



کار آفرینی

ویرایش 1/5

مدرس: سید مهدی قریشی

Ma.Ghorashi@Gmail.com

Ghoreishy.ir



2	فصل اول - کارآفرینی چیست و کارآفرین کیست؟
3	تعاریف کارآفرینی
7	کسب و کار و کارآفرینی از منظر اسلام
7	انواع کارآفرینی
9	فرآیند کارآفرینی
10	خطرها و دام‌های کارآفرینی
12	انگیزه‌های کارآفرینی
12	رهیافت‌های کارآفرینان
18	ویژگی‌ها و ارزشهای موجود در فرهنگ کارآفرینی
20	مفهوم رفتار کارآفرینانه
21	فصل دوم - طرح تجاری
21	بوم مدل کسب و کار
23	تعریف طرح کسب و کار
24	انواع طرح کسب و کار
28	طرح بازاریابی
29	طرح یا برنامه مالی
31	فصل سوم - خلاقیت و نوآوری
31	تعریف و معرفی ایده
32	تعریف خلاقیت
33	فرایند خلاقیت
35	موانع خلاقیت
36	تکنیک‌ها و روش‌های افزایش خلاقیت
40	تعریف نوآوری
40	فرایند خلاقیت و نوآوری
43	فصل چهارم - راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار
43	تعریف کسب و کار
43	انواع کسب و کار
52	مراحل صدور جواز تأسیس و پروانه بهره‌برداری کسب و کار
55	بازاریابی
58	فصل پنجم - فرهنگ کسب و کار
58	تعریف فرهنگ
58	نگرش‌ها نسبت به کسب و کار

فصل اول - کارآفرینی چیست و کارآفرین کیست؟

مقدمه

واژه کارآفرینی¹ از ریشه فرانسوی *entreprendre* است که مفهوم تعهد کردن کاری را در بر می‌گیرد. کارآفرین کسی است که تعهد می‌کند تا سازماندهی و مدیریت کسب و کار جدیدی را که توأم با ریسک است بپذیرد. کارآفرین در زبان فرانسه، ابتدا به کسی اطلاق می‌شد که گروه موزیک یا دیگر فعالیت‌های تفریحی و سرگرم کننده را سازماندهی می‌کرد. سپس در اوایل قرن شانزدهم میلادی این مفهوم برای کسانی به کار برده می‌شد که به مأموریت‌های نظامی اعزام می‌شدند. به تدریج این واژه در قرن هفدهم کاربرد بیشتری پیدا کرد و فعالیت‌های مهندسی، همچون امور ساختمانی سنگر سازی را نیز شامل شد. با شروع قرن هیجدهم، این اصطلاح برای فعالیت‌های اقتصادی نیز به کار گرفته شد. در این قالب، مفهوم کارآفرین، بیش از چهار قرن مسیر تکاملی خود را پیمود. از این زمان به بعد بود که واژه کارآفرین برای فعالیت‌های متنوع و در قالب دیدگاه‌های مختلف مطرح شد.

سه موج در پیشبرنده کارآفرینی

تا دهه 1980 سه موج وسیع، کارآفرینی را به جلو هدایت کرده است.

▪ موج اول

انفجار عمومی مطالعه و تحقیق در قالب انتشار کتابهای زندگی کارآفرینان و تاریخچه شرکت‌های آنها، چگونگی ایجاد کسب و کار شخصی و شیوه‌های سریع خلق ثروت که از اواسط دهه 1950 شروع شد.

▪ موج دوم

این موج شامل ارائه رشته‌های آموزش کارآفرینی در حوزه‌های مهندسی و بازرگانی است که از دهه 1960 به پا شد.

▪ موج سوم

این موج شامل افزایش علاقه مندی دولتها به تحقیقات وسیعتر در زمینه کارآفرینی و بنگاههای کوچک، نشر آموزشها به شاخه‌های دیگر علوم اقتصادی، روانشناسی و مدیریتی، تشویق رشد شرکت‌های کوچک و انجام تحقیقات در خصوص نوآوریهای صنعتی است که از اوایل دهه 1980 آغاز شد.

سیر توسعه نظریه‌های کارآفرینی

قرن هیجدهم: در دهه (Richard Canutillon) ریچارد کانتیلون های اول 1700 میلادی کارآفرین را به معنای متعهد شدن بکار برد.

دهه های آخر 1700 میلادی: کارآفرین خطرپذیری را تحمل می‌کند، برنامه ریزی می‌کند، سازماندهی می‌کند، نظارت می‌کند.

¹ - Entrepreneurship

کند و صاحب عوامل تولید است.

قرن نوزدهم: در دهه های اول 1800 میلادی بیان کرد (Jean Babtiste Say) ژان باتیست سی که سود کارآفرینی جدای از سود صاحبان سهام است. کارآفرینی مختص قردی است که منابع اقتصادی را از یک حوزه دارای بهره وری و سود پایین به یک حوزه دارای بهره وری و سود بالاتر منتقل می کند.

دهه های آخر 1800 میلادی: تمایزی بین آن افرادی که وجوه مالی عرضه می کنند و سود کسب می کنند و آن افرادی که سود را از طریق توانایی های مدیریتی کسب می کنند ایجاد شد.

قرن بیستم: در سال 1934 جوزف شومپیتر (Schumpeter) کارآفرین را به عنوان کسی که نوآوراست و کسی که تخریب خلاق را انجام می دهد، توضیح داد.

پیتر دراگر (Peter Drucker) در سال 1964 بیان کرد: که کارآفرین کسی است که فرصتها را به حداکثر می رساند.

تعاریف کارآفرینی

کارآفرینی موضوعی میان رشته‌ای است که رشته‌های مختلفی همچون اقتصاد، روان‌شناسی، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت در تکامل آن نقش اساسی داشته‌اند. در تاریخ توسعه اقتصادی، اقتصاددانان کلاسیک، همچون آدام اسمیت و دیوید ریکاردو، نقش مهمی برای کارآفرین در توسعه اقتصادی قائل نبودند. به نظر آنان عوامل تولید، عبارت‌اند از: سرمایه، ماشین‌آلات و نیروی کار که به‌طور خودکار و خودتنظیم توسعه اقتصادی موجب می‌شوند.

ریچارد کانتیلون در حدود سال‌های 1730 میلادی برای اولین بار عوامل اقتصادی را به سه دسته تقسیم نمود:

1- مالکان زمین؛

2- عوامل اقتصادی دستمزد بگیر؛

3- آن دسته از عوامل اقتصادی که با قبول خطر و ریسک در بازار بورس فعالیت می‌کنند.

ژوزف شومپیتر (1934 میلادی) اقتصاددان برجسته، کارآفرینی را موتور محرکه توسعه اقتصادی می‌داند و از آن تحت عنوان تخریب خلاق یاد می‌کند. این بدان معنی است که کارآفرین، تعادل ایستا را در اقتصاد تخریب و تعادل پویایی را که لازمه توسعه اقتصادی است، ایجاد می‌کند. کار شومپیتر در مورد توسعه اقتصادی و کارآفرینی، تأثیر بسزایی بر آثار بعدی در مورد کارآفرینی داشته است، به‌طوری که وی را پدر کارآفرینی می‌نامند.

علاوه بر اقتصاددانان، صاحب‌نظران روانشناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی نیز به بررسی جنبه‌های مختلف کارآفرینی پرداخته‌اند. مطالعه کارآفرینی در روان‌شناسی بر درک این نکته که چطور صفات افراد مختلف با انگیزش و عملکرد کارآفرینانه آنان ارتباط دارد، متمرکز بوده است.

در اواخر دهه هشتاد میلادی نیز نویسندگان علوم مدیریت، به کارآفرینی و اداره امور کسب‌وکارهای کارآفرینانه توجه کردند. با توجه به تعاریف مختلفی که صاحب‌نظران از کارآفرینی و کارآفرین داده‌اند، چکیده‌ای از این تعاریف در قالب جدول زیر منعکس شده است.

ردیف	صاحب نظران	تعاریف کارآفرینی و کارآفرین
1	ژان باتیست سی	کارآفرین فردی است که منابع اقتصادی را از حوزه‌ای که دارای بهره‌وری و سود پایین تر است، به حوزه‌ای که دارای بهره‌وری و سود بالاتر است منتقل می‌کند.
2	ژوزف شومپتر	کارآفرین فردی است که ترکیبات جدیدی را در تولید ایجاد می‌کند و کارآفرین عبارت است از عرضه کالایی جدید، روشی جدید در فرآیند تولید، ایجاد بازاری جدید، یافتن منابع جدید و ایجاد هر گونه تشکیلات جدید در کسب و کار.
3	کرایزر	کارآفرینی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کشف نشده تأکید دارد.
4	پیتر دراکر	کارآفرینی بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد تغییر است و کارآفرین همواره به دنبال تغییر، پاسخ دادن به آن و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت است.
5	وسپر	کارآفرینان افرادی اند که رقابت را افزایش می‌دهند، به دنبال فرصت‌های مناسبی اند تا در محیط بازار، نیازهای برآورده نشده را برآورده کنند و عقاید جدید را خلق و اجرا کنند.
6	تیمونز	کارآفرینی، خلق چیزی ارزشمند از هیچ است.
7	استیونسون	کارآفرینی عبارت است از پیگیری فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که در کنترل اند
8	پارستون	کارآفرینی رفتاری مدیریتی است که فراتر از ظرفیت‌های افراد به طور دائم از فرصت‌ها برای دستیابی به نتایج، بهره‌برداری می‌کند
9	تامپسون	کارآفرینی موقعیت یابی و بهره‌برداری از فرصت‌هاست
10	استونر	کارآفرین کسی است که کسب و کار مخاطره‌آمیز جدید و سازمان جدیدی را بنیان‌گذاری می‌کند.
11	و احمد پور مقیمی	کارآفرین، فردی است که دارای ایده و فکر جدید می‌باشد و با بسیج منابع از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار (کسب و کار الکتریکی یا اینترنتی، کسب و کار خانگی، کسب و کار خانوادگی، کسب و کار کوچک و متوسط) که توأم با مخاطره مالی و اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدید به بازار عرضه می‌کند.

اهمیت و نقش کارآفرینی

توسعه، همیشه مطابق روندهای طبیعی اتفاق نمی‌افتد. یک کشور ممکن است منابع خوبی داشته باشد اما از آن‌ها استفاده درستی نشده یا حتی بلااستفاده مانده باشد. استفاده مناسب از منابع تولید، کالاهای اقتصادی و رشد و توسعه از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه امکان‌پذیر است. این امر میسر نیست مگر با وجود کارآفرینانی که توانایی سازماندهی عوامل تولید و ایجاد فعالیت کارآفرینی را در جامعه داشته باشند.

وجود کارآفرینان و فرایند کارآفرینی به‌طور کلی برای هر جامعه دارای سه نوع منفعت می‌باشد که عبارتند از:

1- رشد اقتصادی 2- افزایش بهره‌وری 3- خلق تکنولوژی‌ها، محصولات و خدمات جدید .

