی

• مبانی حقوق و قانون تجارت

• بازاریابی و فروش

• طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

• طرح کسب و کار تفصیلی

• ایده کسب و کار

• ارتباطات و مذاکره

• اینترنت و کارآفرینی

• روش‌های تامین منابع مالی

• مبانی کار تیمی

• اصول و فنون مذاکره

### مرجع

کارآفرینی عمومی - ویژه دانشجویان تمامی رشته‌های دانشگاه آزاد اسلامی. تالیف دکتر سید علیرضا فیض‌بخش. ناشر: مرکز آموزش و تحقیق کانون فارغ التحصیلان دانشگاه آزاد اسلامی.  
کار آفرینی - جلد اول: ترجمه دکتر سید علیرضا فیض‌بخش. ناشر: انتشارات دانشگاه صنعتی شریف

مبانی کارآفرینی: دکتر محمود احمد پور داریانی و دکتر سید محمد مقیمی. ناشر: راندیش  
اصول و مبانی کارآفرینی: مهندس مهدی سعیدی کیا. ناشر: انتشارات کیا  
اصول بازاریابی: فلیپ کاتلر - ترجمه فروزنده. انتشارات آتروپات اصفهان  
اصول بازاریابی: فلیپ کاتلر - ترجمه پارسائیان و اعرابی. انتشارات علمی فرهنگی  
طراحی استراتژی، برنامه ریزی و مهارت‌های فروش: دکتر محمد بلوریان تهرانی. انتشارات  
موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی  
فروشنده یک دقیقه‌ای: شیوه تدریس دوره

#### شیوه تدریس دوره

- تدریس توسط مدرس
- انجام آزمون‌های شناختی
- نمایش فیلم
- کار گروهی توسط شرکت کنندگان
- اداره کلاس توسط گروه‌هایی از شرکت کنندگان که در برخی زمینه‌های مرتبط تخصص مشترک دارند.

• انجام پروژه طرح کسب و کار توسط شرکت کنندگان

#### تعریف بر اساس ابعاد مختلف کار آفرینی

جهت درک نظامند فعالیت کار آفرینی سه تعریف زیر را که ابعاد مختلف کار آفرینی را

نشان می‌دهند را ارائه می‌کنیم:

الف- کار آفرین کسی است که منابع، نیروی کار، مواد و سایر دارایی‌ها را با هم ترکیب می‌کند تا ارزش آنها را نسبت به قبل بیشتر کند، او همچنین کسی است که تحول، نوآوری و نظم جدیدی را بنیان می‌کند.

ب- کار آفرینی فرآیند تولید ثروت است. کسانی که این ثروت را تولید می‌کند ریسک‌های زیادی را از نظر مالی و معنوی می‌پذیرند تا برای بعضی محصولات و خدمات ارزش بیشتری فراهم آورند.

ج- کار آفرینی فرآیند خلق چیزی نو و با ارزش و با صرف وقت و تلاش بسیار و پذیرش ریسک‌های مادی، معنوی و اجتماعی برای بدست آوردن منافع مالی، رضایت شخصی و استقلال

است.

### تعریف بر اساس چهار جنبه اساسی کار آفرینی

- ۱- خلق چیزی ارزشمند و نو شامل اختراع، ابداع و یا تجاری کردن کالا و خدمات به صورتی که برای دیگران یک نیاز باشد و حاضر باشند بابت آن پول پرداخت کنند.
- ۲- کارآفرینی ساده نیست و مستلزم تحمل ناملايمات و صبر و شکیبایی بسیار است.
- ۳- پذیرفتن مخاطرات و احتمال عدم موفقیت یکی از ارکان کارآفرینی است. این ریسک‌ها غالباً پیرامون زمینه‌های مالی، اجتماعی و روانی متمرکز می‌باشند.
- ۴- قسمت آخر تعریف به پاداش‌های کار آفرینان توجه دارد. کارآفرینان غالباً به چیزی بیشتر از منافع مالی فکر می‌کنند آنان به دنبال تامین نیازهای درونی خویش مانند قدرت، استقلال، احساس موفقیت، پیشرفت و چالش طلبی می‌باشند و در کنار آن پول به دست می‌آورند.

### تاریخچه کارآفرینی ۳/۱

اولین کشورهایی که در مسیر کارآفرینی قدم گذاشتند، آلمان انگلستان و آمریکا بودند. در آلمان در سالهای ۱۹۳۳ تا ۱۹۳۵ مطالعه و شناسایی بر روی افراد جسور و نوآور و افراد با انگیزه‌ای که دارای محدودیت مالی بودند آغاز شد. اولین سیاست‌ها، سیاست‌های حمایتی از این افراد بود. به همین منظور اولین آموزشکده برای تربیت این افراد در آن سال‌ها ایجاد شد. افراد در این آموزشکده‌ها طی دوره‌های کوتاه مدت، آموزش‌های لازم را برای شروع کارهای اقتصادی طی می‌کردند و یکی از مباحث اصلی در این دوره‌ها این بود که چگونه اقتصاد از طریق توسعه کارآفرینی رشد یابد.

### تاریخچه کارآفرینی ۳/۲

آموزشکده‌های تربیت افراد کارآفرین بین سالهای ۱۹۳۷ تا ۱۹۴۰ در انگلستان نیز راه‌اندازی شد.

طی سال‌های ۱۹۴۲ تا ۱۹۴۳ نیز این آموزشگاه‌ها در آمریکا دایر شد.

### تاریخچه کارآفرینی ۳/۳

در سال‌های اولیه آموزش کارآفرینی، این مباحث غالباً به طور غیر کلاسیک و به صورت سمینار برگزار می‌شد. اواخر دهه ۵۰ میلادی کشوری که در این زمینه خیلی کلاسیک کار کرد و ترویج فرهنگ کارآفرینی را از سطح دبیرستان شروع کرد، کشور ژاپن بود. دانش‌آموزان این کشور از سطح دبیرستان به مسئله کارآفرینی آشنا شده و آموزش می‌دیدند که در حین تحصیل چگونه کار کنند و با کسب کار چگونه کشورشان را از وابستگی نجات

دهند.

اهمیت کارآفرینی

مهمترین تاثیری که یک کارآفرین می‌تواند داشته باشد، همان عامل توسعه اقتصادی است که از کارآفرین به عنوان عنصر اصلی و قهرمان ملی یاد می‌کند.

نکته: اشتغال یکی از نتایج کارآفرینی است ولی ممکن است فعالیت کارآفرینانه اشتغال ایجاد نکند بلکه به ثروت ملی یا دانش جامعه بیافزاید.

مشخصات افراد کارآفرین

- \* فرزند ارشد
- \* متاهل
- \* مرد
- \* پدر
- \* خوش شانس بودن
- \* کشمکش داشتن
- \* همه کاره
- \* اجرا کننده
- \* ریسک پذیری متوسط
- \* خلاق
- \* سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال (مهمترین فعالیت کارآفرینانه مردان)
- \* سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال (مهمترین فعالیت کارآفرینانه زنان)
- \* سن بین ۱۳ تا ۱۹ سال (مواجهه با ابهامات، تمایل به استقلال و خلاق)
- \* داشتن دانش فنی (کارشناسی)
- \* داشتن افراد حرفه‌ای در سایر زمینه‌ها
- \* اجتماعی (در جمع قرار گرفتن)

جنبه‌های فرآیند کارآفرینانه

- شناسایی و ارزیابی فرصت
- تدوین طرح تجاری
- تامین منابع مورد نیاز
- اداره بنگاه

جنبه‌های فرآیند کارآفرینانه۱- شناسایی و ارزیابی فرصت

- ایجاد و افزایش فرصت
- ارزش حقیقی و مفهومی فرصت
- خطر احتمالی و بازده فرصت

- تناسب فرصت با مهارت‌ها و اهداف کارآفرین
- موقعیت رقابتی

### جنبه‌های فرآیند کارآفرینانه

#### ۲- تدوین طرح تجاری

- صفحه عنوان
- فهرست مندرجات
- خلاصه‌ی مراحل اجرایی
- شرح فعالیت اقتصادی
- شرح صنعت
- طرح بازاریابی
- طرح مالی
- طرح تولید
- طرح سازماندهی
- طرح عملیاتی
- خلاصه
- ضمائم و مدارک

### جنبه‌های فرآیند کارآفرینانه

#### ۳- تامین منابع مورد نیاز

- منابع موجود کارآفرین
- فاصله بین منابع و ملزومات موجود
- دسترسی به منابع مورد نیاز

### جنبه‌های فرآیند کارآفرینانه

#### ۴- اداره بنگاه

- شیوه‌ی مدیریت
- متغیرهای کلیدی برای موفقیت
- شناسایی مشکلات بلقوه
- اعمال سیستم‌های کنترل

### ضرورت آموزش با دیدگاه کارآفرینی

با عنایت به پدیده جهانی شدن اقتصاد، برخی عقیده دارند که بازارهای جهانی فردا از آن شرکت‌هایی است که:

• به ریسک‌پذیری کارآفرینانه بها می‌دهند و برای گسترش سرمایه‌های فکری خود در حد کلان سرمایه‌گذاری می‌کنند.

• به بالندگی فردی اهمیت می‌دهند.

• در تدوین اهداف آینده، شرایط محیطی را مد نظر قرار می‌دهند.

• توسعه کارآفرینی از جنبه‌های گوناگون مدنظر قرار می‌دهند.

آموزش، یکی از جنبه‌های مهم در گسترش کارآفرینی است که مورد توجه ویژه‌ای واقع شده است. با توجه به مطالعات مختلفی که صورت گرفته ثابت شده که ویژگی‌های کارآفرینان اغلب اکتسابی است و نه ارثی و از این رو در حال حاضر آموزش کارآفرینی به یکی از مهمترین و گسترده‌ترین فعالیت‌های دانشگاه‌ها تبدیل شده است.

### فارغ‌التحصیل کارآفرین ۱/۲

بطور کلی هدف از آموزش، تربیت افرادی است که بتوانند پس از تکمیل تحصیلات خود در دانشگاه افرادی "موسس" باشند و کسب و کار ایجاد کنند. یکی از معضلات اساسی بسیاری از کشورها، بیکاری به خصوص در میان قشر تحصیلکرده است.

کاهش نرخ بیکاری و افزایش اشتغال یکی از مهمترین سیاست‌های اقتصادی دولت‌ها است.

### فارغ‌التحصیل کارآفرین ۲/۲

شاید بتوان برای بیکاری قشر تحصیلکرده سه دلیل زیر را برشمرد:

• عدم آشنایی دانش فارغ‌التحصیلان با روشهای ایجاد کسب و کار به طور عملی و تحلیل اقتصادی آن (Business)

• عدم آشنایی با مسائل میان رشته‌ای مانند چگونگی حل مسئله، برقراری ارتباطات، تحلیل ریسک، شناخت نیازهای جامعه، تحلیل اقتصادی مسایل و غیره (Integration).

• عدم تاکید و هدایت بینش در مواردی مانند میل به پیشرفت، تفکر خلاق، آینده‌نگری و تولید ثروت (Vision).

### تفکر واگرا و همگرا

#### مثال تفکر واگرا:

س: مشکل چیست؟ ج: بیکاری س: بیکاری چیست؟ ج: نبود اقتصاد پویا س: اقتصاد پویا چیست؟ ...