تحقیقات انجمن کارآفرینی و تغییر در صنایع الکترونیک آمریکا نشان داده بیش از چهار پنجم مستخدمین جدید در ایالات متحده به شرکت‌های کوچک تعلق دارند که بیانگر اهمیت کارآفرینی و نقش آن در اشتغال‌زایی و رشد اقتصادی است . از طرفی گرچه به نظر می‌رسد افزایش بهره‌وری به بهبود تکنیک‌های تولید و نحوه انجام تولید بستگی دارد اما صاحب‌نظرانی چون "جان کن دیک" معتقدند افزایش بهره‌وری به یک چیز بستگی دارد و آن عمل کارآفرینانه است . نتیجه دیگری که انجمن کارآفرینی در مطالعات خود به آن دست یافت، مربوط به نقش کارآفرینان در خلق تکنولوژی‌ها، محصولات و خدمات جدید است. بسیاری از افرادی که با خلاقیت، محصولات، خدمات و تکنولوژی جدید را خلق می‌کنند، کسانی هستند که از شرکت‌های بزرگ اخراج شده و پس از آن با نوآوری به یک کارآفرین تبدیل شده‌اند . امروزه صاحب‌نظران به نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی اتفاق نظر دارند. از نظر آن‌ها مهم‌ترین نقش کارآفرینی در جامعه عبارتند از:

- ✓ اشتغال‌زایی، از طریق به‌کارگیری افراد در مؤسسات که موجب کاهش نرخ بیکاری می‌شود .
- ✓ توزیع عادلانه و متناسب ثروت در جامعه و کاهش اضطراب‌های اجتماعی .
- ✓ سازماندهی منابع، سرمایه و مهارت‌هایی که بی استفاده مانده است (اعم از منابع عمومی مانند معادن و منابع فردی مانند پس‌اندازهای شخصی) و استفاده اثربخش از آن‌ها .
- ✓ بهبود کیفیت زندگی و فراهم نمودن زندگی راحت‌تر و ساده‌تر برای افراد جامعه با ارتقای محصولات و انجام خدمات مورد نیاز .
- ✓ افزایش سود اجتماعی دولت از طریق دریافت مالیات‌ها، واگذاری پروانه‌ها
- ✓ و ...

تفاوت کارآفرین و اشتغال‌زا

- 1) کارآفرین، یک شغل را ایجاد می‌کند، در حالی که اشتغال‌زا برای شغل ایجاد شده، جذب نیرو و تکمیل ظرفیت می‌کند .
- 2) کارآفرینی بیشتر مربوط به بخش خصوصی است، اما اشتغال‌زایی در بخش دولتی هم می‌تواند صورت پذیرد. چرا که شاخصه اصلی کارآفرین پذیرش ریسک و تامین سرمایه به امید منفعت زیاد است. در حالی که در مشاغل دولتی سرمایه‌گذاری و ریسک مشاغل لزوماً درآمد و منافع سرشاری برای مدیر نخواهد داشت. دولت بیشتر می‌تواند مشوق و زمینه‌ساز کارآفرینی باشد .
- 3) کارآفرینی، عرضه کالا یا خدمتی نوین از لحاظ زمانی و مکانی است. در حالی که اشتغال‌زایی لزوماً با نوآوری همراه نیست .
- 4) کارآفرینی درک و بهره‌گیری از فرصت‌های حال یا آینده بازار به نفع خود و جامعه است، در حالی که منافع اشتغال‌زایی ممکن است فقط متوجه جامعه باشد .
- 5) اشتغال‌زایی به توزیع ثروت‌های موجود کمک می‌کند اما کارآفرینی یک منبع ثروت جدید (خلق ارزش) می‌کند .
- 6) هنر کارآفرین گردآوری و در کنار هم قرار دادن مجموعه‌ای از منابع انسانی و فیزیکی است که ارزش مجموعه جدید نسبت به گذشته افزون شود. در حالی که اشتغال‌زایی همیشه با بهره‌وری همراه نیست.

تفاوت کارآفرین با خلاق، نوآور، سرمایه‌گذار و مدیر

خلاق: خلاقیت یک پدیده ذهنی است و فرد خلاق کسی است که فکر و ایده جدیدی دارد و به دنبال روش جدیدی برای هر موضوع است. به عنوان مثال هر کدام از افراد عادی در مواجه شدن با شیشه کثیف خودرو، به این فکر می‌افتند که شیشه را تمیز کنند. ولی فرد خلاق احتمالاً به این فکر می‌افتد که چگونه می‌توان شیشه‌ای تولید کرد که کثیف نشود. در اینجا فرد خلاق به دنبال راه تازه برای یک مشکل است.

نوآور: خلاقیت و نوآوری به هم نزدیک‌اند. گفته شده که فرد خلاق، به دنبال راه و روش تازه برای حل مشکل است. اما او هنوز راه و روش را پیدا نکرده است. ایجاد کننده راه و روش تازه، همان نوآور است. پس او کسی است که روش یا محصولی را برای اولین بار تولید می‌کند. در مثال فوق، کسی که شیشه‌ای تولید کند که کثیف نشود و نیاز به شستن نداشته باشد، نوآور است. **سرمایه‌گذار:** سرمایه‌گذار کسی است که سرمایه (مالی) را در اختیار افراد (در اینجا منظور کارآفرینان است) می‌گذارد و در برابر آن در سود به دست آمده نیز شریک می‌شود. در مثال فوق، کارآفرین برای تجاری کردن محصول تازه اختراع شده (شیشه) احتمالاً به سرمایه زیادی نیاز دارد. به همین دلیل با سرمایه‌گذاری صحبت می‌کند تا از سرمایه او برای انتقال محصول به بازار استفاده کند. سرمایه‌گذار نیز قبول می‌کند و سرمایه خود را در اختیار کارآفرین قرار می‌دهد و در پی آن، در سودی که او از این راه به دست می‌آورد شریک می‌شود.

مدیر: مدیران، واحد کسب‌وکار را اداره می‌کنند و کارآفرینان با نگاه فرصت‌گرایانه، واحد کسب‌وکار را راه‌اندازی می‌کنند. از آنجا که هر کارآفرینی مسئولیت تمام کارهای مربوط به کسب‌وکار را بر عهده دارد، به‌طور کلی می‌توان گفت هر کارآفرینی مدیر است اما هر مدیری کارآفرین نیست. به تفاوت این دو در جدول اشاره شده است.

مدیران	کارآفرینان
در گذشته زندگی می‌کنند.	در آینده زندگی می‌کنند.
علاقه به ثبات دارند.	علاقه به تغییر دارند.
تهدید گرا محسوب می‌شوند.	فرصت گرا محسوب می‌شوند.
یک خانه می‌سازند و می‌خواهند تا ابد در آن زندگی کنند.	یک خانه می‌سازند و بلافاصله برای خانه بعدی برنامه می‌ریزند.

کارآفرین: همان‌گونه که در تعاریف بالا نیز اشاره شد، کارآفرین کسب‌وکاری را برای خود راه می‌اندازد. او در راه‌اندازی و

ادامه کسب‌وکار خود، معمولاً کارهای زیر را انجام می‌دهد:

- ❖ سرمایه‌اش را با ریسک مواجه می‌کند.
- ❖ امور مربوط به خودش را شخصاً سازماندهی می‌کند.
- ❖ تصمیم‌گیرنده کارش، خودش است.
- ❖ مجبور است برای ادامه فعالیت، مشتریان را خودش پیدا کند.
- ❖ هم زمان به فعالیت‌های متفاوتی می‌پردازد.

مخترع ← نوآور ← کارآفرین

کسب و کار و کار آفرینی از منظر اسلام

در قرآن کریم و سیره معصومین (ع) با توجه به اهمیت و فواید کسب و کار (آسایش و آرامش انسان، فقر زدایی و عدم وابستگی به دیگران از جمله کشورهای دیگر، تمدن و اقتصاد شکوفا، جلوگیری از مفاسد، بیدار نمودن روحیه خلاقیت و کار آفرینی)، آیات و احادیث بسیار فراوانی در مورد کسب و کار آمده است، که به ذکر مواردی از آنها می پردازیم:

در فضیلت کار و تلاش و تجارت خدای متعال در کتاب آسمانی قرآن، کار و تلاش و کسب معیشت را مکرراً مورد تأکید قرار داده است از آن جمله می فرماید: پس در زمین پراکنده شوید و از فضل و کرم خداوند روزی طلبید. (جمعه آیه 11)

و ما در زمین برای شما معیشت ها قرار دادیم اما اندکی شکرگزار این نعمت هستید. (اعراف آیه 11)

پیامبر اکرم (ص) می فرماید: تاجر درستکار روز قیامت با صدیقین و شهدا محشور می گردد. همچنین می فرماید: آن کس که از راه حلال در پی دنیا باشد و هدفش از کار و کوشش، اجتناب از درخواست از خلق و ایجاد گشایش برای اهل و خانواده اش باشد خداوند را در حالی که چهره اش به زیبایی ماه تمام است ملاقات خواهد نمود.

امام علی (ع): در کار پیگیر باشید؛ زیرا خداوند برای کار مؤمنان پایانی جز مرگ قرار نداده است. (میزان الحکمه، ج 3)

پیامبر خدا (ص): مداومت بر عمل در پیروی از آثار و سنت ها، گرچه آن عمل اندک باشد، نزد خدا پسندیده تر و فرجامش سودمندتر است از سختکوشی در عبادت براساس بدعتها و پیروی از هوسها. (همان)

امام صادق (ع): کار مداوم اندک اما توأم با یقین، نزد خداوند برتر از کار بسیار است که همراه یقین نباشد. (همان)

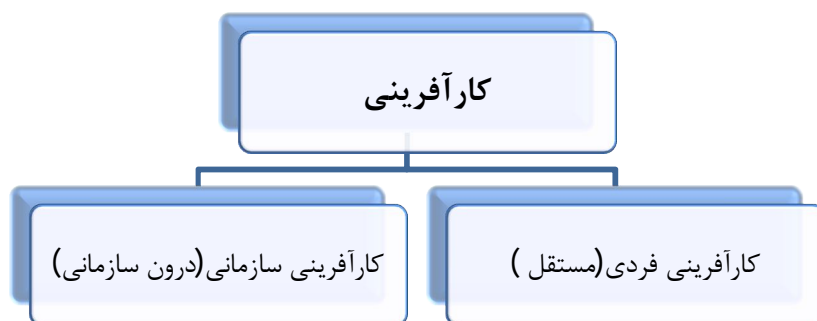
امام براق (ع): محبوبترین کارها در پیشگاه خدای عزوجل کاری است که بنده بر آن مداومت ورزد، گرچه اندک باشد. (همان)

انواع کار آفرینی

کار آفرینی و کسب و کارهای مخاطره آمیز، محرک توسعه اقتصادی است و کار آفرینان که در رأس کسب و کارهای مخاطره آمیزند، در جستجوی فرصت هایند و خلاقیت، ابزاری برای موفقیت آنان محسوب می شود. با توجه به آنچه گذشت، می توان کار آفرینی را این گونه تعریف کرد: کار آفرینی فرآیندی است که در آن ایده و فکر جدید با بسیج منابع از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار (کسب و کار الکترونیکی یا اینترنتی، کسب و کار خانگی، کسب و کار خانوادگی، کسب و کار کوچک و متوسط) که توأم با مخاطره مالی و اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدید به بازار عرضه می شود.

اساساً کار آفرینی و رفتار کار آفرینانه در هر زمینه ای قابل پیگیری است. مهم ترین این زمینه ها عبارتند از: کسب و کارهای بازرگانی و تجاری، امور اجتماعی، امور علمی، امور هنری، امور ورزشی، امور اکتشافی و ماجراجویانه و بسیاری از زمینه های اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی دیگر.

صاحب نظران تقسیم بندی های مختلفی از کار آفرینی ارائه کرده اند که مهم ترین آن ها در نمودار زیر نشان داده شده اند.



1- کارآفرینی فردی (مستقل)

حالتی است که فردی کسب و کار مستقلی را ایجاد می کند یا نمایندگی آن را از طریق شناسایی فرصت ها و بسیج منابع و امکانات لازم به دست می آورد و تمرکز او بر نوآوری، توسعه فرآیند، ایجاد محصولات یا خدمات جدید است .

2- کارآفرینی سازمانی (درون سازمانی)

شامل پرورش رفتار کارآفرینانه در سازمانی است که قبلاً تأسیس شده، و فرایندی است که محصولات یا خدمات یا فرآیندهای نوآورانه با خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می شود. در این نوع کارآفرینی، یک شرکت یا سازمان، محیطی را فراهم می سازد تا اعضاء بتوانند در امور کارآفرینی مشارکت کنند و طی آن، محصولات، خدمات یا فرآیندهای نوآورانه از طریق ایجاد فرهنگ کارآفرینانه به ظهور می رسند .

تفاوت کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی

برخی از صاحب نظران معتقدند که کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق محصولات، فرآیندها و ایده های جدید در سازمان به اجرا گذاشته می شود و توسعه می یابد. از این رو فرآیند کارآفرینی سازمانی به کلی با فرآیند کارآفرینی فردی و مستقل تفاوت دارد و تفاوت در وضعیت محیطی آن ها برای هر یک مزیت ها و معایبی را بوجود می آورد. یکی از تفاوت های مهم در این است که اقدامات کارآفرینی فردی "ایجاد" است، در حالی که کارآفرینی سازمانی اغلب متوجه "بازیابی" است. همچنین تفاوت دیگر میان کارآفرینی فردی و سازمانی در رقیبان شرکت است. در کارآفرینی فردی، رقیب، بازار می باشد. کاری که کارآفرین مستقل انجام می دهد، برطرف کردن موانع موجود در بازار برای بقا و رقابت است. اما در مورد کارآفرینی سازمانی، فرهنگ شرکت، رقیب اولیه می باشد. تفاوت دیگر در این است که سازمان می تواند در زمان بحران مالی از منابع مالی شرکت های مادر استفاده نماید ولی فرد کارآفرین یا باید از ثروت شخصی خود استفاده نماید یا از سایر منابع خارجی استفاده نماید که این امر خود با مشکلات فراوانی همراه است. فرآیند کارآفرینی سازمانی در مقایسه با فرآیند کارآفرینی فردی دارای نقاط اشتراک و افتراق زیادی است. مثلاً هر دو بر نوآوری تأکید می کنند، هدف هر دو ایجاد محصولات یا خدمات با ارزش افزوده است و خطر پذیری هر دو زیاد است. ولی در کارآفرینی فردی بر روی سرمایه و وقت کارآفرین ریسک می شود در حالی که در کارآفرینی سازمانی با اقدام به تولید محصولات جدید، بر روی سرمایه شرکت ریسک می شود.

انواع کارآفرینی سازمانی

پنج شیوه عمده کارآفرینی سازمانی وجود دارد که هر کدام دارای استراتژی کارآفرینی خاص خود است. این شیوه ها عبارتند از:

1- کارآفرینی اداری:

این شیوه تقریباً مشابه تحقیق و توسعه سنتی است که در آن شرکت برای تشویق نوآوری و توسعه ابداعات، اقدام به تعریف پروژه های R&D و هدایت آنها می کند. در این رویکرد افراد واحد تحقیق و توسعه قسمتی از فرایند نوآوری را اجرا کرده، بقیه فرایند توسط سایر واحد سازمان ها (بازاریابی، تولید و مالی) انجام می شود.

2- کارآفرینی اکتسابی:

در این شیوه، مدیران شرکت به دنبال فرصت های کارآفرینی برون سازمانی هستند و برای دستیابی به کارآفرینی به جای توسعه

ایده ها در درون سازمان، اقدام به خرید شرکت هایی می کنند که دارای دانش اختصاصی یا محصولات مطلوب هستند. علاوه بر خرید اینگونه شرکت ها، ادغام، سرمایه گذاری مشترک و دریافت لیسانس از دیگر راه های استفاده از منبع نوآوری این شرکت ها است.

3- کارآفرینی تقلیدی :

کارآفرینی تقلیدی به معنای گرفتن ایده از مبدا آن و تبدیل ایده به محصول یا خدمت با ارزشی برای مشتری است، بدین وسیله ایده های خلاق دیگران رپوده می شود و توسعه و تجاری سازی آنها توسط سازمان صورت می پذیرد. بدیهی است ایده، دارای ارزش پولی است لیکن برخی شرکت ها برای دستیابی به آن به جاسوسی صنعتی متوسل می شوند و موازین اخلاقی در کسب و کار را رعایت نمی کنند.

4- کارآفرینی انکوباتیو :

دستیابی به ایده از هر منبعی که باشد، چه درون سازمانی، چه از راه خرید و یا تقلید ایده، در مرحله بعد می بایست ایده را توسعه داد و برای تجاری سازی آن اقدام کرد که در این مرحله معمولا سرمایه، سازمان و گروه خاص مورد نیاز است تا نمونه های اولیه را ساخته و آزمایش کنند برای این کار گروه های پروژه با برنامه های اجرایی قوی تجهیز می شوند و از آنها انتظار می رود تا یک ایده را پرورش داده و یک محصول تجاری بسازند. در این شیوه معمولا پروژه های محدودی موفق هستند و گروه های پروژه به ندرت مسئول شکست هستند و معمولا برای موفقیت نیز پاداشی نمی گیرند.

5- کارآفرینی فرصت گرا:

در این شیوه به گروه پروژه آزادی عمل بیشتری داده می شود تا بتوانند فرصت های درون سازمانی و برون سازمانی را راحت تر پیگیری کنند. کنترل های رسمی سلسله مراتبی از گروه پروژه برداشته شده و محیط کاری آنها به صورت نیمه مستقل اداره می شود. آنان خود اقدامات، تصمیمات و بودجه خود را مدیریت می کنند و سعی در به نتیجه رساندن پروژه های شان می کنند.

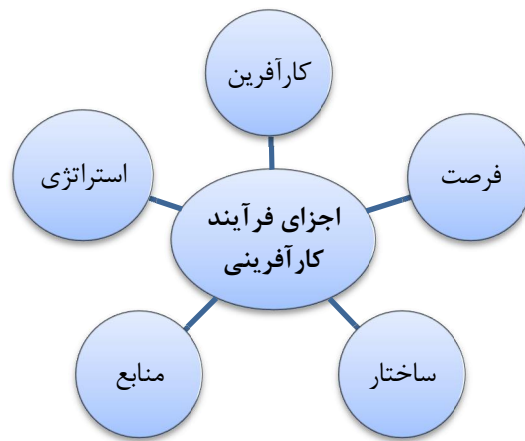
وجه تمایز سازمان های کارآفرین با سازمان های سنتی

سازمان های سنتی	سازمان های کارآفرین
کاملا متمرکز، سلسله مراتب رسمی	تمرکز کم، توانمند سازی
رسمیت زیاد، هماهنگی به وسیله قوانین رسمی	کوچک بودن، رسمیت کم
وجود واحد های وظیفه ای	واحدها و گروه های خود مدیریتی
وجود روابط خصمانه بین واحدها	وجود همکاری بین واحدها
پیچیدگی زیاد و تخصص گرایی کارها	پیچیدگی کم، شرح شغل جزئی، تخصص گرایی در قالب گروه ها

فرآیند کارآفرینی

"ویلیام بای گریو" بر این باور است که فرآیند کارآفرینی شامل کلیه فعالیت ها، وظایف و اقدامات مرتبط با درک فرصت ها و ایجاد سازمان ها برای تعقیب فرصت هاست .

کارآفرینی فرآیندی است که از عناصر مختلفی تشکیل شده است. مهم ترین اجزای فرآیند کارآفرینی در نمودار زیر نشان داده شده است .



- 1- **کارآفرین:** فردی است که به صورت آگاهانه تصمیم می‌گیرد کسب و کار مخاطره‌آمیز جدیدی را آغاز کند و کلیدی‌ترین جزء فرآیند کارآفرینی است .
- 2- **فرصت:** فرصت‌های زیادی در جامعه برای کسب و کار وجود دارد ولی کارآفرین با تجربه و تحلیل و شناسایی موقعیت‌های بازار، فرصت‌هایی را که از ظرفیت بالایی برخوردارند، برای شروع کسب و کار خود برمی‌گزیند .
- 3- **ساختار:** کارآفرین برای انجام کسب و کار خود باید مشخص سازد که در قالب چه نوع ساختاری (به صورت فردی؛ شراکتی یا شرکتی) می‌خواهد فعالیت خود را آغاز کند
- 4- **منابع:** منابع مالی و انسانی شناسایی و حمایت سرمایه‌گذاران جلب می‌شود .
- 5- **استراتژی و برنامه کسب و کار:** اهداف کلی، استراتژی‌ها و برنامه‌های تفصیلی کسب و کار تعیین می‌شوند .

جذابیت‌های کارآفرینی

کارآفرینی موجب رفع نیازهای مادی، کسب درآمد و ثروت و احترام می‌شود؛ از طرفی شرایط استقلال فردی را فراهم نموده، امکان ارضای نیازهای شخصی را برای فرد مهیا می‌نماید. به طوری که شخص با به دست آوردن موقعیت‌های اجتماعی، احترام و حتی به ظهور رساندن استعدادها و توانایی‌های بالقوه خود فرصت ارضای نیازهای خود را تا مرحله خود شکوفایی و کمال به دست می‌آورد که عامل بسیار مهمی در علاقه‌مند نمودن و جذب کارآفرینان در ایجاد و راه‌اندازی کسب و کار خواهد بود .

خطرها و دام‌های کارآفرینی

بدون شک ایجاد کسب و کار دست آوردهای زیادی نیز در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و رفاهی در جامعه دارد که خود عامل مهمی در جذب افراد به کارآفرینی است. البته به همان نسبت که کارآفرینی دارای دست آوردها و جاذبه‌های مادی و معنوی برای فرد و جامعه است دارای خطرها و دام‌های فراوانی است که کارآفرین را در انجام عمل کارآفرینانه دچار تردید و نگرانی می‌کند. شناخت این خطرها به منظور مقابله با آنها ضروری می‌باشد. در اینجا شایع‌ترین خطرهایی که معمولاً بر سر راه کارآفرینان قرار می‌گیرد و روش‌های برخورد با آن بیان می‌گردد، تا کارآفرینان در دام‌هایی که موفقیت پروژه اقتصادی‌شان را تهدید می‌کند نیافتند .

1- نبود اهداف واقع بینانه و قابل سنجش

یکی از خطراتی که کارآفرین را تهدید می‌نماید داشتن اهداف کلی و غیرمنطقی است. برای پیشگیری از چنین خطری باید اهداف کاملاً مشخص و دقیق و سنجش پذیر باشد تا کارآفرین بداند دقیقاً می‌خواهد چه کاری انجام دهد و همچنین امکان کنترل و نظارت بر فعالیت‌ها نیز ممکن گردد. تهیه یک جدول زمانی با مراحل مشخص بیانگر انجام فعالیت در یک دوره زمانی معین می‌باشد، می‌تواند در جلوگیری از تهدید احتمالی مفید باشد.

2- عدم پیش‌بینی موانع

یکی از معمولی‌ترین تهدیدها هنگامی رخ می‌دهد که کارآفرین چنان در نظرات و ایده‌های خود غرق می‌شود که بسیاری از مسائل را فراموش می‌کند. در این صورت کارآفرین مشکلات آینده را نمی‌بیند، عیب‌ها و ضعف‌های برنامه را قبول نمی‌کند و تغییرات برنامه و پیشامدهای غیرمترقبه را نمی‌پذیرد. بهترین راه برای جلوگیری از چنین خطری، فهرست کردن موانع احتمالی و بررسی راه‌های مقابله با آن است.

3- عدم تعهد

کارآفرین باید تعهد کاملی در قبال فعالیت اقتصادی داشته باشد تا قادر به تأمین نیازهای فعالیت کارآفرینانه نوپای خود باشد. وام‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران، در مقابل فعالیت کارآفرینانه‌ای که اعضای کلیدی، تعهد تمام وقتی در مقابل آن ندارند به‌طور مطلوب متقاعد نمی‌شوند. به‌علاوه قرض دهندگان و سرمایه‌گذاران انتظار دارند که کارآفرین تعهد قابل ملاحظه‌ای در مقابل فعالیت اقتصادی داشته باشد.