(برای شناسایی مشکل خوب است)

#### مثال تفکر همگرا:

س: مشکل چیست؟ ج: بیکاری س: چرا بیکاری در جامعه وجود دارد؟ ج: بیماری اقتصاد

س: چه عواملی به بیماری اقتصاد دامن می‌زنند؟ ...  
(برای پیدا کردن راه حل نهایی خوب است)

### سرمایه واقعی

سرمایه از دیدگاه سنتی:

- کارگر
- زمین
- دانش فنی
- اطلاعات

سرمایه از دیدگاه کارآفرینی:

- **خلاقیت** (انجام یک اختراع یا ایده‌ی بکر)
- **نوآوری** (کاربردی کردن یک اختراع یا ایده برای ارائه به بازار)
- **کارآفرینی** (تولید چیزی متفاوت و با ارزش با قبول ریسک با تلاش فراوان و صرف وقت و هزینه در شرایطی که مشکلات و محدودیت‌هایی وجود دارد با هدف‌هایی چون کسب درآمد، رضایت شخصی، استقلال و غیره)

### عناصر خلاقیت

- مهارت‌های مربوط به موضوع
- مهارت‌های مربوط به خلاقیت
- انگیزه

### محیط خلاق

- انعطاف پذیری
- ترغیب اندیشه نو
- اعتماد
- قابل ریسک
- افراد به واسطه ایده عجیب تحقیر نمی‌شوند
- حمایت از مالکیت معنوی

### فرآیند خلاقیت

- جذب اطلاعات
- الهام
- آزمون
- پالایش

• عرضه

موانع خلاقیت

- آموزش ناهمسو با کارآفرینی و خلاقیت
- استفاده از الگوهای قالبی
- شتابزدگی در ارزشیابی
- تاکید بر مفروضات قبلی
- فشارهای اجتماعی
- چاره‌جویی کوتاه مدت
- عدم تمایل به تغییر

مقدمات استفاده از تکنیک‌های خلاقیت

- جلوگیری از قضاوت فوری
- درک اصل مطلب
- شک و تردید
- تجسم قوی
- تخیل
- نگرش جدید

تکنیک‌های خلاقیت ۱/۲

- طوفان ذهنی
- طوفان ذهنی منفی
- چرا؟
- توهم خلاق
- پی ام آی (مثبت، منفی و جالب)
- DO IT (تعریف، باز کردن، شناسایی و تبدیل)
- نیلوفر آبی
- چه می‌شود اگر ...
- SCAMPER (جانشین سازی، ترکیب، رفاه، بزرگ کردن، استفاده در سایر موارد، حذف کردن، معکوس کردن و باز چیدن)

تکنیک‌های خلاقیت ۲/۲

- در هم شکستن مفروضات

- تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
- دلفی
- بازگشت به مشتری
- استخوان ماهی
- گروه اسمی
- سینکتیکس
- یادداشت برداری اشتراکی
- رویای بزرگ

### تکنیک‌های خلاقیت - طوفان ذهنی ۱/۲

- کاربرد: تولید انبوه ایده برای رسیدن به ایده‌ی مناسب
- نکات مهم: اجرای صحیح
- مراحل: تعریف مسئله، تولید ایده و ارزیابی (تعیین راه حل)
- قوانین اصلی: قضاوت و انتقاد ممنوع، تولید ایده بیش از نیاز، کمک به القای خلاقیت، تلفیق ایده آزاد، زمان محدود.
- روش‌های تولید ایده:
  - اقتباس: شبیه چه می‌توانیم بسازیم؟
  - تعدیل: اگر کمی تغییر کند چه می‌شود؟
  - جانشینی: بجای یک جزء چه چیزی می‌توانم قرار دهم؟
  - جمع: اگر در این مورد اغراق شود چه می‌شود؟ یا اگر با چیزی ترکیب شود چه می‌شود؟
  - ضرب: اگر دو برابر کنم چه می‌شود؟
  - تقسیم: اگر کوچک شود چه می‌شود؟
  - تفریق: اگر یک جزء را حذف کنیم چه می‌شود؟

### تکنیک‌های خلاقیت - طوفان ذهنی ۲/۲

- شرایط تیم: رئیس و دبیر، ۵ الی ۱۰ نفر، ترکیب زن و مرد، ترکیب کارشناس و غیر کارشناس، افراد واکنش یکدیگر را حدس نزنند.
- زیر شاخه‌ها:
  - طوفان ذهنی فردی
  - طوفان ذهنی منفی
  - افکار نویسی (استفاده از کاغذ)

– طوفان ذهنی تحت اینترنت

تکنیک‌های خلاقیت- چرا؟

• مبانی: ساده مشابه چراهای مکرر کودکی

• مراحل:

– تعریف مسئله

– طرح سوال و پاسخ به تعداد کافی

– تعریف مجدد مسئله

– طرح سوال و پاسخ مسئله بازنگری شده

• خصوصیات خاص روش: کمک به کسب بینش نسبت به مسئله

تکنیک‌های خلاقیت- توهم خلاق

• مبانی: عدم قبول حس‌های پنج گانه مخصوصا دیداری، کمک به تفکر همراه با توهم، رد

قوانین فیزیکی، عدم استفاده از اطلاعات قبلی.

• مشخصات ایده‌های اولیه:

– در نگاه اول احمقانه به نظر می‌آیند.

– به نظر با قوانین موجود منافات دارد.

تکنیک‌های خلاقیت- پی ام آی

• مبانی: عدم استفاده از الگوهای ذهنی

• مراحل:

– Plus: افزودن یا مثبت- توجه به جنبه‌های مثبت

– Minus: کاستن یا منفی- توجه به جنبه‌های منفی

– Interest: جالب بودن- چقدر جالب می‌شود اگر ...

تکنیک‌های خلاقیت- DO IT

• مبانی: دریافت ایده و ارزیابی آن

• مراحل:

– Define: تعریف مسئله

– Open: باز کردن ذهن برای دریافت نظرات

– Identify: شناسایی بهترین راه حل

**Transform –** تبدیل ایده به عمل

• توصیه:

– مسئله را از زوایای مختلف ببینید.

– ایده‌ها را خوب ارزیابی کنید تا مرتکب انتخاب اشتباه نشوید.

تکنیک‌های خلاقیت - شکوفه‌ی نیلوفر آبی

• مبانی: استفاده از خصوصیات مسئله برای پیدا کردن راه حل مناسب.

• مراحل:

– درج مسئله در مرکز صفحه

– تفکر در رابطه با کاربرد، راه حل، موضوعات مرتبط و درج آنها در اطراف مسئله.

– تفکر در مورد موضوعات درج شده در اطراف مسئله

تکنیک‌های خلاقیت - چه می‌شود اگر

• مبانی: پاسخ به سوالاتی از قبیل چه می‌شود اگر ...

• مراحل:

– طرح سوال چه می‌شود اگر در تمام زمینه‌های موضوع

– ثبت ایده‌ها برای مدت محدود

– بازنگری ایده‌ها برای کاربردی کردن آنها

تکنیک‌های خلاقیت - SCAMPER**Substitute:** جانشینی - چه چیز را می‌توان جایگزین کرد؟**Combine:** ترکیب - این جزء را با چه چیزی می‌توان ترکیب کرد؟**Adapt:** سازگاری - برای سازگاری بیشتر چکار کنیم؟**Modify/Magnify:** تغییر - تغییر در سایز، رنگ و ...**Modify/Magnify:** بزرگ‌سازی - بزرگ‌نمایی چه کمکی می‌کند؟**Put to another use:** استفاده در سایر موارد.**Eliminate:** حذف کردن - اگر یک جزء را حذف کنیم چه می‌شود؟**Reverse/Rearrange:** معکوس سازی - اگر به مسئله به ترتیب دیگری نگاه کنیم و

حتی آنرا برعکس ببینیم چه می‌شود؟

تکنیک‌های خلاقیت - در هم شکستن مفروضات

• مبانی: عدم توجه به مفروضات قبلی به منظور دیدن جنبه‌های جدید.

تکنیک‌های خلاقیت - تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

• مبانی: تحلیل ریخت شناسی به منظور پیدا کردن جنبه‌های قابل تغییر  
• نمونه:

- شکل ظاهری

- کاربردها

- خواص

- وضعیت مشتریان

• تکنیک موثر: چرخاندن و از زاویه دیگر دیدن

• سوالات کلیدی نوع ۱: چرا، چه چیز، چه وقت، چه کسی، چطور و کجا

• سوالات کلیدی نوع ۲: اندازه، محل، ترتیب، خواص فیزیکی و شیمیایی

• سوالات کلیدی نوع ۳: کاربرد دیگر، بزرگ کردن، مرتب کردن، ترکیب

#### تکنیک‌های خلاقیت- دلفی

• کلیات: توفان فکری بصورت تهیه فهرست مخفی

• مراحل:

- تعریف مسئله

- ارائه خوراک دور اول

- جمع آوری نظرات دور اول

- بررسی و جمع آوری نظرات برتر

- تهیه خوراک دور دوم

- تکرار نظر سنجی

- نتیجه گیری

#### تکنیک‌های خلاقیت- بازگشت به مشتری

• قیمت

• تبلیغات

• توزیع

• بازار هدف

#### تکنیک‌های خلاقیت- استخوان ماهی

#### تکنیک‌های خلاقیت- گروه اسمی

• مبانی: رای گیری در آرامش

• مراحل:

- تعریف مسئله

- اخذ نظرات به آرامی

- یادداشت نظرات

- بررسی هر یک از نظرات در آرامش

- رتبه بندی نظرات در آرامش

- مقایسه

- جمع بندی

### تکنیک‌های خلاقیت- سینکتیکس

• واژه سینکتیکس از ریشه یونانی **synetikos** به معنی فشار دادن دو چیز به یکدیگر و یا متصل کردن چند چیز مختلف گرفته شده است.

• این واژه به این دلیل انتخاب شده است که خلاقیت نیز نوعی هماهنگ کردن چیزهای مختلف در یک قالب یا ساختار جدید است و هر اندیشه خلاق از تفکر سینکتیکس بی‌بهره نمی‌باشد این تکنیک روشی است برای برانگیختن تفکر خلاق در میان گروهی از افراد که گرد هم می‌آیند.

• بطور کلی فرآیند بکارگیری این روش عبارت است از:

۱- شناسایی و تعریف مشکل و تجزیه و تحلیل آن به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره‌ی

آن (شناخت جوهره)

۲- ارتباط دادن جوهره‌ی بدست آمده با موضوع غیر مرتبط (ساختن وضعیت مشابه)

۳- کشف راه‌حلهایی برای موضوع مشابه (راه‌حل‌های مشابه)

۴- تلاش برای تبدیل راه‌حل‌های بدست آمده به راه‌حل‌های نهایی برای مشکل

### تکنیک‌های خلاقیت- یادداشت برداری اشتراکی

• مبانی: موکول کردن ارائه ایده از زمان خاص به مدت طولانی مثلاً یک هفته و یا حتی یک

ماه.

• روش کار:

- ثبت ایده هر روز دو مورد

- جمع بندی ایده‌های اولیه در هر هفته

- جم بندی کلی در یک ماه

### تکنیک‌های خلاقیت- رویای بزرگ

• مبانی: ارائه راه حل با استفاده از ایده‌هایی بس بزرگ

• الزامات:

- محدودیت مطرح نباشد

هدفهای مورد نظر در آموزش کارآفرین

مهمترین هدفهای آموزش فرد کارآفرین عبارتاند از:

- تحریک انگیزهها
- پرورش ویژگیها
- آموزش مهارتها

۱- تحریک انگیزهها

یکی از اهداف مهم در آموزش و ترویج کارآفرینی، تحریک انگیزهها در افراد است که دارای خصوصیات کارآفرینانه میباشند.

اصلی ترین وظایف آموزش کارآفرینی عبارت است از:

- شناخت این افراد از تواناییهای خود
- آگاهی دادن در زمینه توانایی ایشان در کارآفرینی
- برانگیختن انگیزهها

ادامه دارد . . .