4- کمبود تجربه تجاری یا تکنیکی

بسیاری از کارآفرینان ابتدایی، نظرات بلند پروازانه دارند و در مورد کار خود نیز تجربه زیادی ندارند و یا درک درستی از نظر فنی از پروژه اقتصادی ندارند. این مسئله موفقیت آن‌ها را به خطر می‌اندازد، مگر آن که کارآفرین بتواند دانش لازم را کسب کند یا از افرادی که می‌توانند در زمینه‌های مختلف کمک کنند، نیز می‌تواند مفید باشد.

5- نبود بازار مناسب

بسیاری از کارآفرینان ایده‌ای را پیشنهاد می‌کنند، اما در مورد مشتریان بالقوه آن چیزی نمی‌دانند. علاقه کارآفرین به محصول یا سرویسی که ارائه می‌کند، به این معنی نیست که دیگران نیز حاضر به پرداخت پول برای آن باشند. بسیاری از اختراعات در اداره ثبت اختراع ثبت شده که هیچ‌گاه بازار مناسبی برای فروش پیدا نکرده‌اند. بهترین راه‌حل ممکن برای جلوگیری از سقوط در چنین دامی، هدف قرار دادن یک جزء مشخص از بازار و نیازهای مشتریان و یافتن پاسخی به این سؤال است که این محصول یا سرویس چرا و چگونه می‌تواند نیازهای این گروه از افراد بازار هدف را برآورد کند. ذکر این نکته لازم است که هیچ کسب‌وکاری بی‌خطر پیش نمی‌رود. در پاره‌ای از موارد این خطرها نابودکننده‌اند. شرکت به بن‌بست می‌رسد و ورشکست می‌شود. به این دلیل به‌طور کلی عاقلانه‌تر است که تا سر حد امکان از خطر کردن پرهیزیم. اما مواقعی فرامی‌رسد که خطر کردن را بایسته می‌سازد و به راستی، شرایط موجود، آن را می‌طلبد. اگر انسان از همه خطرها پرهیز کند هرگز راه به جایی نخواهد برد؛ اما اگر در پاره‌ای از زمان‌های حساس، به ایمنی، بی‌اعتنا باشد و با آن به چالش برخیزد؛ راهی تازه در برابر او گشوده خواهد شد.

انگیزه‌های کار آفرینی

چه چیزی باعث انگیزش کارآفرین می‌شود تا خطرها را قبول کند، فعالیت کارآفرینانه خود را آغاز کند و با وجود تمام موانع ناامید کننده بر سر راه پیروزی، حرفه کارآفرینی خود را پیش ببرد. خیلی‌ها مایلند فعالیت کارآفرینانه نوپایی را آغاز کنند و در واقع منابع مالی و تجربیات لازم را نیز دارند، ولی فقط تعداد بسیار کمی عملاً فعالیت اقتصادی خود را آغاز می‌کنند. افرادی که شغل ایمن و بی دغدغه دارند؛ خانواده‌ای دارند که باید از نظر مالی تأمینش کنند؛ از نحوه کنونی زندگی خود راضی‌اند و به‌طور منطقی برای اوقات بیکاری احتمالی برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده‌ای دارند، اغلب به ریسک‌هایی که لازمه اقدام به فعالیت کارآفرینانه، آن هم به تنهایی است علاقه‌ای ندارند. با این همه، انگیزش‌هایی که سبب می‌شود فرد به تنهایی به فعالیت کارآفرینانه دست بزند بسیار متنوع‌اند، دلیلی که بیش از همه برای کارآفرین شدن ذکر می‌شود استقلال است؛ یعنی فرد نخواهد برای فرد دیگری کار کند. تمایل به اینکه فرد رئیس خودش باشد همان چیزی است که هم زنان و هم مردان کارآفرین را در سراسر جهان وا می‌دارد تمام ریسک‌های اجتماعی، روانی و مالی را بپذیرند و سبب می‌شود ساعت‌های طولانی کار کنند تا فعالیت کارآفرینانه نوپای خود را پدید آورند و با موفقیت پیش برند.

دیگر عوامل انگیزش در بین مردان و زنان کارآفرین بسته به کشور آن‌ها متفاوت است. در بین مردان پول عامل دومی است که فرد را وا می‌دارد فعالیت کارآفرینانه نوپای خود را آغاز کند، در حالی که در بین زنان، به ترتیب اولویت، رضایت شغلی، توفیق، فرصت پیشرفت و پول، انگیزه‌های اصلی هستند. این عوامل انگیزش که در درجه دوم اهمیت قرار دارند، تا حدودی موقعیت شغلی و خانوادگی فرد را نشان می‌دهند و بازتابی از الگوهای نقش کارآفرین هستند.

رهیافت های کار آفرینان

برای تفکیک کارآفرین از غیر کارآفرین، ویژگی‌های مختلفی شناسایی شده است. دسته نخست این متغیرها که روان‌شناسان به آن توجه کرده‌اند، متغیرهای شخصیتی و روان‌شناختی است که "رویکرد ویژگی‌ها" نامیده می‌شود. اکثر این صاحب‌نظران آنان به دنبال کشف پاسخ این پرسش بودند. که کدام ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین است که وی را از غیر کارآفرین متمایز می‌سازد. هدف آنان، در واقع، شناخت چگونگی ایجاد این ویژگی‌های متمایز کننده است. از اوایل دهه شصت میلادی، با هدف تکمیل مطالعات مربوط به ویژگی‌های شخصیتی، توجه جامعه‌شناسان و روان‌شناسان به دسته دیگری از مطالعات، تحت عنوان متغیرهای جمعیت شناختی معطوف شدند که از مطالعات آنان تحت عنوان "رویکرد رفتاری" یاد می‌شود.

الف - رویکرد ویژگی‌ها

برای بررسی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان، برخی از مهم‌ترین این ویژگی‌ها شامل نیاز به استقلال، مرکز کنترل درونی، روحیه شکست‌ناپذیری، گرایش به خلاقیت و نوآوری، تمایل به ریسک و مخاطره، نیاز به موفقیت، حالت‌های ذهنی مثبت انتخاب شده است که به تفصیل بررسی می‌شود.

1 - حالت‌های ذهنی مثبت

یکی از متفکران می‌گوید: حالت‌های ذهنی؛ آدمی را خوب و بد، شاد و مغموم، غنی و فقیر می‌کند. شاید زمانی بوده است که شما از کار قهرمانانه‌ای که انجام داده‌اید، تعجب کرده‌اید و هرگز فکرش را هم نمی‌کردید که چنین کار قهرمانانه‌ای از شما سر

زند. شاید هم تجربه‌ای خلاف این داشته باشید، یعنی تجربه روزی که هیچ کاری درست از آب در نیامده است. شاید بتواند اوقاتی را به خاطر آورد که در آنها کارهایی را که قبلاً به راحتی انجام می‌دادید، نتوانسته‌اید به انجام رسانید، زمانی که همه چیز به خطا می‌رفت، هر دری بسته می‌شد و هیچ تلاشی به نتیجه نمی‌رسید. شما همان فردید که بودید؛ پس تفاوت در چیست؟ شاید منابع یکسانی را نیز در اختیار داشته‌اید، پس چرا در یک زمان، نتایج مطلوب و در زمانی دیگر نتایج نامطلوب به دست می‌آوردید؟ صاحب‌نظران تفاوت را در حالت فیزیکی و عصبی‌ای می‌دانند که شما در آن قرار دارید. آدمی حالت‌هایی دارد که نیرو بخشند، همانند اعتماد، عشق، قوت درونی، شادی، ایمان و غیره که موجب پیدایش انواع قدرت شخصی می‌شود، و نیز حالت‌هایی که فلج‌کننده‌اند، همانند ابهام، افسردگی، ترس، اضطراب، غم و عجز که آدمی را ناتوان می‌کنند. شما باید بدانید که چگونه می‌توانید حالت‌های ذهنی خود را کنترل کنید تا آن‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنید که در جهت رشد و شکوفایی شما عمل کنند. به یاد داشته باشید که رمز دستیابی به حالت‌های ذهنی نیرو بخش، دست زدن به اقدام و اهل عمل بودن است. تفاوت میان آنان که نمی‌توانند به هدف‌هایشان در زندگی دست یابند و آنان که موفق‌اند؛ این است که دسته نخست نمی‌تواند حالت ذهنی خود را به حالتی حمایتی تبدیل کند، ولی دسته دوم می‌تواند همواره خود را از نظر ذهنی در حالتی قرار دهند که حامی آنان در کسب و کارشان باشد.

2- نیاز به موفقیت

مردم هر جامعه را از نظر روان‌شناسی می‌توان به دو گروه عمده تقسیم کرد. گروه اول؛ گروهی که فرصت‌ها آنان را به چالش می‌خوانند و برآند تا کارهای دشوار را انجام دهند تا به هدفی خاص دست یابند که این گروه در اقلیت‌اند. گروه دوم؛ گروهی که بی‌توجه از کنار فرصت‌ها و مسائل می‌گذرند که اینان در اکثریت‌اند. اینک چندین سال است که روان‌شناسان تلاش می‌کنند به راز این دوگانگی غریب و پررمز و راز پی ببرند. آیا نیاز به موفقیت یا فقدان آن در درون فرد، اتفاقی است، اثری است یا نتیجه تأثیرات محیطی است؟ آیا صرفاً یک انگیزه انسانی قابل تفکیک از انگیزه‌های دیگر است یا ترکیبی از چندین انگیزه مختلف (تمایل به کسب قدرت، شهرت یا تجمع ثروت) است؟ و مهم‌تر از همه آیا راهی وجود دارد که بتوان چنین تمایلی را در جامعه افرادی که فاقد آن‌اند به وجود آورد؟ با وجود آنکه هنوز پاسخ کاملی برای هیچ یک از این سؤالات در دست نیست، سال‌ها کار کردن در مورد این مطالب، پاسخ‌هایی نسبی برای هر یک از آن‌ها، یا بینشی نسبت به کل قضیه فراهم آورده است. بدون شک، انگیزه انسانی خاصی که از دیگر انگیزه‌ها قابل تفکیک باشد. وجود دارد، به نحوی که می‌توان آن را در افراد یافت یا به آزمون گذاشت.

دیوید مک کلند از جمله صاحب‌نظرانی است که سهم زیادی در تبیین موفقیت در افراد داشته است. به نظر وی، افراد در تعامل با محیط خود، نیازهایی را آموخته‌اند که عبارتند از:

✓ نیاز به موفقیت: تمایل به برتری یا موفقیت و تلاش برای پیشرفت برای نیل به مجموعه‌ای از استانداردها.

✓ نیاز به قدرت: تمایل به کنترل دیگران برای تأثیرگذاری بر آنان.

✓ نیاز به تعلق یا وابستگی: تمایل به دوستی، همکاری و روابط متقابل شخصی با دیگران، در تئوری

مک کلند، توجه عمده بر نیاز به موفقیت است. تمرکز نیاز به موفقیت بر برتری جویی، رقابت، اهداف چالشی و پافشاری برای انجام کار و فایز آمدن بر مشکلات است. شخصی که نیاز به موفقیت در او در حدی بالاست. شخصی است که در جست و جوی عملکرد بالاتر است. از مسائل و اهداف چالشی لذت می‌برد و پشتکار و روحیه رقابتی در فعالیت‌های کاری دارد.

3- تمایل به ریسک و مخاطره

کارآفرینان، اشخاصی میانه رو هستند که حساب شده ریسک می کنند. آنان لزوماً در پی فعالیتی نیستند که مخاطره آن زیاد باشد، بلکه مایل اند مقدار متوسط از مخاطره را که برای شروع یک کسب و کار، معمولی تلقی می شود، بپذیرند و در این حد حاضر می شوند تا پول، امنیت، شهرت و موقعیت خود را به مخاطره بیندازند.

هرگز چنین نیست که آنان ریسک های غیرمنطقی و خطرناک کنند. بلکه در اقدام به مخاطره، بسیار حساب شده و با دقت عمل می کنند و تمام تلاش خود را به کار می بندند تا احتمالات را به نفع خود تغییر دهند. مخاطره هایی که کارآفرینان در تأسیس و راه اندازی کسب و کارهای خود می پذیرند، متفاوت است. برای مثال، آنان با سرمایه گذاری پول خود، مخاطره مالی را می پذیرند و با ترک شغل خود، مخاطره شغلی را پذیرا می شوند. در مجموع، از آنجا که کارآفرینان افرادی اند که نیاز زیادی به موفقیت دارند، دارای تمایلاتی به مخاطره پذیری معتدل اند.

4- گرایش به خلاقیت و نوآوری

خلاقیت عبارت است از فرایند به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک ایده یا مفهوم جدید. درحالی که نوآوری فرآیند به کار گرفتن یک ایده خلاق در تبدیل آن به یک محصول، خدمت یا شیوه مفید است. به عبارت دیگر، خلاقیت بر توانایی تأکید دارد، نه فعالیت. فرد ممکن است ایده ای جدید و چگونگی استفاده از آن را مطرح کند، اما لزوماً اقدام ضروری برای تبدیل آن به یک واقعیت را صورت ندهد. خلاقیت، پیش نیاز نوآوری است و ایده ها به خودی خود ارزش چندانی ندارند، مگر این که تبدیل به محصول یا خدمت یا فرآیندی جدید شوند.

شومپتر معتقد است که خلاقیت، روحی است که در کارآفرینی دمیده می شود و نوآوری فرآیند کارآفرینی است. هم خلاقیت و هم نوآوری، از اجزای جدا نشدنی کارآفرینی اند و به گفته پیتراکر، وجود نوآوری در کارآفرینی به قدری ضروری است که می توان ادعا کرد کارآفرینی بدون آن وجود ندارد و خلاقیت نیز بدون نوآوری نتیجه ای در پی ندارد.

5- روحیه شکست ناپذیری

کارآفرینان بر این باورند که چیزی به نام شکست وجود ندارد و آنچه به دست می آید، تنها نتیجه است و بس. گاهی با وجود هرگونه تلاش و برنامه ریزی هیچ چیز درست از آب در نمی آید. آنچه می توان گفت، این است که اگر چه نتیجه به دست آمده مطلوب ما نیست، ولی به هر حال نتیجه ای به بار آمده است. نتایج مثبت از صحت تکالیف انجام یافته حکایت دارند و نتایج منفی نیز ما را به آزمودن شیوه های معقول و درست فرا می خوانند، نه افسوس و دریغ خوردن بر گذشته و نتایج از دست رفته. باور افراد کارآفرین و موفق این است که آدمی تا زنده است، شکست نمی خورد کارآفرینان همواره موفق می شوند نوعی نتیجه به دست آورند، خواه مثبت باشد و خواه منفی. آنان نتیجه را تجربه ای به شمار می آورند که بر میزان شناخت آنان افزوده است.

داستان مشهوری درباره توماس ادیسون نقل می کنند که پس از 9999 بار تلاش برای ساخت لامپ، موفق نمی شود. کسی از او می پرسد، آیا می خواهی برای ده هزارمین بار شکست بخوری؟ ادیسون پاسخ می دهد: کدام شکست؟ من کشف کردم که نباید از آن لامپ بسازم. ویلیام شکسپیر می گوید: شک ها به ما خیانت می کنند، زیرا با ایجاد ترس، موجب عدم تلاش ما و از دست دادن موفقیتی می شوند که می توانستیم به دست آوریم. یکی از محدودیت های مهم آدمیان، ترس از شکست است. باور به شکست، یکی از راه های مسموم کننده ذهن است. بر این اساس، از این به بعد بپذیریم که چیزی به نام شکست معنی و مفهومی ندارد و آدمی همواره نتیجه ای به بار می آورد. اگر با خود عهد ببندیم که از هر تجربه درسی بگیریم، برای این منظور ابتدا باید

شخصیت خود را تحکیم ببخشیم. شکست برای کارآفرینان، آینه عبرتی است که به آنان نشان می‌دهد از چه کارها یا راه‌هایی باید پرهیزند. آنان عمر خویش، این متاع ارزشمند را با افسوس و دریغ بر گذشته، از کف نخواهند داد.

6- مرکز کنترل درونی

برخی از افراد باور دارند که بر زندگی خود کنترل دارند و بعضی دیگر بر این باورند که نیروهای بیرونی زندگی آنان را کنترل می‌کنند و این نیروها خارج از کنترل فردند. افرادی که دارای مرکز کنترل درونی‌اند، حوادث مرتبط با زندگی خود را کنترل می‌کنند و صفات مشخص درونی آنان تعیین می‌کند که در یک موقعیت، چه اتفاقی خواهد افتاد. چنین افرادی معتقدند که هر چه بخواهند با استعانت به ذات مقدس پروردگار بر ایشان دست یافتنی است. تحقیقات نشان می‌دهد که این افراد از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و به دنبال موقعیتی‌اند که بتوانند از حکمت و جدیت خود برای هدایت حوادث آینده استفاده و نتایج را کنترل کنند. این‌گونه افراد، مشاغل سطح بالایی را اشغال می‌کنند، سریع‌تر مسیر ترقی خود را طی می‌کنند و به پاداش‌های درونی، همچون احساس موفقیت، اهمیت بیشتری می‌دهند. کارآفرینان دارای مرکز کنترلی درونی‌اند، به طوری که به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال یا نیروهای مشابه نسبت نمی‌دهند. به عقیده آنان، شکست و پیشرفت‌ها تحت کنترل و نفوذ خودشان است و خود را در نتایج عملکردشان مؤثر می‌دانند.

7- نیاز به استقلال

نیاز به استقلال را با عباراتی نظیر کاری را برای خود انجام دادن و آزادی عمل داشتن و آقای خود بودن تعریف کرده‌اند. در واقع، نیاز به استقلال، عاملی است که سبب می‌شود تا کارآفرینان به اهداف و رؤیاهای خود دست یابند. بیشتر کارآفرینان، ساعات زیادی را در روز کار می‌کنند، اما رضایت آنان از آنجا حاصل می‌شود که با وجود محدودیت‌های اقتصادی و محیطی، خود تصمیم می‌گیرند، کارها را به شیوه خود انجام می‌دهند، طبق برنامه خود عمل می‌کنند و سودی را که خود ایجاد کرده‌اند، برداشت می‌کنند.

ب- رویکرد رفتاری

برخلاف رویکرد روان‌شناسی که بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین تأکید دارد، رویکرد رفتاری بر فعالیت‌های کارآفرین تأکید دارد. در این دیدگاه، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین، تابع رفتار اوست و در پاسخ به این سؤال که کسب و کار جدید چگونه به وجود می‌آید؟ علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی که در رویکرد ویژگی‌ها مورد تأکید است، به عوامل محیطی و ویژگی‌های رفتاری فرد، همچون تجارب و سوابق شخصی و فردی (ویژگی‌های جمعیت شناختی) نیز توجه می‌شود. ویژگی‌های جمعیت شناختی کارآفرینان را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: ویژگی‌های مرتبط با سابقه و پیشینه، ویژگی‌های تجربی.

1- ویژگی‌های مرتبط با سابقه و پیشینه

در مورد ارتباط بین ویژگی‌های مرتبط با سابقه فرد یا ویژگی‌های فردی و تصمیم به کارآفرین شدن، مطالعات متعددی صورت گرفته است. برخی زمینه‌های مهمی که بررسی می‌شوند، عبارت‌اند از: سن، شرایط زندگی در دوران زندگی، سال ازدواج، تعداد مشاغل قبلی، عضویت در سازمانهای حرفه‌ای و تجاری، در حاشیه قرار گرفتن (در جامعه) به دلایل جسمانی و اجتماعی، سال‌های آموزشی رسمی، حمایت‌های جانبی از سوی خانواده یا مدیران قبلی و اعتقاد به اخلاقیات و وجدان کاری. در ادامه برخی از این ویژگی‌ها بررسی می‌شود:

1-1- شرایط کودکی

همه اذعان دارند که تجربیات کودکی تأثیر بسزایی در زندگی آینده فرد دارد. به همین دلیل، مطالعات زیادی در مورد شرایط کودکی کارآفرینان صورت گرفته است. نتایج یکی از این مطالعات نشان می‌دهد که 74 درصد از کارآفرینان در دوران کودکی خود وقایع حساسی همچون فقر، عدم امنیت، مرگ والدین یا جدایی آنان را تجربه کرده‌اند. نتایج مطالعه‌ای دیگر نشان می‌دهد که 37 درصد کارآفرینان در سنین زیر 16 سالگی یکی از والدین خود را ازدست داده‌اند و همچنین پدران 58 درصد آنان در دوران زیر 16 سالگی حداقل برای یک دوره چهارساله دور از خانه بوده‌اند. روان‌شناسان معتقدند که پنج سال اول زندگی، بیشترین تأثیر را در زندگی شخص دارد. این دوران، زمانی است که جو اجتماعی، اقتصادی، فیزیکی و روانی اطراف کودک، اثر همیشگی بر شخصیت او می‌گذارد. مطالعات مربوط به گذشته کارآفرینان موفق نشان می‌دهد که آنان از خانواده‌هایی که ارزش‌های خاصی برای استقلال و اتکا به خود قائل‌اند، بیرون می‌آیند. اکثر کارآفرینان در کودکی یاد گرفته‌اند که خودشان لباس بپوشند، از خیابان بگذرند و دوستان خود را انتخاب کنند. برای استفاده بهینه از اوقات فراغت یاد گرفته‌اند که چگونه از دست‌های خود برای کار دستی و هنر استفاده کنند و با تشویق والدین خود مواجه شده‌اند و در صورت تنبلی، تقاضاهای بیجا و خرابکاری، والدین به آنان پاداشی ندادند. آموزش کودکان برای اتکا به خود، استقلال در تصمیم‌گیری و سخت‌کوشی در سنین پایین، رابطه مستقیمی با پرورش روحیه کارآفرینی دارد. داشتن اولیای فعال در تجارت و مشاغل شبیه آن، کمک بزرگی در پرورش روحیه کارآفرینی در کودکان است. کودکان چینی در سنین کودکی با موضوعاتی همچون فروش، شمارش پول، پول خرد کردن، تحویل کالا و غیره آشنا می‌شوند و والدین، آنان را در اوقات تابستان و تعطیلات به بازار می‌برند تا هم به‌عنوان تفریح و گذراندن اوقات فراغت و هم به‌عنوان تعلیم، با کسب‌وکارها آشنا شوند. آنان از اوقات فراغت خود برای یادگیری کسب‌وکار عاقلانه استفاده می‌کنند.

1-2- تحصیلات

یکی از موضوعات مورد توجه محققان، این بوده است که آیا کارآفرینان، کارآفرین متولد می‌شوند یا اینکه از طریق آموزش، کارآفرین می‌شوند. برخی از پژوهشگران دریافته‌اند که قبل از ورود به جامعه اطلاعاتی، تحصیلات و آموزش اهمیت کمتری برای کارآفرینان داشت، اما در عصر اطلاعات، به دلیل رشد بالای فناوری و رقابت شدید، آموزش اهمیت خاصی پیدا کرده است. در گذشته، افسانه‌ای شایع بود که بر طبق آن، کارآفرینان ویژگی‌های ذاتی دارند که عبارتند از: ابتکار، روحیه تهاجمی، تحرک، تمایل در به‌کارگیری ریسک، توان تحلیل و مهارت در روابط انسانی. بنابراین، فرض اساسی این بود که کارآفرینان از طریق آموزش، پرورش نمی‌یابند. اما امروزه واقعیتی جدید جایگزین این افسانه قدیمی شده و به کارآفرینی به‌عنوان رشته‌ای علمی توجه شده است. رشته علمی کارآفرینی، همانند تمامی رشته‌های دیگر، دارای مدل‌ها، فرآیندها و مواردی است که باید دانش مربوط به آن کسب شود. دولت از طریق وزارت آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و سیستم آموزشی مؤسسات وابسته به خود می‌تواند مفهوم کارآفرینی را از نظر اقتصادی و اجتماعی معرفی کند. همچنین مبحث کارآفرینی می‌تواند به‌عنوان یکی از دروس دانشگاهی به دانشجویان آموزش داده شود تا بتوانند قابلیت‌های خود را ارزیابی و توسعه دهند.