تحریک انگیزهها (ادامه)

تحریک انگیزههایی از قبیل موارد زیر موجب می شود که فرد را در مسیر کارآفرین شدن قرار دهد:

- میل به کسب ثروت
- توفیق طلبی
- استقلال طلبی
- قرار نگرفتن فرد در پایگاه اجتماعی که لیاقتش را دارد
- تمایل به ساختن چیزی نو
- قبول نداشتن شیوههای موجود
- . . . و

۲- پرورش ویژگیها

ویژگیهایی که موجب می گردد فرد کارآفرین شود، توارثی نیست بلکه اکتسابی است.

بنابراین لازم است این ویژگیها در افراد مختلف پرورش یابد.

برخی از افراد در محیطهایی پرورش می یابند که زمینه برای تحریک انگیزهها و پرورش

ویژگیهای آنان فراهم است.

بنابراین در صورتی که این افراد کسب و کاری را شروع نمایند، مطالعات نشان داده که اغلب با موفقیت همراه خواهد بود.  
ادامه دارد . . .

### پرورش ویژگی‌ها (ادامه)

اما بیشتر مردم در چنین محیط‌هایی قرار ندارند.  
لذا ایجاد انگیزش و پرورش ویژگی‌ها از طریق برنامه‌های آموزشی برای آنان لازم است.  
این ویژگی‌ها شامل مواردی همچون زیر است:

- آموزش تفکر خلاق
- بالا بردن ریسک‌پذیری
- بالا بردن قدرت تحمل
- دادن اعتماد به نفس
- فرصت‌شناسی
- دادن اطلاعات آموزشی نسبت به خصوصیات روانی

### ۳- آموزش مهارت‌ها

- مهارت‌های فنی
- مهارت‌های مدیریتی فعالیت اقتصادی
- مهارت‌های کارآفرینانه‌ی فردی

توضیح بیشتر در ادامه آمده است

### ۳- آموزش مهارت‌ها- مهارت‌های فنی

- نوشتن
- ارتباط حضوری
- نظارت بر محیط
- مدیریت فنی فعالیت اقتصادی
- فناوری
- روابط اجتماعی
- گوش دادن
- توانایی سازماندهی
- شبکه سازی

• سبک مدیریت

• مربیگری

• اعمال فعالیت‌های گروهی

### ۳- آموزش مهارت‌ها- مهارت‌های مدیریتی فعالیت اقتصادی

• برنامه‌ریزی و هدفگذاری

• تصمیم‌گیری

• روابط انسانی

• بازاریابی

• امور مالی

• حسابداری

• مدیریت

• کنترل

• مذاکره

• راه‌اندازی فعالیت کارآفرینانه

• مدیریت رشد

### ۳- آموزش مهارت‌ها- مهارت‌های کارآفرینانه‌ی فردی

• کنترل درونی (انضباط درونی)

• ریسک‌پذیری

• نوآوری

• تحول‌گرایی

• مقاومت

• رهبری آینده‌نگر

• توانایی مدیریت مطابق با تغییر شرایط

### نقش دولت‌ها در کارآفرینی

با توجه به اینکه امروزه منابع طبیعی دیگر جوابگوی نیازهای اقتصادی دولت‌ها نیست و از طرف دیگر نیاز به افزایش ثروت ملی و توزیع این ثروت، رشد رفاه اجتماعی و افزایش سطح دانش در جامعه روشن شده است.

لذا دولت‌ها علاج مشکلات خود را در دست کارآفرینان می‌بینند.

### نقش دولت‌ها در کارآفرینی

کارآفرینان با ایجاد زنجیره ارزش آفرین، خود را به عنوان نیروی محرکه و موتور توسعه

اقتصادی مطرح می‌کنند.

سیاستمداران با مطالعه روی کارآفرینان سعی در پرورش استعدادهاى کارآفرینانه و ایجاد سیاست‌های حمایتی مانند وام‌های با بهره کم و یا قبول مقداری از ریسک کارآفرینی و یا ایجاد دوره‌های کارآفرینی، سعی در عرضه بیشتر کارآفرینان در چرخه اقتصادی و تقویت روحیه کارآفرینی دارند.

### کارآفرینی از دید گاه علوم مختلف

۱- **اقتصاددانان** اولین گروهی بودند که به مسئله کارآفرینی توجه کردند توجه آنان به کارآفرینی بیشتر به عنوان عامل تولید ثروت و توزیع ثروت بوده است. اما اینکه چگونه کارآفرینی رخ می‌دهد و چگونه فرد کارآفرین می‌شود مورد مطالعه در حوزه اقتصاد قرار نگرفته است.

### کارآفرینی از دید گاه علوم مختلف

۲- پس از اقتصاد دانان، **روانشناسان** به مطالعه ویژگی‌های فردی و شخصیتی کارآفرینان پرداختند روانشناسان نتیجه گرفتند که این افراد به دلیل ویژگی‌های طبیعی و ذاتی خود کارآفرین می‌شوند.

بسیاری از نظریه‌های روانشناسان به دلیل مطرح شدن ویژگی‌های فراوان و غفلت از سایر عوامل اجتماعی و فرهنگی نتوانستند پاسخ مناسبی به این که کارآفرین کیست بدهند.

### کارآفرینی از دید گاه علوم مختلف

۳- **جامعه شناسان** رویکرد رفتاری را مطالعه کرده به ویژگی‌های جوامع کارآفرین و ویژگی‌های زمانی و مکانی کارآفرینی پرداختند.

### کارآفرینی از دید گاه علوم مختلف

۴- هم اکنون دانشمندان **مدیریت** در حوزه کارآفرینی مطالعه و تحقیق می‌کنند و به دنبال چگونگی فرایند کارآفرینی و اینکه چگونه شرکت‌های موفق به وجود می‌آیند هستند.

### انواع کارآفرینی

• کارآفرینی فردی

• کارآفرینی گروهی

توضیح در ادامه آمده است

### انواع کارآفرینی

**الف) کارآفرینی فردی:**

۱- کارآفرینی مستقل:

فرایندی است که در آن کارآفرین سعی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طور آزاد (مستقل) با راه اندازی یک بنگاه جدید به ثمر رساند.

۲- کارآفرینی سازمانی:

فرایندی است که کارآفرین تحت حمایت یک سازمان، فعالیت کارآفرینانه خود را به ثمر می‌رساند.

**انواع کارآفرینی****ب- کارآفرینی گروهی:**

۱- کارآفرینی شرکتی:

فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکتهای تحت پوشش خود مختار به ثمر برسند.

۲- کارآفرینی اجتماعی:

کارآفرینی اجتماعی یک زمینه نو ظهوری است که شامل سازمان‌های غیر انتفاعی است که این سازمان‌ها افراد را در شروع کسب و کارهای انتفاعی یاری می‌دهند، سازمان غیر انتفاعی که برای ایجاد نقدینگی برای برنامه‌هایشان، ارزش اقتصادی ایجاد می‌کنند از منابع در دسترس به گونه‌ای خلاقانه برای موضوعات اجتماعی استفاده می‌کنند.

**تاثیرات کارآفرینی**

مهمترین تاثیرات کارآفرینی در جامعه عبارتند از:

۱- بهبود کیفیت زندگی

۲- توزیع متناسب درآمد

۳- افزایش درآمد دولت

۴- افزایش بهره‌وری

### فرایند کارآفرینی - متغیرهای مرتبط با کارآفرینی

بطور کلی می‌توان کارآفرینی را در رابطه با سه متغیر کلی زیر در نظر گرفت:

- فرد
- سازمان
- محیط

#### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی

##### ۱- فرد

مهارت‌های فردی کارآفرینان عبارتند از:

- کنترل و نظم درونی
- ریسک پذیری
- نوآوری
- توانایی اداره تغییر
- تغییر محوری
- پافشاری، مقاومت و پشتکار
- رهبری دوراندیشی

#### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - فرد

##### ۱-۱- کنترل و نظم درونی

عقیده فرد نسبت به این که وی تحت کنترل وقایع خارجی یا داخلی هست یا خیر را مرکز کنترل می‌نامند.

بیشتر کارآفرینان را دارای مرکز کنترل درونی توصیف نموده‌اند.

افراد با مرکز کنترل بیرونی معتقدند وقایعی که خارج از کنترل آن‌ها هستند، سرنوشتشان را تعیین می‌کند.

کارآفرینان موفق به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال یا نیروهای مشابه نسبت نمی‌دهند.

آنها همچنین این ویژگی را دارند که وقایع پیش آمده را برای خود قابل کنترل می‌دانند.

#### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - فرد

۱-۲- ریسک پذیری

ریسک پذیری به معنای پذیرش و استقبال از خطرات حساب شده در کسب و کار می‌باشد. این ویژگی از ویژگی‌هایی است که در اکثر کارآفرینان وجود دارد. افرادی که ریسک کم و یا حتی ریسک بسیار بالا را انتخاب می‌کنند کارآفرینانی موفق نیستند!

متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - فرد۱-۳- نوآوری

نوآوری فرایند خلق چیزی جدید است که ارزش قابل توجهی برای فرد، گروه، سازمان، صنعت یا جامعه دارد. یکی از ویژگی‌های شرکت و فرد کارآفرین نوآور بودن است. حل مسائل و پیگیری فرصت‌ها به راه‌حلهایی نیاز دارد که بسیاری از آنها ممکن است مختص یک وضعیت خاص باشند. بنابراین خلاقیت و نوآوری حاصل از آن، برای بقا و موفقیت شرکت امری حیاتی است.

متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - فرد۱-۴- توانایی اداره تغییر

باید همانند سازمان‌ها و واحدهای آتش نشانی عمل کرد. آنها نمی‌توانند محل آتش سوزی را در آینده پیش‌بینی کنند ولی گروهی آنچنان توانمند و کارآمد آماده می‌سازند که می‌توانند همانند رخدادهای عادی به هر پیشامد دشوار و پیش‌بینی نشده‌ای پاسخ مناسب دهند. بنابراین کارآفرین نیز باید به همین صورت توانایی اداره تغییر را داشته باشد و بتواند تغییر جهت باد را تشخیص داده، مسیر مناسب را برگزیند. این توانایی برای ادامه آینده کار کارآفرین بسیار مهم و حساس است.

متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - فرد۱-۵- تغییر محوری

شرایط بیرونی و درونی سازمان (یا شرکت) همواره در حال دگرگونی است. این دگرگونی‌ها با سرعت انجام می‌پذیرد و تمامی سازمان را دربرمی‌گیرد. در بیرون سازمان شرایط محیطی معمولاً غیرثابت و در نوسان است. شرایط اقتصادی، هزینه و دسترسی به مواد و سرمایه لازم، تکنولوژی نو و قوانین و مقررات همگی به سرعت در حال تغییرند. در درون سازمان کارکنان تغییر می‌کنند و با خود اندیشه‌ها و دانش نو می‌آورند.

در چنین شرایطی کارآفرین به عنوان عامل تغییر همیشه با مسأله تغییر سر و کار دارد. او باید در مقابل تغییر نگرشی مثبت داشته باشد و آماده اعمال تغییر در مواقع لزوم باشد.

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - فرد

#### ۱-۶- پافشاری، مقاومت و پشتکار

افراد موفق به نیروی پشتکار ایمان دارند. این یک باور است که پافشاری و مقاومت برای انجام یک کار همیشه با موفقیت همراه است. هیچ توفیق بزرگی بدون پشتکار و تلاش بی وقفه مقدور نمی شود. اگر به افرادی که در هر زمینه موفق شده اند بنگریم، می بینیم که آنها لزوماً بهتر، با هوش تر، سریعتر و قویتر از دیگران نبوده اند، بلکه پشتکار و مقاومت بیشتری داشته اند. یک کارآفرین نیز برای موفقیت در کار خود باید پشتکار و مقاومت لازم را داشته باشد.

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - فرد

#### ۱-۷- رهبری دوراندیشی

دوراندیشی، قدرت دیدن همه چیز پیش از به وقوع پیوستن آنها است. کارآفرین باید همواره با زیر نظر داشتن شرایط و نگاه به آینده قبل از وقوع بسیاری از حوادث و تغییرات وقوع شرایط جدید را پیش بینی کند.

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی

#### ۲- سازمان

سازمان کارآفرین سازمانی است که شرایط جذب، رشد و پیشرفت کارآفرینان را آماده نموده است بطوریکه همه کارکنان در همه سطوح سازمانی بتوانند به راحتی، سریع، مستمر و به شکل فردی یا گروهی افکار و ایده های جدید خود را کارآفرینانه تبدیل به عمل نمایند. بطور کلی سازمان کارآفرین باید حداقل به یکی از موارد زیر دست یافته باشد:

- نوآوری در محصول / خدمت
- نوآوری در روش ها و روش های اجرایی (تولید، فروش، مالی، اداری و ...)
- ورود به بازارهای جدید (داخلی و خارجی)
- ورود به کسب و کارهای جدید

### نشانه های بارز سازمان های کارآفرین

یک سازمان کارآفرین باید مشخصات ویژه ای را در زمینه های زیر داشته باشد:

- ساختار
- اهداف و راهبردها
- مدیریت

- سیستم پاداش و تشویق
- سیستم آموزش
- سیستم اداری
- سیستم حاکمیت
- سیستم مالی
- نظام پیشنهادات

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۱-۲ - ساختار

- ساختار سازمانی با حداقل لایه‌های مدیریتی
- ارتباط غیر رسمی، افقی و از پائین به بالا
- کارکنان توانمند
- کار گروهی
- تحمل اشتباهات کارکنان و پند آموزی از آنها
- عدم نگرانی کارکنان از شرح وظایف
- عدم تظاهر به کار در سازمان
- نبود قلمروهای حکومتی بین کارکنان و واحدهای سازمانی
- داشتن وقت آزاد برای فکر کردن در مورد ایده‌ها و افکار جدید، آزادی عمل و امکان شکستن بعضی از قواعد و مقررات سازمان
- افراد بتوانند به راحتی اطلاعات مورد نیاز خود را از افراد و واحدهای سازمان دریافت کنند.
- به عبارت دیگر مدیران واحدها برای خود امپراطوری و قلمرو حکومتی تعیین نکنند.

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۲-۲ - اهداف و راهبردها

- تدوین آرمان مشترک با تاکید بر نوآوری و خلاقیت بازارگرایی، مشتری‌گرایی، برون‌گرایی و فرصت‌گرایی
- آرمان و چشم‌انداز سازمان با مشارکت کلیه کارکنان سازمان تهیه و تدوین شده باشد به عبارت دیگر فقط مدیران ارشد آن را تدوین نکرده باشند
- فرهنگ‌سازمانی
- صداقت و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران
- کار مفرح

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۳-۲- مدیریت

- قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد سازمان متولی شدن مدیران ارشد جهت اجرای بعضی از فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان قدردانی شخصی مدیران از اجرای پروژه‌های آزمایشی کوچک جهت آزمون ایده‌های جدید
- نوآور بودن مدیران ارشد سازمان و داشتن تجربه قبلی از فرآیند نوآوری

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۴-۲- سیستم پاداش و تشویق

- هدفمند بودن نظام ارزیابی، تشویق و پاداش کارکنان و اخذ بازخورد مستمر از پاداش‌ها تشویق‌های انجام شده

- اعطای پاداش بر اساس کیفیت عملکرد کارکنان به جای نتیجه
- تشویق افرادی که مبلغ ایده‌های جدید دیگران هستند
- تشویق خطرپذیری معتدل، معقول و حساب‌شده افراد
- عدم قضاوت سریع نسبت به عملکرد افراد

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۵-۲- سیستم آموزش

- آموزش خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی به کارکنان و مدیران سازمان

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۶-۲- سیستم اداری

- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۷-۲- سیستم حاکمیت

- وجود یک سهامدار قوی در بین سهامداران شرکت
- نسبت بالای مدیران موظف در هیأت مدیره سازمان
- مالکیت اعضای غیر موظف در هیأت مدیره سازمان
- مالکیت مدیران موظف در هیأت مدیره سازمان

### متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان

#### ۸-۲- سیستم مالی

- وجود سرمایه‌گذارانی که انتظار برگشت سرمایه سریع ندارند.
- میزان مخارج و سرمایه‌گذاری در واحد تحقیق و توسعه

متغیرهای مرتبط با کارآفرینی - سازمان۹-۲- نظام پیشنهادات

• وجود واحد نظام پیشنهادات کارا و سریع که به ایده‌های خام افراد نیز جایزه می‌دهد.

متغیرهای مرتبط با کارآفرینی۳- محیط

محیط را مجموعه عواملی تعریف کرده‌اند که بر سازمان‌ها و افراد تاثیر می‌گذارد ولی

سازمان و یا افراد توانایی تغییر آنها را ندارند.

محیط کارآفرین محیطی است که افراد و سازمان‌ها را به جنب و جوش و فعالیت وادار کند.

محیط‌های ایستا و ثابت میل به کارآفرینی را در افراد کم می‌کند اما محیط‌های متغیر نیاز

به افراد خلاق و نوآور دارد.

متغیرهای محیطی که بر کارآفرینی موثرند

برخی متغیرهای محیطی که بر کارآفرینی موثرند را می‌توان به شرح زیر عنوان کرد:

۱- از لحاظ اقتصادی: افراد برای تاسیس و شروع کار با موانع کم مواجه شوند و در عین حال

اقتصادی روان و باز وجود داشته باشد.

۲- از لحاظ ساختار اجتماعی: متحرک و پویا باشد و از فرهنگ میهمان دوستی و غریب

نوازی بر خوردار باشد.

۳- از لحاظ کسب و کار: رقابتی بوده و کار فرما در آن تسلط نداشته باشد.

۴- از لحاظ مالی: برای شروع فعالیت‌های ریسکی دسترسی به سرمایه گذاران ریسکی، وام

های با بهره کم و طولانی مدت و همچنین رقابت بانک‌ها محسوس باشد.

۵- از لحاظ سیاست دولت: کسب و کارها کوچک و تازه تاسیس کاملاً حمایت شود.

۶- از لحاظ نوآوری: مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌های بزرگ در دسترس باشند.

۷- از لحاظ رسانه‌های همگانی: به کارآفرینان و کسب و کارهای تازه توجه شود.

۸- از لحاظ شغلی: ایجاد و رشد کسب و کارهای کوچک تشویق و حمایت شود.

۹- از لحاظ مطلوبیت زندگی: فرهنگ اجتماعی بالا و سرگرمی‌های با کیفیت در دسترس

عموم باشد.

مراحل مختلف کارآفرینی

• جستجو برای یک ایده، خدمت و یا محصولی که متفاوت از دیگران باشد.

• فراهم آوردن شرایط برای پیاده سازی ایده جدید

• شناخت محیط خارجی

• شناخت خود و بینش خود

- کسب مهارت ها، توسعه ویژگی ها
- ارزیابی ریسک
- تعیین اهداف
- برقراری ارتباط با بینش
- اطمینان بخشیدن از جهت حمایت
- برقراری شبکه

### جستجو برای یک ایده، خدمت و یا محصولی که متفاوت از دیگران باشد

- اشخاص کارآفرین وقایع را به سمت جلو پیش می‌برند.
- آنها دوست ندارند مانند دیگران باشند. آنها می‌خواهند که:
  - همان کار را بکنند ولی به نحوی متفاوت
  - کاری جدید انجام دهند اما به نحوی متفاوت
  - کاری جدید انجام دهند اما به روشی پایدار (روشی که قبلاً ثبت شده است)
  - کاری جدید انجام دهند و آن را به روش جدیدی انجام دهند

### فراهم آوردن شرایط برای پیاده سازی ایده جدید

- بسیاری مردم ایده‌هایی دارند ولی تعداد اندکی از آنها واقعاً قدم‌های لازم را برای پیاده کردن آنها بر می‌دارند که آنها همان کارآفرینان هستند.
- ممکن است چیزهای بسیاری وجود داشته باشد که به این امر کمک کنند. مانند:
  - جستجوی شریک
  - جستجوی سرمایه
  - ثبت اختراعات
  - بازاریابی

این لیست از پروژه‌های تا پروژه دیگر تغییر می‌کند و مهم آن است که شخص وقت بگذارد تا مطمئن شود که به همه چیز ممکن فکر کرده است. بنابر این ممکن است پیاده کردن برخی از شرایط بالا به شخص دیگری واگذار شود زیرا ممکن است کاری روتین باشد و فعالیتی کارآفرینانه نباشد.

### شناخت محیط خارجی

شخص کار آفرین لازم است تا محدوده وسیعی از عوامل خارجی را قبل از شروع توسعه در مطالعه کند.

زیرا رسیدگی به این عوامل است که به فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه جهت می‌دهد. یک دیدگاه از عواملی نظیر اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی، قانونی، محیطی، گمرکی و ... محدوده وسیعی از عوامل را جهت رسیدگی در دسترس قرار می‌دهد.

#### شناخت خود و بینش خود

به منظور تحلیل محیط خارجی شخص کارآفرین نیاز دارد که نقاط قوت و ضعف خود را مورد بررسی قرار دهد.

اگر نقاط ضعف شناخته شوند مشکلاتی که ایجاد می‌کنند کمتر خواهد بود. انسان‌های خلاق ممکن است در برقراری ارتباط ضعف داشته باشند و این ضعف ممکن است سبب شود حتی خلاقیت آنها افت پیدا کند. در فرموله کردن بینش اطمینان حاصل کنید که قابل سازماندهی بوده و بتوان آن را به صورتی که بتواند با دیگران ارتباط برقرار کند تبدیل کرد.

#### کسب مهارت‌ها، توسعه ویژگی‌ها

اینکه شما در آغاز یک کسب و کار کارآفرینی تمام مهارت‌ها و ویژگی‌های لازم را به طور کامل داشته باشید مد نظر نمی‌باشد. بررسی کنید که چه مهارت‌هایی لازم است و آنها را کسب کنید. هرگز نترسید که از دیگران بپرسید کدامشان موفق بوده‌اند. بسیاری از آنها دوست دارند به شما کمک کنند. آگاه باشید این امر مستلزم کار سخت و زمان کافی برای کسب مهارت‌های پایه‌ای است و انجام آن راه حل سریع ندارد!

#### ارزیابی ریسک

ریسک‌ها باید به طور دقیق تحلیل شوند. در بسیاری از پروژه‌ها ریسک وجود دارد و ممکن است ارزش آن را داشته باشد که پذیرفته شود. شکست‌ها چیزی هستند که باید از آنها درس آموخت. ما از خطاهایی که رخ می‌دهد بیشتر درس می‌گیریم تا کارهایی که به طور صحیح انجام می‌شود. بسیاری از روانشناسان بر این باورند که درجه خاصی از شکست برای انگیزش و چالش لازم است. اگر همیشه همه چیز به خوبی پیش رود همان قدر نا امید می‌شویم که همه چیز همیشه خراب شود. اگر شخصی واقعاً نمی‌تواند در مقابل شکست بایستد، هیچ وقت نمی‌تواند یک کارآفرین حقیقی شود. ریسک و شکست باید در کار قرار داده شوند. اگر هیچ ریسکی نباشد هیچ چیز به دست نخواهد آمد.

#### تعیین اهداف

هر بینشی احتیاج دارد که تحقق خود را ببیند. این اهداف به فرآیند طرح‌ریزی برای پیاده‌سازی فعالیت‌های کارآفرینانه کمک خواهند نمود.

همچنین مهم است درک نماییم که اهداف پویا هستند و می‌توانند با محیط تغییر نمایند. اشخاص کارآفرین نباید به خودشان اجازه بدهند که در بینش خود دچار کوتاه‌نظری شوند. زیرا ممکن است فرصت‌های دیگری نیز وجود داشته باشد.