1-3- سن

نمی‌توان سن مطلوبی را برای آغاز فعالی کارآفرینانه به‌طور قطعی تعیین نمود. در مطالعات انجام شده توسط "فرای" در سال 1993 حدود 88 درصد کارآفرینان بین سن 20 تا 50 سالگی فعالیت خود را آغاز نموده بودند که 65 درصد از آنان در بین سنین

20 تا 40 قرار داشتند. با توجه به این تحقیقات می توان گفت که شاید بهترین زمان برای کارآفرینی، اواخر 20 سالگی تا اوایل چهل سالگی باشد. چرا که در این سنین تعادل بین تجربیات لازم و اولیه از یک سو و مسئولیت های خانوادگی از سوی دیگر ایجاد می شود البته استثنائاتی نیز وجود دارد؛ برخی در سنین جوانی و برخی در سنین بالای 50 تا 60 سالگی کار خود را شروع می نمایند و موفق نیز می گردند .

1-4- پایگاه اجتماعی نامناسب

قرار نگرفتن فرد در پایگاه اجتماعی مورد انتظار نیز سبب می شود تا فرد نسبت به اقدام کارآفرینانه انگیزه نشان دهد؛ به منظور جبران عقب ماندگی خود تلاش و کوشش بیشتری نماید و ظرفیت های درونی خود را تقویت و شکوفا سازد . گاهی اوقات در حاشیه قرار گرفتن و پایین بودن جایگاه و منزلت فرد در جامعه او را و می دارد تا با تلاش و کوشش بیشتر به جبران عقب ماندگی خود پردازد و ظرفیت های درونی خود را تقویت و شکوفا سازد .

2- ویژگی های تجربی

این ویژگی ها می توانند تأثیر بسزایی در تصمیم فرد برای کارآفرین داشته باشند. برای مثال، از جمله این ویژگی ها می توان داشتن تجربه کاری در حرفه ای را نام برد که کارآفرین مستقلاً آن را دنبال می کند. از جمله عوامل دیگری که از تجارب فرد ناشی می شود، می توان به هم نشینی شخص با افرادی اشاره کرد که می توانند تأثیر بسزایی در تصمیم وی به کارآفرین شدن داشته باشد. به این عوامل، الگوی نقش گفته می شود. نارضایتی از شغل یا اخراج از کار نیز از عوامل تجربی اند که می توانند تأثیر زیادی بر تصمیم فرد برای کارآفرین شدن داشته باشند .

2-1- الگوی نقش

صاحب نظران علم ارتباطات بر این باورند که اگر کسی در این جهان فضیلتی را کسب کرده که مطلوب دیگران است، دیگران نیز می توانند همان فضیلت را به دست آورند. در صورتی که مایل به پرداخت هزینه زمانی و تلاش لازم برای آن باشند، به دیگر سخن، اگر کسی خواهان موفقیت است، تنها باید کسانی را که موفقیت کسب کرده اند الگو قرار دهد. کسانی که جهان را به پیش می برند یا تکان می دهند، اغلب در الگو گیری حرفه ای اند. الگو گیری، مطمئناً چیز جدیدی نیست. هر مخترع بزرگی، اکتشافات دیگران را به صورت الگو درمی آورد تا به کشفی جدید دست یابد. کودکان نیز دنیای اطراف و به ویژه افراد مهم را در زندگی خود الگو قرار می دهند. آنان هر کس را که در زندگی شان مهم باشد و او را با احساس خود بپذیرند، الگو قرار می دهند و رفتارها و گفتارهایش را در ذهن خود ثبت و ضبط می کنند. همین رفتارها بخشی از رفتارهای آنان را در بزرگسالی شکل می دهد. ولی مشکل اصلی این است که بیشتر آدم ها سطحی و کاملاً تصادفی الگو گیری می کنند. رفتارهای بی اهمیت این و آن را به طور تصادفی انتخاب می کنند و الگو قرار می دهند، در حالی که یک صفت بسیار مهم تر را از دست می دهند. از طرف دیگر، آدمی همواره تلاش می کند تا رفتار کسی را که برایش احترام قائل است، الگو قرار دهد، ولی کاملاً نمی داند رفتار او را پی بگیرد .

در فرهنگ اسلامی، امام به معنای الگو و اسوه است و مردم باید الگوهای رفتاری و نوع اعمال امام را الگو گیری کنند تا در مسیر کمال قرار گیرند. مهم ترین شأن پیامبر اسلام (ص) و امامان معصوم (ع) برای بشریت، الگو بودن است. خداوند سبحان در قرآن کریم بیان می فرماید که رسول اکرم (ص) برای مردم، مقتدایی پسندیده است . امیر مؤمنان (ع) می فرماید: آگاه باش هر پیروی

کننده‌ای را پیشوایی است که از او پیروی می‌کند و به نور دانش او روشنی می‌جوید. امام علی (ع) که خود در الگو گیری حرفه‌ای است و راهروی بوده که رهبر شده است، در کیفیت الگو گیری خود از پیامبر اسلام (ص) چنین می‌فرماید: من به دنبال او می‌رفتم، مانند رفتن بچه شتر به دنبال مادرش. در هر روزی از خواهی خود پرچم و نشانه‌ای برمی‌افراشت و پیروی از آن را به من امر می‌فرمود. حافظ شیرازی نیز از این روست که می‌گوید:

ای بی‌خبر بکوش که صاحب‌خبر شوی تا راهرو نباشی کی راهبر شو.

افراد موفق در این آیین کسانی‌اند که الگوهای فکری و عملی پیامبران و پیشوایان الهی را بهتر از دیگران شناخته‌اند و به آن عمل می‌کنند. علاوه بر این، خانواده، دوستان و افراد موفق به‌عنوان الگوهای نقش برای کارآفرین شدن مؤثرند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که اکثر پدران کارآفرینان، مالک و مدیر بوده‌اند. فرزند یک کارآفرین در سر میز غذا یا اوقات فراغت، از تجربیات کارآفرینانه او مطلع می‌شود و در تعطیلات آخر هفته، بعد از ظهرها یا تابستان در کنار پدر خود، فعالیت‌های کارآفرینی را تجربه می‌کند. البته مشاهده موفقیت اشخاص دیگر نیز کارآفرینان را متمایل به پذیرش مخاطره کارآفرینی می‌کند. به‌طور کلی، وجود یک الگوی نقش، سبب تشویق تلاش‌های کارآفرینانه در فرد می‌شود.

از آنجا که کودکان، نوجوانان و جوانان، همواره به دنبال الگوی نقش در انجام فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی خودند، انتخاب الگوی نقش مناسب، از اهمیت زیادی برخوردار است. برای کارآفرین شدن باید افرادی به‌عنوان الگوی نقش انتخاب شوند که ضمن عمل به الگوهای فکری و عملی پیامبران و ائمه (ع) در فعالیت‌های کسب و کار خود نیز توفیق زیاد داشته‌اند.

2-2- تجربه کاری و نارضایتی از شغل قبلی

مطالعات نشان می‌دهد کارآفرینانی که کار خود را آغاز می‌کنند، دارای تجربه قبلی‌اند و نارضایتی، علت اصلی دور شدن فرد از شغل خود است. نارضایتی از شغل قبلی، حاکی از چند موضوع است. اول اینکه بیشتر کارآفرینان فعالیت خود را با کار کردن برای شخص دیگری آغاز می‌کنند. دوم اینکه تنها در صورتی از این وضعیت خارج می‌شوند که نیازهایشان ارضا نشود. البته عدم شناخت کارفرما از روحیه کارآفرینانه فرد، اسباب نارضایتی وی را فراهم می‌آورد. این مسئله نه تنها کارفرما را از داشتن یک نیروی فعال و کارآموده محروم می‌کند، بلکه اغلب، رقابت جدیدی را نیز برای خود او ایجاد می‌کند، زیرا بیشتر کارآفرینان، فعالیت‌های کارآفرینانه را در زمینه‌هایی که از قبل با آنها آشنا بوده‌اند، آغاز می‌کنند.

ویژگی‌ها و ارزش‌های موجود در فرهنگ کارآفرینی

در یک سازمان کارآفرین با یک فرهنگ کارآفرین ویژگی‌ها و ارزش‌های متفاوتی و بسیاری را می‌توان بر شمرد که برخی از آنها عبارتند از:

1- کارآفرینی فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت

- ❖ استقبال از تغییرات
- ❖ همگامی با تغییرات
- ❖ درک فرصت‌های ناشی از تغییرات و بهره‌برداری از آن
- ❖ ایجاد بستری مناسب در جهت ایجاد رهیافت نوین و کنار گذاشتن عملکردهای سنتی و رهیافت‌های قدیمی

2- کارآفرینی فرهنگ مشارکت

- ❖ زمان، زمان کار گروهی است زمان تک ستاره‌ها گذشته است.
- ❖ ایجاد تیم خوب، تیمی که از تمام گرایشات تخصصی در آن موجود باشد.
- ❖ فرهنگ شرکت‌های سنتی تضمین امنیت شغلی در مقابل اطاعت است اما در شرکت‌های کارآفرینی فرایندهای افقی حکم فرماست و روابط بر اساس مشارکت و درک متقابل است.
- ❖ در تیم‌های کارآفرینی موقعیت برد-برد مهم است لذا در مواضع برابر با یکدیگر مشارکت و همکاری دارند.

3- کارآفرینی فرهنگ خلاقیت

- ❖ بها دادن به نوآوری اصول اصلی کارآفرینی
- ❖ به دنبال ناشناخته‌ها رفتن و قدم زدن در راه‌های بکری که کسی در آن نرفته است.
- ❖ خلاقیت و ابتکار عمل تشویق می‌شود لذا در دراز مدت باعث شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌های انسانی می‌شود و در نهایت رشد فضایل اخلاقی و معنوی در انسان را سبب می‌شود.

4- کارآفرینی فرهنگ استقلال طلبی و قبول مسئولیت است

- ❖ روحیه استقلال طلبی (روی پای خود ایستادن)
- ❖ قبول مسئولیت کار و اشتغال خود (حتی دیگران)
- ❖ اعتقاد بر اینکه بر پایه توانایی و شایستگی و تفکر خود امرار معاش کردن (عدم روحیه کارمندی)
- ❖ در یک شرکت کوچک کارآفرین امنیت شغلی نتیجه خودگردانی، خطرپذیری، مسئولیت‌پذیری و همچنین پاسخگو بودن در برابر منافع شرکت و مشتری است، نه اطاعت
- ❖ بر عهده گرفتن مسئولیت تصمیمات خود

5- کارآفرینی فرهنگ مخاطره پذیری است

- ❖ در کارآفرینی کارآفرینان و حامیان آنان همه ریسک پذیرند.
- ❖ کارآفرینان نسبت به آینده خود (نسبت به موقعیت، شرایط و امکانات) برای رسیدن به موفقیت محتمل مبارزه می‌کنند و خطر را می‌پذیرند.

6- کارآفرینی فرهنگ بسط عدالت در جامعه است

- ❖ انحصار و رانت در فرهنگ کارآفرینی بی معناست. همه انسان‌ها از فرصت‌های یکسان برخوردارند.