#### برقراری ارتباط با بینش

بینش شخص کارآفرین هر چه باشد، او و اهداف مورد تأییدش باید با کسانی که با آن درگیر خواهند شد ارتباط برقرار کند. دیگران ممکن است به اندازه تولیدکننده این ایده‌ها نسبت به آن اشتیاق نداشته باشند و برای آنها لازم است بینش به طور واضح و دقیق باز شود.

ممکن است کسانی باشند که در طرح‌های اولیه متوجه کاستی‌هایی شوند (کاستی‌هایی که به دلیل ناچیز بودنشان توسط کارآفرین از قلم افتاده‌اند).

باید به این افراد توجه کرد و طرح‌هایشان را شنید. مکتوب نمودن بینش به صورت واضح می‌تواند تمرکز مفیدی برای افراد ایجاد کند.

#### اطمینان بخشیدن از جهت حمایت

کارآفرین نیاز به حمایت دارد. چه به صورت حرفه‌ای و چه به صورت داخلی.

حمایت مستمر متصدیان امور مالی، شرکا، کارمندان و مشتریان به طور واضح برای موفقیت هر کسب و کاری حیاتی است.

هر چه زودتر این افراد جزو معتمدان کارآفرین قرار می‌گیرند (بدون گشودن اسرار خاص کسب و کار) زودتر می‌توانند به پروژه وارد شوند.

در خانواده هم همین طور است. شخص احتیاج دارد که اطمینان حاصل کند که زمان برای روابط خانوادگی اختصاص داده شده است. برقراری تعادل بین کار سخت و ساعت‌های طولانی که فعالیت‌های کارآفرینی را احتیاج دارد با تعهدات خانوادگی کاری دشوار است اما باید انجام شود.

اگر شکست اتفاق بیافتد حمایت هم کلاسی‌ها و به ویژه خانواده در فرایند شروع مجدد حیاتی خواهد بود. تمام کارآفرینان در برخی نقاط از شغلشان با شکست مواجه خواهند شد.

#### برقراری شبکه

کارآفرینان به ندرت فقط یک پروژه را در زندگیشان هدایت می‌کنند. در حالی که آنها از یک فعالیت به فعالیت دیگر حرکت می‌کنند شبکه ارتباطی‌شان اهمیت بیشتری در موفقیتشان پیدا می‌کند. شخص کارآفرین به ندرت اجازه می‌دهد که یک فرصت ارتباطی از دست برود. آنها به نقشی را که دیگر مردم در موفقیتشان دارند اهمیت بسیار می‌دهند.

شخص کارآفرین احتیاج دارد که برقراری شبکه ارتباطی را یک فعالیت قبل از کلیه فعالیت

ها قرار دهد. این فقط به منظور ملاقات با افراد نیست بلکه به منظور حفظ ارتباط است و در واقع اهمیت ارتباطهای بعدی به اندازه اولین ملاقات است.

به یاد داشته باشید هیچ کس دوست ندارد که احساس کند فقط یک وسیله است و کارآفرین فقط به این جهت به آنها علاقه‌مند است که آنها کاری می‌توانند برایش انجام دهند.

کارآفرین موفق با دقت خواهد اندیشید که سایر افراد از برقراری شبکه چه سودی به دست خواهند آمد.

### برند

برند موفق:

- یک کلمه‌ای و حتی سیلابی باشد
- همخوانی با محصول داشته باشد
- تلفظ ساده و صحیح داشته باشد
- در زبان‌های مختلف معنی نا مناسب نباشد

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

یک طرح کسب و کار یک صفحه‌ای شامل موارد زیر است:

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

- خودتان بگویید که از کارتان چه تصویری دارید.
- مفصل، پر محتوا و آرمانی باشد.
- باید ذهن را تحریک کند، خواننده را بر سر ذوق آورد و از کار شما تصور واضحی بدهد.
- خوش بینانه باشد اما نباید مبالغه کرد.
- پر هیجان باشد و سانسور نشده باشد.
- از رؤیایاتان حرف بزند و تجزیه و تحلیل نشود. (ارزش رؤیا بیش از واقعیت است).
- با ذهنی آزاد بنویسید.
- طوری بنویسید که در زمان سختی به کمک شما بیاید.
- از صفت‌های تند و جذاب استفاده کنید.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

• یک نمونه چشم انداز:

تاسیس شرکت "صنایع الکترونیک سرعت پردازنده" به عنوان اولین شرکت تولید برد الکترونیک با استفاده از نانو تکنولوژی در جهان.  
گسترش فعالیت‌های شرکت با ارائه خدمات نوین الکترونیک برای رسیدن به سقف درآمد ۴۰۰ میلیون تومان در مدت پنج سال.

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

تمرین ذهن انگیزی ۱/۳

•چی؟

- کالا یا خدمات؟

- شرکت شما چه خواهد شد؟ به چه چیزی شناخته خواهد شد؟

- نقش شما در این شرکت چیست؟ از وقت و امکانات خود چگونه استفاده خواهید کرد؟

•کجا؟

- سطح منطقه‌ای، ملی، بین المللی؟

- مشتری‌ها کجا هستند؟

- مراکز فروش و نمایندگی‌ها کجا هستند؟

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

تمرین ذهن انگیزی ۲/۳

•چه کسی؟

- مشتری‌های شما چه کسانی هستند؟

- با چه کسانی می‌توانید شریک شوید؟

- چه کسانی به شما مشورت خواهند داد؟ چه کسانی به شما کمک می‌دهند؟

•چه موقع؟

- چه موقع قرار است این فعالیت اقتصادی شروع شود؟

- چه موقع فضای اداری، انبار، کارخانه و مواردی از این قبیل را نیاز خواهید داشت؟

- چه موقع باید امتحان، آزمایش و انتخاب انجام شود؟

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

تمرین ذهن انگیزی ۳/۳

•چرا؟

- چرا دارم این فعالیت اقتصادی را شروع می‌کنم؟
- چرا دیگران از من کالا یا خدمات دریافت می‌کنند؟
- چرا بانک یا سرمایه‌گذار باید به شما وام بدهد؟
- چگونه؟

- چگونه باید جذب سرمایه کنید؟
- با کارمندان و فروشندگان خود چگونه می‌خواهید برخورد کنید؟
- عقاید شخصی شما چگونه بر کارتان تاثیر خواهد داشت؟

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

#### تمرین مصاحبه

سوالات زیر از شما پرسیده می‌شود. در مورد آنها توضیح دهید. سایرین نظر خود را راجع به آنها خواهند نوشت. این یادداشت‌ها را جمع‌آوری کنید و به این ترتیب چشم‌انداز خود را ارزیابی کنید.

#### • کالا یا خدمات شما چیست؟

- سه ویژگی از بارزترین آنها را ذکر کنید.
- سه ویژگی که آنها ندارد را ذکر کنید.

#### • مشتری کیست؟

- سه ویژگی از بارزترین آنها را ذکر کنید.
- سه ویژگی که آنها ندارد را ذکر کنید.

#### • محیط کار چگونه است؟

- سه ویژگی از بارزترین آنها را ذکر کنید.
- سه ویژگی که آنها ندارد را ذکر کنید.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

#### تمرین تمرکز

#### • گام اول: پیش‌نویس شرح چشم‌انداز

تبدیل (اسم شرکت).....

به یک (تعریف تجاری).....

موفق در سطح (منطقه، ملی و یا بین‌المللی).....

در مدت (زمان).....

که به (مشتری‌ها).....،

(کالا و یا خدمات) ..... ارائه کند.

• گام دوم: چشم‌انداز به زبان خودتان

.....

• گام سوم: چشم‌انداز خوش بینانه مفصل

.....

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

#### تمرین ۱

• چشم‌انداز خود را برای دیگران بخوانید و از ایشان بخواهید تا در مورد آن اعلام نظر کنند.

شما فقط نظر ایشان را برای خود ثبت کنید.

• با توجه به توصیه‌های انجام شده، چشم‌انداز خود را نهایی کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

#### نمونه ۱

• تاسیس یک شرکت جهانی آموزش و مشاوره برای پشتیبانی از شکل‌گیری فعالیت‌های

جدید اقتصادی بر پایه‌ی فعالیت‌های گروهی.

• اصول: لذت بردن از کار و کسب یک تجربه‌ی رضایت بخش.

- خصوصیات ویژه:

• به روش خاص خودش می‌گوید که به اصول و تغییرات پایبند

است.

• تصورش را از این کار خوب توضیح داده است.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

#### نمونه ۲

• "تهیه و تولید الماس آبی" شرکتی است خلاق و با نشاط که:

- در تهیه و تولید الماس‌های با تراش منحصر به فرد مهارت دارد.
- می‌تواند الماس را به سفارش مشتری برش دهد.
- متخصصان برجسته در این فن را تربیت و به کار می‌گیرد.

- خصوصیات ویژه:

- عناصر اصلی کار خود را توضیح می‌دهد.

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

### نمونه ۳

- می‌خواهیم در تولید اسباب بازی تفریحی کودکان در تمام دنیا بهترین باشیم.

- خصوصیات ویژه:

- کوتاه و قوی است.
- شما را تشویق می‌کند تا به دنبال اطلاعات بیش‌تر بروید.

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - چشم انداز

### تمرین ۲

- به اطراف خود نگاه کنید. شرکت‌هایی را پیدا کنید که به نظر شما موفق‌اند. به شعارهای آنها نگاه کنید.

- تلاش کنید تا چشم‌انداز آنها را از زبان خودتان بنویسید.
- چشم‌انداز نوشته شده توسط خودتان را با چشم‌انداز تدوین شده در شرکت مقایسه کنید.
- به نظر شما چرا ممکن است این دو با یکدیگر متفاوت باشند؟
- نظر مدیر شرکت را در مورد تفاوت جویا شوید.

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - مأموریت

- کوتاه ولی جلب توجه کننده.
- پاسخی به این سوال که "چرا مشتریان این کالا یا خدمات را می‌خرند؟"
- دقیق و واضح.
- یک شعار که اطلاعات و مفاهیم زیادی را در بر گیرد.
- ممکن است ابتدا شرح مأموریت را طولانی بنویسد ولی بعداً آنرا کوتاه کنید و آنرا به یک

جمله برسانید.

- نشان دهنده تعهد و وفاداری شما به کار است.
- وضعیتی را تصور کنید که خود دوست دارید در آن وضعیت باشید. لذا مشتری‌های خود را بشناسید و بگویید برای آنها چه شرایطی را فراهم خواهید کرد و چرا آنها از شما راضی و وفادار به شما خواهند ماند؟
- حرفی از پول نزنید. مقاصد مالی را در چشم انداز بگویید.
- باید تعهد صاحبان فعالیت را نشان دهد.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- مأموریت

• یک نمونه مأموریت:

– شرکت “جادوی شگفت انگیز قرن بیستم” اسباب بازی‌های شگفت انگیزی تولید می‌کند که از خلاقیت و نوآوری در آنها استفاده شده است و پر از اسرار آینده است.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- مأموریت

#### تمرین ذهن انگیزی

- به سوالات زیر حداقل چهار پاسخ کوتاه بدهید:
- کالا یا خدمات چه هستند؟ شما با رقبایان چه فرقی دارید؟
- مشتری ایده‌آل کیست؟
- چرا مشتری این کالا را می‌خرد؟ چه ارزش و فایده‌ای برای او دارد؟
- با شروع این فعالیت چگونه شما ارضا می‌شوید؟ چه کارهای دیگری بر روی کار شما تاثیر می‌گذارد؟ از این کار چه سودی می‌برید؟ در این کار چه ارزش‌هایی را دنبال می‌کنید؟

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- مأموریت

#### تمرین مصاحبه

- سوالات زیر توسط مصاحبه گر از شما می‌شود. به آنها پاسخ دهید. دیگران پاسخ شما را ارزیابی کرده و بر روی یک کاغذ ثبت می‌کنند. نظر ایشان را مطالعه کنید تا متوجه شوید که چقدر پاسخ‌های شما در دیگران تاثیر گذاشته است؟
- چرا مشتریان کالا یا خدمات شما را می‌خرند؟
- شرکت شما متعهد شده برای مشتریانش چه کند؟
- چه وعده‌هایی می‌دهید؟
- با این کار چه شوقی را در خودتان ارضا می‌کنید؟

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - مأموریت

**تمرین تمرکز**

- گام اول: پیش‌نویس شرح مأموریت  
مأموریت (اسم شرکت).....  
فراهم کردن / ساخت (کالا / خدمات)..... برای مشتریان است.  
این (کالا / خدمات).....  
می‌تواند (امتیاز مشتری).....  
من متعهد شده‌ام این کار را برای (اهداف محوری)..... شروع کنم.

• گام دوم: مأموریت به زبان خودتان

.....

• گام سوم: اصلاح مأموریت با توجه به چشم انداز (در صورت نیاز)

.....

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - مأموریت

**تمرین ۱**

- مأموریت خود را برای دیگران بخوانید و از ایشان بخواهید تا در مورد آن اعلام نظر کنند.  
شما فقط نظر ایشان را برای خود ثبت کنید.  
• با توجه به توصیه‌های انجام شده، مأموریت خود را نهایی کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - مأموریت

**تمرین ۲**

- به اطراف خود نگاه کنید. شرکت‌هایی را پیدا کنید که به نظر شما موفق‌اند. به شعارهای آنها نگاه کنید.  
• تلاش کنید تا مأموریت آنها را از زبان خودتان بنویسید.  
• مأموریت نوشته شده توسط خودتان را با مأموریت تدوین شده در شرکت مقایسه کنید.

- به نظر شما چرا ممکن است این دو با یکدیگر متفاوت باشند؟
- نظر مدیر شرکت را در مورد تفاوت جويا شوید.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

#### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

- مقاصد ویژه و قابل اندازه‌گیری.
- ضرب العجل داشته باشد.
- نشان دهید که سر در گم نیستید.
- اهداف مالی و بازاریابی بسیار مهم‌اند ولی اهداف شما باید تمام ابعاد کار شما را پوشش

دهد.

- حدود ۸ الی ۹ هدف کافی است. اگر چه در این زمینه قانونی وجود ندارد.
- مختصر و مفید بنویسید.
- می‌توانید ابتدا یک سری اهداف قابل اندازه‌گیری بنویسید و با بررسی آنها طی یک مدت مشخص آنها را بسنجید.

#### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

##### تمرین ذهن انگیزی

برای شناخت خودتان به جفت سوالات زیر پاسخ دهید:

• جفت سوال اول:

- موفقیت‌های شما در گذشته چه بوده‌اند؟
- جزئیات آنها چه بوده است؟ شرح دهید

• جفت سوال دوم:

- اشتباه‌های شما در گذشته چه بوده است؟
- از این اشتباه‌ها چه چیزهایی یاد گرفته‌اید؟

• جفت سوال سوم:

- کدام ایده‌ها را عملی کردید؟
- چه ایده‌هایی داشتید که دنبال نکردید؟

#### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

##### تمرین تمرکز ۱/۲

در هر زمینه اهداف خود را مشخص کنید:

- امور مالی: فروش، سود، سود ناخالص، جریان نقدینگی، موجودی کالا، حقوق و مزایا،

بدهی و ...

- فروش و بازاریابی: وجهه‌ی عمومی، سهم بازار، تعداد حساب‌های جاری، تعداد مشتری ها، تعداد مشتری‌های جدید، تبلیغات، توی چشم بودن، ادبیات و ...
- نحوه‌ی اداره شرکت: ساعات کار، تعداد مراکز، فروشندگان، زمان عرضه‌ی محصول، خدمات به مشتریان، تجهیزات و ...
- منابع انسانی: حقوق و مزایا، سود، امنیت، روحیه، محیط کار، اضافه کار، استفاده از پیمان کاری، داوطلبان (غیر انتفاعی) و ...

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

#### تمرین تمرکز ۲/۲

- در هر زمینه اهداف خود را مشخص کنید:
- تحقیق و توسعه: محصولات جدید، تاریخ عرضه، کارکرد، وجهه‌ی عمومی، محیط، قابلیت طراحی، بهبود کالا و ...
  - تولید: تعداد واحدهای تولیدی، ظرفیت تولید، کیفیت تولید، ایمنی، کارایی نیروی کار، زمان توقف عملیات، موجودی کالا و ...
  - اهداف شخصی: نقش به ازای مشارکت، مزایا، نیاز به خلاقیت، بازنشستگی، یادگیری، رشد شخصی، شرکت در امور خیریه، سخنرانی‌های عمومی و ...
  - سایر موارد: محیط کار، سرمایه‌گذاری، بانک، عرضه کننده‌ها، دولت، اجتماع و ...

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

#### تمرین تمرکز- ادامه

- برای اهداف مشخص شده، به سه سوال کلیدی زیر پاسخ دهید:
- چه نوع کاری باید انجام شود؟
  - چه موقع قرار است چه اتفاقی رخ دهد؟
  - چه تاثیری بر مسائل مالی خواهد داشت؟

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

#### تمرین تمرکز

هر گروه از اهداف را در یک جمله جمع بندی کنید و بازنویسی کنید.

- مالی
- فروش و بازاریابی
- نحوه‌ی اداره‌ی شرکت
- منابع انسانی
- تحقیق و توسعه

- تولید
- اهداف شخصی
- سایر موارد

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

#### تمرین ۱

• اهداف خود را برای دیگران بخوانید و از ایشان بخواهید تا در مورد آن اعلام نظر کنند. شما فقط نظر ایشان را برای خود ثبت کنید.

• با توجه به توصیه‌های انجام شده، اهداف خود را نهایی کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- اهداف

#### تمرین ۲

• به اطراف خود نگاه کنید. شرکت‌هایی را پیدا کنید که به نظر شما موفق‌اند.

• تلاش کنید تا اهداف آنها را از زبان خودتان بنویسید.

• اهداف نوشته شده توسط خودتان را با اهداف تدوین شده در شرکت مقایسه کنید.

• به نظر شما چرا ممکن است این دو با یکدیگر متفاوت باشند؟

• نظر مدیر شرکت را در مورد تفاوت جویا شوید.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای

#### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای- استراتژی‌ها

• استراتژی‌ها جهت، فلسفه، معیارها و روش ایجاد و اداره شرکت شما را تنظیم می‌کند.

• استراتژی‌ها شما را کمک می‌کنند تا به آنچه در چشم‌انداز نوشته‌اید نزدیک شوید.

• همچنین برای تعیین مرزها و مسیرهای در تصمیم‌گیری به شما کمک می‌کند.

• در تنظیم استراتژی‌ها باید به رسوم معمول در صنعت مورد نظر به خوبی توجه و از آنها

استفاده کرد.

• این استراتژی‌ها محرمانه نیستند و به راحتی در اختیار عموم قرار دارند.

• در بیشتر صنایع ۴ تا ۶ استراتژی شناخته شده و عمومی وجود دارند که معمولاً تغییری

هم نمی‌کنند.

• با پیشرفت چشم‌گیر در کارتان، استراتژی‌های جدید تعریف کنید.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

#### تمرین ذهن‌انگیزی

عواملی که فکر می‌کنید در رشد و عملکرد کارتان تاثیر دارند انتخاب کنید (می‌توانید از

اهداف کمک بگیرید):

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

• از کجا استراتژی‌ها را پیدا کنیم؟

- مقالات مجلات تخصصی در رشته خودتان

- مجلات مدیریت، بازاریابی و ...

- مقالات روزنامه‌ها

- کتاب‌های درسی

- طرح‌های کسب و کار موجود

- اینترنت

- همایش‌ها

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

• چند نمونه:

- قیمت همه چیز نیست.

- بهترین کارمندها را جذب کنید و آنها را در کارتان شریک کنید.

- سریع عمل کنید.

- خوب اجرا کنید.

- توی چشم باشید. مرجع سایر شرکت‌ها باشید.

- سعی نکنید همه کارها را با هم انجام دهید.

- فروش آخر کار نیست. شروع یک تعهد است.

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

#### تحقیق

با مراجعه به منابع، به سوالات زیر پاسخ دهید:

۱- چه فرصتهایی وجود دارند؟ چطور می‌توانیم استفاده کنیم؟

۲- چه تهدیدهایی وجود دارند؟ چگونه آنها را حداقل کنیم؟  
چگونه به فرصت تبدیل کنیم؟

در صنعت مسائل زیر مطرح هستند:

قیمت گذاری، مشتریان، فروشنده‌ها، افت قیمت، محیط کار، بازار، رقابت، دولت، شرایط اقتصادی، تکنولوژی، رسانه‌ها، مردم، مالیات، قوانین صادرات و واردات و . . .

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

#### تمرکز

سه گروه از بهترین مشتریان تان را توصیف کنید و در مورد ایشان و اینکه چگونه تبلیغی برای آنها مناسب است و چگونه می‌توان به آنها جنس فروخت توضیح دهید. برای این کار از راهنمای جدول زیر استفاده کنید:

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

#### تمرکز - ادامه

حال در رابطه با این سه گروه از مشتریان به سوالات زیر پاسخ دهید:

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

#### ذهن‌انگیزی

چه عواملی بر روی فعالیت شما تاثیر می‌گذارند؟

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

#### تمرکز

سه مورد عواملی که جلوی رشد، سود دهی و کارایی شما را می‌گیرند:

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

### تمرکز - ادامه

حال که موانع رشد را شناختید چگونه می‌خواهید بر آنها غلبه کنید؟

### طرح کسب و کار یک صفحه‌ای - استراتژی‌ها

#### تمرکز - ادامه

حال حداکثر پنج زمینه اصلی کار خود را انتخاب کنید و برای هر یک، یک استراتژی بنویسید. آنها باید چگونگی تشکیل و اداره‌ی این شرکت، نحوه استفاده از فرصت‌های بازار و راه حل برای مشکلات را در بر داشته باشند.

### طرح کسب و کار

اجزاء:

- مقدمه (Introductory Page)
- خلاصه‌ی مدیریتی (Executive summary)
- تحلیل صنعت (Industry analysis)
- تحلیل رقبا (Analysis of competition)
- بخش‌های صنعت (Market segmentation)
- وضعیت آینده بازار (Industry forecasts)

### طرح کسب و کار - مقدمه

در این صفحه باید مشخصات زیر ذکر شوند:

- نام و آدرس
- موسسین
- اینکه این کسب و کار چکار می‌کند؟
- نیاز مالی این کسب و کار - به تفکیک خودمان و بانک و ...
- ذکر می‌کنیم که این سند محرمانه است

### طرح کسب و کار - خلاصه مدیریتی

- در سه یا چهار صفحه می‌گوییم که چکار می‌خواهیم انجام دهیم.
- ساختار مالی، نیاز پولی، بازگشت سرمایه و خود طرح اصلی اینجا می‌آید.
- یک نگاه مختصر به بخش مقدمه که در بالا بود.

- باید تاثیرگذار باشد و جذاب باشد. چون بسیاری از طرح‌های کسب و کار با مطالعه این قسمت مردود می‌شود. اگر چه مطالعه این بخش به تنهایی برای تایید طرح کافی نیست.
- نگارش این بخش پس از تهیه سایر قسمت‌های طرح انجام می‌شود. اگر چه این بخش در ابتدای گزارش آمده است.