7- کارآفرینی فرهنگ بهبود مستمر

- ❖ در کارآفرینی روند بهبود در کارها اعم از اخلاقی، اجتماعی و کاری تمامی ندارند.
- عامل رفع خلل؛ شکافها و تنگناهای بازار و اجتماع.

مفهوم رفتار کار آفرینانه

رفتار کار آفرینانه به مجموعه فعالیت ها و شیوه هایی اطلاق می شود که فرد در سطوح مختلف مسئولیت، به طور مستقل ، با هدف ایجاد و بهره گیری خلاقانه از منابع، در جهت شناسایی و استفاده از فرصت ها و با ادراک قوی از کارآمدی خود، به راه اندازی و توسعه کسب و کار می پردازد.

دو فاکتور اصلی که محرک و برانگیزاننده ی کار آفرینی و رفتار کار آفرینانه است اول خود سازمان و بافت ساختاری آن می باشد، دوم افراد و تعاملات آنها با یکدیگر.

فاکتورهای موثر بر رفتار کار آفرینانه

فاکتور های فردی، بر روی ویژگی های شخصیتی کار آفرینان متمرکز است.

فاکتورهای اجتماعی عبارتند از: زمینه خانوادگی ، تجربیات زندگی و رشد جامعه

فاکتورهای محیطی عوامل از قبیل کاهش مالیات و سودهای نادرست، تغییر در شرایط بازار، اغتشاش های اجتماعی و فرهنگ اقتصادی بررسی کرده است.

بوم مدل کسب و کار

بوم مدل کسب و کار یا Business Model Canvas ابزار مدیریتی و کارآفرینانه استراتژیک است که به شما اجازه می‌دهد مدل کسب و کار خود را توصیف، طراحی و اختراع کرده یا آن را به چالش طلبیده و یا تغییر دهید. بوم مدل کسب و کار ابزار ساده تصویری و در عین حال بسیار قدرتمند است که 9 بخش سازنده‌ی مدل کسب و کار را توصیف می‌کند. این بخش‌ها شامل بخش(های) مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال(های) توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی، شرکای(تجاری) کلیدی و ساختار هزینه‌ها است.

1. بخش مشتریان: مجموعه‌های مختلف مشتریان می‌توانند بر اساس خواسته‌ها و ویژگی‌های مختلف بخش‌بندی شما کدام بخش(ها) را هدف گرفته‌اید؟ انواع بخش‌های مشتریان شامل: بازار انبوه، گوشه بازار، بخش‌بندی شده، متنوع، بازار چند وجهی

2. ارزش پیشنهادی: به هر بخش از مشتریان چه ارزشی (مجموعه‌ای از محصولات و خدمات) را ارائه می‌کنید. ارزش پیشنهادی شما باید شما را از رقبایان متمایز سازد. ارزش پیشنهادی ارزش را از طریق المان‌های (کمی و کیفی) مختلفی فراهم می‌کند از جمله: تازگی، عملکرد، سفارشی‌سازی، انجام رساندن کار، طراحی، برند و خوش‌نامی، قیمت، کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک، دسترسی پذیری، راحتی و آسایش.

3. کانال توزیع: شرکت می‌تواند ارزش پیشنهادی را از طریق کانال‌های توزیع مختلفی به مشتریان برساند. شرکت می‌تواند از طریق کانال‌های خودش و یا کانال‌های شرکای تجاری‌اش و یا ترکیبی از هر دو به مشتریان دسترسی پیدا کند.

4. ارتباط با مشتریان: امروزه ارتباط با مشتریان و حفظ آن برای اطمینان از موفقیت شرکت الزامی است. شکل‌های مختلف ارتباط با مشتریان شامل: کمک شخصی، کمک شخصی اختصاصی، سلف سرویس، سرویس‌های خودکار، جوامع کاربری و خلق مشترک (با مشتری) می‌شود.

5. جریان درآمد: شرکت چگونه از هر بخش از مشتریان درآمد کسب می‌کند. روش‌های مختلف ایجاد جریان درآمدی شامل: فروش دارایی، حق استفاده، حق اشتراک (عضویت)، اجاره/قرض، حق استفاده از مجوز/امتیاز، حق کارگزاری و تبلیغات می‌شود.

6. منابع اصلی: منابعی که برای خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند و جزو دارایی‌های شرکت محسوب می‌شوند. منابع می‌توانند انسانی، مالی، فیزیکی یا معنوی باشند.

7. فعالیت‌های اصلی: مهمترین فعالیت‌های شرکت برای اجرای ارزش پیشنهادی شرکت چه هستند؟.

8. شرکای کلیدی: برای بهبود عملیات و کاهش ریسک مدل کسب و کار معمولاً شرکت‌ها با برخی دیگر مشارکت‌های تجاری صورت می‌دهند. این مشارکت‌ها به روش‌های: همکاری استراتژیک با شرکت‌های رقیب و غیر رقیب، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، روابط خریدار-فراهم‌کننده و پیمان/اتحادهای استراتژیک امکان پذیر هستند.

9. ساختار هزینه‌ها: عملیاتی کردن مدل‌های کسب و کار مختلف چه هزینه‌هایی را در بر دارد. معمولاً کسب و کارها چیزی بین هزینه‌محور و ارزش‌محور هستند. ساختار هزینه‌ها دارای خصیصه‌های: هزینه‌های ثابت، هزینه‌های متغیر، اقتصاد مقیاس (کاهش هزینه با افزایش تعداد) و اقتصاد محدود (کاهش هزینه با افزایش محدوده کاری) است.

بوم مدل کسب و کار

بخش مشتریان	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی	شرکای کلیدی	
<p>برای چه کسانی ارزش آفرینی می‌کنیم؟ مهم‌ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟</p>	<p>هر بخش از مشتریان انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای را از ما دارند؟ کدام یک از این رابطه‌ها برقرار شده؟</p> <p>این روابط چگونه با بقیه مدل کسب و کار ما عجین می‌شوند؟ چقدر هزینه بر هستند؟</p>	<p>به مشتریانمان چه ارزشی ارائه می‌دهیم؟</p> <p>به حل کدام یکی از مسایل مشتریان کمک می‌کنیم؟ بسته‌ی پیشنهادی ما (آمیخته‌ی محصولات و خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می‌کنیم؟</p>	<p>ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟</p> <p>کانال توزیع ما چگونه؟</p> <p>ارتباط با مشتریان؟</p> <p>جریان درآمد؟</p>	<p>شرکای کلیدی ما که هستند؟</p> <p>تأمین کنندگان کلیدی ما که هستند؟</p> <p>چه منابع اصلی را از شرکایمان بدست می‌آوریم؟</p> <p>شرکایمان چه فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند؟</p>	<p>ساختار هزینه‌ها</p> <p>مهم‌ترین هزینه‌های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟</p> <p>گزاره‌ترین منابع اصلی کدامند؟</p> <p>گزاره‌ترین فعالیت‌های اصلی کدامند؟</p>
<p>جریان درآمد</p> <p>به چه بهایی مشتریان ما واقعا پول می‌دهند؟</p> <p>آنها هم‌اکنون چه بهایی می‌پردازند؟</p> <p>آنها هم‌اکنون چگونه بیا را می‌پردازند؟</p> <p>ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟</p> <p>هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می‌رساند؟</p>					

نمونه بوم کسب و کار (کافه بازار)

بخش مشتریان	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی	شرکای کلیدی	
<ul style="list-style-type: none"> • افراد دارای ابزارهای هوشمند اندرویدی • برنامه نویسان اندروید که دنبال درآمد هستند • صاحبان کسب و کارها که علاقه مند تبلیغات هدفمند بر روی محصولاتشان هستند 	<ul style="list-style-type: none"> • جشنواره‌ها و تخفیف‌ها • استفاده از کلمات خودمانی • برنامه ویژه بنام پنجشنبه بازار برای برنامه نویسان 	<ul style="list-style-type: none"> • امکان دسترسی به ابزارها و اپ‌های ایرانی و پرداخت آنلاین و... • امکان در معرض دید گذاشتن اپلیکیشن‌ها و درآمد زایی 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام نیروهای انسانی متخصص و مدیریت آنها • توسعه پلتفرم نرم افزاری سمت وب و سمت اپلیکیشن • بهینه سازی سرورها • مدیریت بازار و تبلیغات و تحلیل های رفتار مصرف کننده • فراهم کردن محیطی برای سهولت کار تیمی • تهیه تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری مناسب 	<ul style="list-style-type: none"> • رسانه هایی که در زمینه معرفی اپلیکیشن های موبایل با کافه بازار همکاری می کنند • شرکت سرمایه گذاری • شرکت تامین کننده پنهانی باند • نهاد دولتی حمایت کننده از کارآفرینی 	<p>کانال توزیع</p> <ul style="list-style-type: none"> • اپلیکیشن کافه بازار • وب سایت • API های مورد نیاز برنامه نویسی • پنل وب کافه بازار ویژه برنامه نویسان
<p>جریان درآمد</p> <ul style="list-style-type: none"> • درصدی از فروش اپلیکیشن های • سیستم تبلیغات عدد 			<p>ساختار هزینه</p> <ul style="list-style-type: none"> • هزینه های ثابت (مثل اجاره مکان، حقوق کارمندان) • هزینه های متغیر (مثل هزینه پنهانی باند) • سایر هزینه ها مثل نیروی انسانی، اجاره، راه اندازی اولیه، خرید تجهیزات، هزینه توسعه پلتفرم و... 		

تعریف طرح کسب و کار

طرح کسب و کار عبارتی است که به عنوان معادل عبارت انگلیسی Business Plan انتخاب شده است. سایر معادل‌هایی که معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: برنامه‌ی تجاری، طرح تجاری و برنامه کسب و کار. طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش‌بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند. طرح هم برای صاحب آن و هم برای حمایت‌کنندگان مالی آن، به دلایل زیر لازم است:

- 1) مهم آن است که مالک درباره هدف خود از کسب و کار و منابعی که برای آن نیاز دارد به دقت فکر کند. این موضوع در برآورد میزان سرمایه مورد نیاز، به وی کمک خواهد کرد.
 - 2) بعید به نظر می‌رسد که مالک کسب و کار، برای راه‌اندازی آن سرمایه کافی داشته باشد. حمایت‌کنندگان مالی -بانکها یا سرمایه‌گذاران ریسکی- باید متقاعد شوند که سرمایه‌گذاری در کسب و کار جدید، منطقی و درست است.
 - 3) فرض بر این است که اگر کسب و کار ایده خوبی نداشته باشد، هم برای صاحب آن و هم برای حمایت‌کنندگان مالی آن، باید این موضوع را در مرحله برنامه‌ریزی و قبل از هدر رفتن مقدار زیادی از زمان و هزینه، شناسایی کنند.
- یک طرح تجاری، نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک موسسه، گروه یا فرد کارآفرین است. این طرح حاوی بررسی‌های دقیقی در خصوص تولیدات یا خدمات یک شرکت، بازار و مشتریان، رقبا، منابع انسانی، منابع تأمین مالی، تکنولوژی و ابعاد فنی محصول یا خدمات و ... است. طرح تجاری به سوا لاتی از قبیل: «هم‌اکنون کجاییم؟»، «به کجا می‌رویم؟» و «چطور به آنجا برویم؟» پاسخ می‌دهد.

فواید نوشتن طرح کسب و کار

اولین و شاید مهم‌ترین دلیل نوشتن طرح کسب و کار، بررسی امکان‌پذیری و توجیه‌پذیری انجام یک کسب و کار است. پیش از هر کس دیگری این خود کارآفرین است که باید نسبت به سودآور بودن فرصت تجاری پیش رو اطمینان حاصل نماید. بیشتر کارآفرینان تصویری مبهم و کلی نسبت به خوب بودن یک فرصت دارند و به واسطه تعدد متغیرهایی که در فضای کسب و کار وجود دارد، ممکن است از برخی پارامترها غفلت نمایند، یا آن‌که توجه بیش از اندازه بر بعضی جنبه‌ها باعث کم اهمیت دیدن سایر قسمت‌ها شود. مکتوب کردن اطلاعات کسب و کار در یک چهارچوب از پیش تعیین شده امکان تحلیل جامع‌تر را برای کارآفرین پدید می‌آورد.