### طرح کسب و کار - تحلیل صنعت

- برای ورود به هر حوزه‌ای باشد ابتدا بدانیم چه وضعیتی در بازار حاکم است. مثلاً صنعت فولاد در حال انقراض است یا نوپا و ناشناخته است. سیکل عمل (Life cycle) برای صنعت مورد نظر بررسی شود.

این المان‌ها باید ذکر شوند:

- جهت گیری صنعت و اینکه به کجا می‌رود.
- در حال حاضر چه وضعیتی دارد؟
- چقدر سرمایه می‌خواهد؟
- در طول سه سال گذشته چه تعداد وارد و چه تعداد خارج شده‌اند؟
- نوآوری‌ها چه بوده؟
- حقوق و دستمزد افرادی که در این صنعت کار می‌کنند چقدر است؟
- ... و ...

### طرح کسب و کار - تحلیل رقبا

- رقبا چه افراد یا گروه‌هایی هستند؟
- رقبا چه وضعی دارند؟
- با رونق این صنعت مردم چه کالاهایی را قرار است کمتر استفاده کنند؟
- باید سطل زباله رقیب خود را نیز بگردید و با کمک گرفتن از شرکت‌های خاصی اطلاعاتی از رقیب خود بدست آورید.

- تعداد کارکنان، حقوق کارکنان رقبا چقدر است؟
- آیا رقبا کالای جدید تولید می‌کند؟
- خصوصیات کالاهای جدید رقبا چیست؟
- دو دسته از رقبا مهمتر از بقیه‌اند:
  - گروه اول آن‌ها که سهم اصلی بازار را دارند (قیمت دست آنها است. تکنولوژی را ایشان تولید می‌کنند، می‌توانند متخصص‌های ما را جذب کنند).
  - گروه دوم نزدیکترین رقبا هستند. چون ممکن است پرسنل، امکانات و ... از ایشان بگیریم یا حتی جای ایشان را بگیریم (از نظر نوع پرداخت، میزان حقوق،

امکانات رفاهی). حتی برخی یک مهندس شرکت رقیب را می‌برند رستوران و از وی اطلاعات می‌گیرند. امروزه تولید کنندگانی وجود دارند که به خاطر بازار مجبوراند تنها حدود ۱۰ درصد ظرفیت خود تولید کنند.

### طرح کسب و کار - بخش‌های صنعت

• تقسیم بازار به چند بخش (مثلا پوشاک - پوشاک خانم‌ها - پوشاک خانم‌های بین ۱۳ تا ۱۹ سال)

• شناسایی نیاز مصرف کنندگان در تقسیم بازار

• تعیین بازار هدف (قلمرو، محصولات، نوع فروش و ...)

### طرح کسب و کار - وضعیت آینده صنعت

• وضعیت آینده صنعت در صورت تغییر در:

• سطح تکنولوژی

• سطح درآمد

• قیمت

• کالاهای جایگزین

• قیمت کالاهای جایگزین

• کالاهای تکمیل کننده

• قیمت کالاهای تکمیل کننده

• سلیقه

• مسائل فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ...

### نگارش طرح کسب و کار

• ما چکاره هستیم؟

• طرح تولید

• طرح بازاریابی

• طرح سازمان

• ارزیابی ریسک

• طرح مالی

• ضمائم

### نگارش طرح کسب و کار

۱- ما چکاره هستیم؟

• کالا، خدمت و یا تجربه

• سبک کسب و کار ما (سرمایه، پرسنل و گردش مالی)

• تجهیزات و پرسنل

• سابقه کارآفرینی

نگارش طرح کسب و کار

۲- طرح تولید

• طرح تولید

نگارش طرح کسب و کار

۳- طرح بازاریابی

• طرح بازاریابی

نگارش طرح کسب و کار

۴- طرح سازمان

• طرح سازمان

نگارش طرح کسب و کار

۵- ارزیابی ریسک

• ارزیابی ریسک

نگارش طرح کسب و کار

۶- طرح مالی

• طرح مالی

نگارش طرح کسب و کار

۷- ضمائم

• ضمائم

نکات مهم در طرح کسب و کار

• دام‌های سر راه طرح کسب و کار (Ten planning pitfalls):

۱- فقط آنرا برای دریافت وام نوشت

۲- فقط یک نفر بنویسد

۳- به فراموشی سپرده شود

۴- خیلی مفصل باشد و نتوان آنرا خواند

۵- بالانس نباشد. مثلا اگر مهندس باشد ممکن است به قسمت فنی و اقتصادی

بیشتر توجه شود

- ۶- برخی مدیران بگویند از طرح کسب و کار بگذریم و به سر کارمان برویم
- ۷- عملکرد نداشته باشد
- ۸- سیستم‌های کنترل پیشرفت نداشته باشد
- ۹- شرایط بازنگری نداشته باشد

### نقش حقوق در کارآفرینی

### نقش حقوق در کارآفرینی

اهمیت مباحث حقوقی:

دیوان داوری ایران - امریکا شامل ۴۰۰۰ پرونده به عنوان بزرگترین دیوان تارخ بشریت. این دعاوی با رفتن امریکایی‌ها از ایران شروع و تاسیس شد. سازمان صنایع ملی برای تعیین مدیران برای کارخانه‌ها بود. مدیران معرفی شده معمولا جوان‌های دانشگاهی بودند اما مسائل حقوقی را نمی‌دانستند و لذا کارهایی انجام دادند که خسارات زیادی را ببار آوردند. مثلا امضای یک صورتجلسه که آثار آن در دیوان مطرح شد. در آن زمان به علم مدیریت هم توجه نمی‌شد. مثال شرکت زمزم در کشورهای حوزه خلیج فارس موفق نبود.

### یک قاعده مهم در علم حقوق:

جهل به قانون رافع مسئولیت نیست.

بنابر این اگر فردی جرمی را مرتکب شود و یا خسارتی به دیگری وارد کند، نمی‌تواند بگوید که من قانون را نمی‌دانستم.

### افرادی که باید قانون را بدانند

فرد: هر فردی باید بعنوان یک فرد قانون را بداند. مثلا در سوئیس هر فردی که بالغ می‌شود، یک نامه برای وی ارسال می‌شود و قوانین در آنجا به وی تذکر داده می‌شود. رشته تخصصی: در رشته‌های تخصصی قوانین خاصی وجود دارد که لازم است تا فرد متخصص به آنها اشراف داشته باشد.

اجتماعی: فرهنگ اجتماعی قانون مدار لازمه‌ی یک جامعه سالم است و هر فرد در جامعه باید از قوانین حاکم بر جامعه مطلع باشد.

مدیران: یک مدیر باید الفبای قانون را بداند تا بعدا با امضای یک قرارداد و یا صورتجلسه مخاطراتی را برای خود بوجود نیاورد.

### انواع حقوق ۱/۲

حقوق عمومی (اگر یک طرف از دو عنصر دولت باشد)

حقوق خصوصی (اگر هر دو طرف از دو عنصر غیر دولت باشد)

خود این دو نوع به داخلی و خارجی (بسته به اینکه بین دو کشور باشد و یا در داخل یک

کشور باشد)

در هیچ کشوری بجز دولت کسی نمی‌تواند فردی را مجازات کند. حتی پدر و مادر و یا معلم

و...

در تجارت بین‌المللی باید دقت شود. چون قوانین در کشورهای دیگر متفاوت است و ممکن

است ما اصلاً تصور آنرا نکنیم.

همچنین باید در قراردادهای بین‌المللی بدانیم که قانون کدام کشور حاکم است؟

### انواع قوانین

برخی از انواع حقوق که باید از آنها اطلاع داشته باشیم عبارتند از:

- حقوق اساسی
  - حقوق مدنی
  - حقوق جرم و جرم‌شناسی
  - حقوق بشر
  - حقوق کار
  - حقوق دریایی
  - حقوق دریاها
  - حقوق سایبر
  - حقوق پزشکی قانونی، پلیس علمی، کیفر شناسی، روانشناسی جنایی
  - حقوق اداری
  - حقوق تجارت
  - حقوق بین‌الملل
  - حقوق ثبت
  - حقوق اقتصادی
  - حقوق فضایی
  - حقوق مالکیت معنوی
  - حقوق سازمان‌های بین‌المللی
  - و... (فقط ۴۰ رشته تلفیقی حقوق در سالهای اخیر در وزارت علوم تصویب شده است)
- سازمان حمایت از کارگران در سطح بین‌المللی وجود دارد.

### منابع حقوق

اگر دادگاه خواست در مورد یک موضوع تصمیم بگیرد بر اساس چه محتوایی قضاوت می

کند؟

مثلا در بسیاری از موارد قسم خوردن برای رد ادعا کافی نیست. یا دوستان متشاکمی نمی توانند مرجع مناسبی برای اثبات ادعا باشند.

۱- قوانین و مقررات: (قانون اساسی، قوانین عادی، آیین نامه‌ها و ...)

قانون اساسی حرف اول را می‌زند. مسلمانان مجوزها و یا قوانینی که با آن تضاد دارد، باطل است. مثلا دیوان عدالت اداری می‌تواند آیین نامه‌های خلاف قانون را بررسی کند که ممکن است آن تصمیم باطل شود و یا حتی جرم تلقی شده و ...

۲- عرف: ولی در برخی از موارد که قانون نداریم، عرف برای قاضی قابل قبول است. لذا باید به شیوه کار پیش کسوتان توجه شود. تشخیص عرف با کارشناس است ولی تصمیم نهایی را قاضی می‌گیرد.

### انواع دعاوی

۱- حقوقی: آن نوع از دعاوی است که آخر آن با پرداخت خسارت، تغییر وضعیت و از این نوع است.

مثلا تخلیه مستاجر، عمل نکردن به قرارداد و ...

شروع آن با دادخواست است. پس از مدتی فرا خوانده می‌شوید و ...

۲- کیفری: مواردی است که آخر آن به مجازات ختم می‌شود.

مثلا شلاق، زندان و ...

### اصول کلی حقوق

۱- اصل بر برائت است (امروزه با توجه به اینکه جرائم سازمان یافته در دنیا انجام می‌شود و قوانین هر کشور در سایر کشورها ممکن است وجود نداشته باشد. لذا در کنوانسیون‌هایی مطرح شده که اصل بر رات نیست و شما باید ثابت کنید که معامله شما پاک است.)

۲- اثبات جرم یا ادعا

۳- نفی مطالب

۴- ادله اثبات دعوا

۵- انکار، تردید و ادعای جعل

### مسئولیت قانونی

۱- خسارت (جبران خسارت)

۲- مجازات (مالی، تعزیرات، حدود، قصاص و دیات)

تعزیرات: در اصل اسلام نبوده ولی بر اساس قوانین اسلامی و عرفی تعریف می‌شود.

مجازات‌هایی که در شرع اسلام تعریف شده:

قصاص: اگر عمدی باشد و باید عینا در موردش انجام شود.

دیات: اگر عمدی نباشد و اگر چه خسارت ممکن است معنوی باشد، ولی برای التیام

پرداخت می‌شود.

### اقسام شرکتهای تجاری

این سوال مطرح است که اصلا شرکت ثبت بکنم؟ اگر بلی، چه نوع شرکتی مناسب است؟

یک کسب و کار موفق: دفتر اشتراکی در یک کشور دیگر.

ثبت شرکت ساده است ولی انحلال آن دشوار است. در مورد قراردادهای نیز فسخ قرارداد و

موارد اختلاف باید در نظر گرفته شود.

۱. شرکت سهامی
۲. شرکت با مسئولیت محدود
۳. شرکت تضامنی
۴. شرکت مختلط غیر سهامی
۵. شرکت مختلط سهامی
۶. شرکت نسبی
۷. شرکت تعاونی تولید و مصرف

### چند نکته

نکته ۱: اگر کسی کار تجاری انجام دهد ولی شرکت ثبت نکرده باشد، جرم دارد. و

کلاهبرداری است.

نکته ۲: در مورد شرکت سهامی و شرکت با مسئولیت محدود: مسئولیت صاحبان سهام

محدود است به مبلغ اسمی سهام و یا سرمایه اولیه. مثلا یک شرکت با سرمایه اولیه یک میلیون

تومان ثبت می‌شود. حال اگر میزان بدهی شرکت بیست میلیون تومان باشد، نمی‌توانید پول خود

را دریافت کنید. مسئولیت مضامنی ایجاد کنید. یعنی پشت چک شرکت را خودش امضاء کند و

مهر شرکت نزند.

نکته ۳: جرائم یقه آبی (کلیمی) که با زور بازو جرم انجام می‌شود. و جرائم یقه سفید

(فسفری) که به شیکی جرم انجام می‌شود.

نکته ۴: اگر قصد انجام کسب و کار داشتید و آماده کار شدید، باید شرکت ثبت بکنید تا

میزان مسئولیت را مشخص کرده باشید. این همان کاری است که کلاهبرداران انجام می‌دهند.

یعنی شرکت ثبت می‌کنند و قرارداد را با شرکت می‌بندند.

در قراردادهای خارجی سقف خسارت را مشخص می‌کنند. مثلاً ۱۰۰ هزار دلار بیشتر نیست.

### محیط کسب و کار

#### ویژگی‌های محیط کسب و کار در دنیا

- ارتقاء سطح رفاه
- رشد حجم تجارت بیش از درآمد سرانه
- رقابتی شدن فضای تجارت
- تعداد کم بنگاه‌های بزرگ و باز کردن راه بنگاه‌های کوچک

#### ویژگی‌های محیط کسب و کار در ایران

- درآمد و رفاه
- حجم تجارت در سطح بین‌الملل و محصولات قابل رقابت
- نوع رقابت در فضای رقابتی
- رشد بنگاه‌های بزرگ

### ساختار محیط کسب و کار

- سیاست خارجی و داخلی
- سیاست‌های اجتماعی (چای خوب یا چای ارزان؟)
- سیاست‌های اقتصادی دولت (نرخ ارز، نرخ دستمزد، نرخ بهره و ...)

– قوانین و مقررات

« بازار محصول

« بازار سرمایه

« بازار کار

### **بنگاه**

#### مبانی مدیریت و مدیریت استراتژیک

#### سوال

مدیریت ذاتی است یا اکتسابی؟

جواب: مدیریت هم علم است و هم هنر

هم ذاتی است و هم اکتسابی

هنر شعر گفتن قواعدی دارد ولی ذاتاً آموختنی نیست ولی قابل پرورش است.

### حکایت

یک روز آفتابی در جنگلی سرسبز شیری بیرون غارش دراز کشیده بود و حمام آفتاب می‌گرفت. روباهی که در حال گذر از آنجا بود با دیدن شیر توقف کرد..

- آقا شیره میشه بگی ساعت چنده؟... ساعت من خرابه...

- خرابه؟ خوب بده برات سریع تعمیرش میکنم.

- جدی؟... اما ساعت من خیلی ظریفه و مکانیسم پیچیده ای داره. فکر کنم پنجه های بزرگ تو پاک خرابش کنه.

- اوه نه دوست من... بدش به من تا ببینی چه جوری برات راست و ریشش میکنم

- مسخره است. هر احمقی میدونه که شیرای تنبل با پنجه های بزرگ و تیز نمیتونن ساعت های پیچیده و ظریف رو تعمیر کنن.

- میدونی بابت همینکه که احمقها، احمقن... ساعتتو بده حرف اضافه هم نزن.

بعد ساعت روباه رو گرفت وارد غارش شد و پنج دقیقه بعد با ساعت که حالا دقیق و مرتب کار می کرد برگشت. روباه بهت زده و متعجب ساعت رو گرفت و راهش را کشید و رفت. چند دقیقه بعد سروکله گرگ پیدا شد.

- هی آقا شیره میتونم امشب پیام غارت باهم تلویزیون تماشا کنیم... تلویزیون من خراب شده... لامپ تصویرش سوخته انگار...

- قدمت روی چشم... البته اگه بخوای من میتونم تلویزیونت رو درست کنم.

- بین درسته که من حیوونم اما توقع نداری که همچین حرف چرندی رو قبول کنم.

امکان نداره یه شیر تنبل با پنجه های بزرگ بتونه یه تلویزیون مدرن رو تعمیر کنه.

- امتحانش مجانیه... به هر حال خودت خوب میدونی تو این جنگل درندشت لامپ تصویر گیرت نمیاد.

### شرایط حاکم بر محیط مدیریت

فرهنگ (روزی دست مشتری است)

ساختار و قوانین دولت (انسان ها با فرم سنجیده نشوند)

رفتار والدین (خودشان تصمیم بگیرند)

### حوزه‌ی کاری یک مدیر (نه وظایف مدیر)

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی

• کنترل (کیفیت نه کمیت)

• نظارت

• ایجاد انگیزه

• تصمیم گیری

#### چند نکته در مدیریت

• اعتماد خوب است ولی کنترل بهتر است

• از احساسات بهره ببریم و در دیگران نفوذ کنیم

• رفتارها را پیش بینی کنیم (با شناخت علت و معلول)

• از افراد درونگرا برای تحقیق و توسعه استفاده کنیم

• از افراد برونگرا برای فروش استفاده کنیم

• سیاست مدارانه صداقت کند و یا صادقانه سیاست کنند؟

#### نقش علوم اجتماعی در مدیریت

• علوم پایه

• علوم زیستی

• علوم روانشناسی

• علوم اجتماعی

#### مدیران موفق و مدیران موثر

مدیران موفق:

۴۸٪ زمان برای باند بازی

۲۸٪ زمان برای ارتباطات

مدیران موثر:

۱۱٪ زمان برای باند بازی

۴۴٪ زمان برای ارتباطات

#### چشم انداز یک مدیر

• انتخاب کارکنان موثر

• آموزش کارکنان

• مدیریت عملکرد

- حقوق و دستمزد بر اساس تاثیر
- ارتقاء
- جانشین پروری

#### وظایف مدیریت

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- تامین نیروی انسانی
- رهبری
- کنترل

#### نتایج برنامه ریزی خوب

- کاهش تصمیمات انفعالی
- ایجاد هماهنگی در طول زمان
- ایجاد هماهنگی در عرض سازمان
- زمینه ساز انجام سایر فعالیت های مدیران
- تقویت فرآیند یادگیری و ایجاد ذهنیت مشترک

#### افق برنامه

- کوتاه مدت
- میان مدت
- دراز مدت

#### برنامه ریزی غلطان (Rolling)

- مناسب برای زمانی که اطلاعات نداریم
- کنترل ضعیف

#### رشد سازمان و مدیریت استراتژیک

- زمان: فاز ۱ - شیوه فروش الف
- زمان: فاز ۲ - شیوه فروش ب
- زمان: فاز ۳ - شیوه فروش ج

#### بودجه ریزی استراتژیک

- شیوه غلط: بودجه بر اساس سال قبل
- شیوه استراتژیک: بودجه ریزی بر مبنای صفر (در آینده چه کاری را می خواهیم انجام

دهیم؟)

محدودیت‌های بودجه‌ریزی:

برخی چیزها با پول سنجیده نمی‌شوند (مانند کیفیت)

### محدودیت‌های برنامه‌ریزی دراز مدت

- عدم ثبات روند قیمت‌ها
- تحولات تکنولوژیک
- تغییرات رونق بازار
- تغییرات قدرت خرید
- تغییرات قوانین دولت‌ها
- تغییرات روش زندگی مردم

### سوالات مطرح شده در برنامه‌ریزی استراتژیک

- محصولات
- مشتریان
- بازارهای هدف
- محدوده‌های جغرافیایی
- سیکل برنامه‌ریزی استراتژیک
- ارتباط بین برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه عملیاتی

### اهداف سازمان

اهداف:

- افزایش بهره‌وری
- ارتقای کیفیت

علل نرسیدن به اهداف:

- مشکل برنامه
- مشکل ساختار
- مشکل نیروی انسانی
- مشکل تکنولوژی

### اصول و فنون مذاکره

• شنونده خوبی باشید

- با اطلاع در جلسه حضور داشته باشید.
- بازار جویی، بازار سازی، بازار گرمی، بازار داری، بازار سنجی، بازار رسانی، بازار شناسی، بازار کردانی، بازار گرایی، بازار گردی و بازار گشایی)
- مبادی آداب باشید
- دارای رفتار مناسب باشید
- فصیح باشید
- تحلیل گر باشید
- پذیرا باشید
- صبور باشید
- احساسات خود را کنترل کنید

### اصول و فنون مذاکره

چند نکته:

- وضعیت طرف مقابل را در نظر گرفته و درک کنید.
- برنامه و استراتژی مشخص داشته باشید.
- مذاکره را با دیدی مثبت آغاز کنید.
- حل مسائل را هدف قرار دهید نه شخصیت طرف مقابل.
- در جلسه منطقی و هدف دارد باشید.
- بطور جدی به دنبال راه حل و پیشنهادی برای حل مسائل باشید.
- به رابطه Win-Win فکر کنید و در آن جهت پیشنهاد دهید.
- بر استفاده از واقعیت عینی تاکید کنید.
- بطور فعال به نظرات طرف مقابل گوش کنید.
- از ارتباط غیر کلامی نهایت استفاده را ببرید.
- بی دلیل مخالفت نکنید و بحث را طولانی نکنید.
- پیش داوری نکنید.

### اصول و فنون مذاکره - سبک مذاکره

۱- سبک محکم

اجرا کننده این سبک غالباً دارای روحیه سلطه جویی، تهاجمی و قدرت محوری است.

### اصول و فنون مذاکره - سبک مذاکره

۱- سبک گرم

اجرا کننده این سبک معمولاً حمایت‌گر، قابل درک، همکاری کننده و مردم محور است.

اصول و فنون مذاکره - سبک مذاکره

۱- سبک حسابگر

اجرا کننده این سبک غالباً تجزیه و تحلیل‌گر و موضوع محور است.

اصول و فنون مذاکره - سبک مذاکره

۱- سبک معامله‌گر

اجرا کننده این سبک غالباً مذاکره کننده، انعطاف‌پذیر، سازشکار و نتیجه محور است.

اصول و فنون مذاکره - ترکیب تیم مذاکره

• رهبر

• تخصص‌های مورد نیاز فنی

• ترکیب سنی

• ترکیب جنسی

• زبان

• نیازهای خاص

اصول و فنون مذاکره - تیم مذاکره

وظایف رهبر تیم:

برنامه‌ریزی

سازماندهی

انتخاب و بکارگیری افراد

هدایت کننده

نظارت کننده

اصول و فنون مذاکره - قرارداد

• نام تجاری، شماره ثبت و ...

• مشخصات کالا

• تعهدات

• استاندارد

• زمان

• مبلغ و شرایط پرداخت

• بیمه، نظارت، گارانتی و ...

• حسن انجام کار

• موارد پیش‌بینی نشده

### کار تیمی business

- Types of advertisement: commercial on TV or radio, poster on a wall, often with a picture on it
- Junk mail: unwanted letters in the post, advertising things
- Flyer: a sheet of paper with an advertisement on it, given to you in the street or pushed through your door
- The blurb: a piece of writing on the back of a book, which talks about the good things in it
- The classified ads: (also the small ads British English): short advertisements in a newspaper, in which people offer things for sale  
business
- Venture: a new business activity that involves taking risks
- Joint venture: when two companies do something together
- Venture capital: money lent to someone so that they can start a new business

### تجارت الکترونیک

دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

با تشکر

جهت کسب اطلاعات بیشتر به آدرس اینترنتی زیر مراجعه شود:

[www.LearnMining.com](http://www.LearnMining.com)