نوشتن طرح کسب و کار علاوه بر این که به تحلیل شرایط کمک می‌کند، در تصمیم‌گیری در خصوص نحوه‌ی اجرا نیز می‌تواند بسیار مؤثر باشد. با توجه به این که طرح کسب و کار یک برنامه‌ی اجرایی است، نوشتن درباره زوایای مختلف کسب و کار باعث می‌شود که مشکلات بالقوه‌ی اجرا و ناسازگاری‌های موجود مابین بخش‌ها شناسایی شده و راهکارهای لازم برای آنها اندیشیده شود.

طرح کسب و کار یک سند رسمی است به این معنا که امکان ارائه آن به ذینفعان درون و برون سازمانی وجود دارد. مکتوب کردن ایده به این شکل امکان انتقال آن به دیگران و متقاعد کردن آن‌ها نسبت به ضرورت یا بازدهی مناسب کسب و کار را فراهم می‌آورد. تا هنگامی که یک ایده به شکل مناسبی مستند نشده باشد، امکان بررسی، تحلیل، نقد و در نهایت پذیرش یا رد آن وجود ندارد.

انواع طرح کسب و کار

داشتن یک تخمین کلی از حجم مطلوب یک طرح تجاری تا حد زیادی به سازماندهی مطالب آن از ابتدای کار کمک می‌کند هر چند که در ابتدای کار، به نظر نوشتن صفحات زیاد سخت و حتی غیرممکن به نظر می‌رسد اما معمولاً یکی از مشکلاتی که گریبان گیر طرح‌های تجاری می‌شود این است که حجمشان از حجم استاندارد بیشتر می‌شود؛ تجربه نشان داده است که نوشتن یک طرح تجاری خلاصه و درعین حال مؤثر بسیار سخت‌تر است.

به‌طور کلی طرح‌های تجاری را به چهار زیر مجموعه کلی می‌توان تقسیم کرد:

- 1) طرح‌های تجاری یک صفحه‌ای
- 2) طرح‌های تجاری خلاصه (در حدود 10 صفحه)
- 3) طرح‌های تجاری کامل (10 تا 40 صفحه)
- 4) طرح‌های تجاری عملیاتی (بیش از 40 صفحه)

طرح تجاری یک صفحه‌ای

طرح تجاری یک صفحه‌ای مثل کاتالیزور برای ایده‌ها عمل می‌کند و ابزار قدرتمندی برای ایجاد و اداره فعالیت‌های اقتصادی است. طرحی است کوتاه که برنامه را به شکلی مؤثر بیان می‌کند. آدم‌ها معمولاً دوست دارند زیاد از فکرهایشان حرف بزنند و آن‌ها را با آب و تاب جلوه بدهند. این مسئله ممکن است در مورد نوشتن هم پیش بیاید. اولین کار طرح تجاری یک صفحه‌ای این است که یک موضوع پیچیده را آسان می‌کند. چون یک صفحه است، خواندن و فهمیدن آن راحت است. جای کم برای نوشتن در هر بخش باعث می‌شود از بهترین کلمه‌ها و عبارات برای رساندن منظور استفاده شود و این یعنی دقت، تمرکز و رک بودن با آنچه واقعاً به آن فکر می‌شود.

طرح‌های تجاری خلاصه

این گونه طرح‌ها که معمولاً حدود 10 صفحه هستند؛ در سال‌های اخیر بسیار متداول شده‌اند. برای نوشتن آن‌ها احتیاج کمتری به اطلاعات و تحقیقات بوده و سریع‌تر نوشته خواهند شد. همچنین این طرح‌ها برای کسب و کارهای ساده‌ای که در مراحل اولیه راه‌اندازی هستند، و یا کسب و کارهای خانگی بکار می‌روند چرا که این کسب و کارها پیشینه و پیچیدگی زیادی مانند کسب و کارهای بالغ ندارند.

اجزای این طرح‌های تجاری مشابه طرح‌های تجاری کامل است ولی با تفاوت‌هایی جزئی که حاصل ساده‌تر شدن این نوع طرح‌های تجاری است. هدف اصلی این طرح‌های تجاری برنامه‌ریزی و جهت‌دهی است و در برخی موارد برای تأمین منابع مالی و یا دریافت مجوز کاربرد دارد. در برخی مواقع نیز خود مقدمه‌ای برای نوشتن طرح‌های تجاری کامل به حساب می‌آید.

طرح‌های تجاری کامل

این طرح تمام زمینه‌هایی که لازم هستند را به اندازه کافی می‌پوشاند و بهتر است که بیشتر از 50 صفحه نباشد. یک طرح تجاری کامل معمولاً حدود 30 تا 40 صفحه است. در این طرح اطلاعاتی را که خوانندگان لازم دارند فراهم می‌گردد. بعضی وقت‌ها لازم است که به مخاطبین کمی بیشتر از متوسط اطلاعات داده شود تا به آن‌ها نشان داده شود که طرح مناسبی آماده شده است، راه‌حل این است که همه اطلاعات مرتبط جمع‌آوری و تقسیم شده سپس مشخص گردد که خواننده چه اطلاعاتی را لازم دارد و چه اطلاعاتی برای طرح تجاری لازم هستند، آنگاه تا حد امکان آن‌ها را خلاصه نمود. مهمترین کاربرد این طرح برای تأمین منابع مالی است.

طرح‌های تجاری عملیاتی

برعکس دیگر طرح‌های تجاری، طرح تجاری عملیاتی برای پاسخگویی به یک نیاز درونی است و مخاطب بیرونی ندارد. این طرح برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های شرکت برای یک بازه 3 تا 5 ساله تدوین می‌شود و هر سال به روز می‌شود. با توجه به استفاده این طرح لزومی به خلاصه کردن بیش از حد آن نیست، بلکه باید تمام برنامه کاری را دقیق در آن بیان نمود، از این رو در برخی مواقع حجم این طرح‌های تجاری به بیش از یکصد صفحه می‌رسد.

این طرح تجاری خصوصاً برای شرکت‌های فعال در محیط‌های پر تلاطم کارآیی زیادی دارد و تا حد زیادی از ریسک فعالیت این قبیل کسب و کارها می‌کاهد.

اجزای یک طرح کسب و کار

با توجه به این که نمی‌توان یک تعریف دقیق، از پیش تعیین شده و ثابت از طرح کسب و کار ارائه داد، طبیعتاً چهارچوب طرح تجاری و نوع و حجم اطلاعات موجود در طرح‌های کسب و کار نیز با یکدیگر متفاوت است.

طرح‌های کسب و کار ابزار تصمیم‌گیری هستند. آن‌ها محتوای از پیش تعیین شده و ثابتی ندارند. محتوا و قالب طرح کسب و کار بر اساس اهداف و مخاطب آن تعیین می‌شود. قاعده کلی برای تعیین اطلاعاتی که باید در یک طرح کسب و کار بیانند این است: تمام اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری در خصوص دنبال کردن یا نکردن یک هدف لازم است. در واقع این که یک طرح کسب و کار برای چه سازمانی (انتفاعی، غیرانتفاعی، یا دولتی) نوشته می‌شود؛ کدام یک از ذینفعان (درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی) آن را مورد استفاده قرار می‌دهند؛ و هدف از نوشتن طرح (دریافت وام، جذب سرمایه‌گذار، فروش کسب و کار، ورود به بورس یا ...) چیست؛ بر نحوه‌ی تعریف طرح کسب و کار، اجزا و چگونگی نوشتن آن اثر می‌گذارند.

با این وجود و بصورت کلی اجزاء یک طرح کسب و کار عبارتند از: خلاصه مدیریتی، مدل کسب و کار، تحلیل صنعت، طرح بازاریابی، طرح عملیاتی، طرح مالی.

➤ **خلاصه مدیریتی:** شاید مهم‌ترین بخش یک طرح تجاری خلاصه مدیریتی آن باشد. این بخش خلاصه‌ای است از کل طرح و معمولاً در ابتدای طرح قرار می‌گیرد. این خلاصه همچنین عاملی تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری است که با کمبود وقت مواجه است. اگر خلاصه برای سرمایه‌گذار جذاب باشد به خواندن ادامه می‌دهد و گرنه از آن دست می‌کشد. خلاصه مدیریتی باید پس از پایان نگارش طرح نوشته شود تا نکته‌ای نادیده نماند. خلاصه‌ی مدیریتی باید پرکشش باشد تا خواننده را به خواندن بیشتر ترغیب کند. به طور مختصر خلاصه مدیریتی باید بیان کند که ما قصد عرضه چه محصول/خدمتی را داریم؟ چرا مشتری بابت این محصول/خدمت پول می‌پردازد؟ چرا ما در ارائه این محصول یا خدمت از دیگران بهتریم؟ کسب و کار ما ظرف چندسال آینده چه بازدهی را در پی خواهد داشت؟

➤ **مدل کسب و کار:** مدل کسب و کار به صورت کیفی نشان می‌دهد که یک کسب و کار چرا جواب می‌دهد. به عبارت دیگر عناصر مختلف کسب و کار در کنار یکدیگر چگونه سبب خرید مشتری، پرداخت پول به کسب و کار، ماندگاری و رشد کسب و کار می‌شوند. سه پایه اصلی این مدل عبارتند از مدل خلق ارزش، مدل مشتری و مدل درآمدی. اولین مورد اشاره دارد به دلیلی که مشتری حاضر می‌شود از محصول یا خدمت ما استفاده کند. دومین مورد طیف مشتریان هدف ما را نشان می‌دهد و سومین مورد روشی کسب درآمد را نشان می‌دهد که می‌تواند مستقیم یا غیر مستقیم باشد. با این حال ساختار توسعه یافته تر آن تحت عنوان بوم مدل کسب و کار با 9 نشانه وجود دارد.

➤ **تحلیل صنعت:** هدف از تحلیل صنعت نشان دادن میزان جذابیت صنعتی است که در آن هستیم یا قصد ورود به آن را داریم از دو زاویه دید متفاوت: کسانی که داخل صنعت حضور دارند و آن‌هایی که قصد ورود به صنعت را دارند. عوامل متعددی در جذابیت یک صنعت اثر گذار هستند. از آن جمله می‌توان به شدت رقابت بین رقبای، قدرت چانه‌زنی در برابر مشتریان، قدرت چانه‌زنی در برابر خریداران، قدرت جانشینی محصولات مشابه و جایگزین و تازه واردان اشاره کرد. به علاوه روندهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری بر جذابیت صنعت اثر گذار هستند.

➤ **طرح بازاریابی:** طرح بازاریابی باید بتواند تصویر تقاضای حال و آینده محصول/خدمت کسب و کار جدید را به خوبی نشان دهد. همچنین بیانگر راهبردهای شما برای ورود به بازار و توسعه باشد. این راهبردها زمینه‌های محصول، کانال توزیع، قیمت گذاری و ترویج را شامل می‌شوند. در نهایت نیز طرح بازاریابی باید به خوبی وجه تمایز شما را در مقایسه با رقبای تصویر نماید.

➤ **طرح عملیاتی:** این بخش از طرح کسب و کار در برگیرنده برنامه‌هایی است که تدوین کنندگان طرح برای اجرایی کردن طرح در نظر دارند. مواردی از قبیل تیم اجرایی، تجهیزات و امکانات، فناوری مورد نیاز و نظایر آن در این بخش از یک طرح تجاری آورده می‌شود. این بخش برای استفاده درون سازمانی ممکن است بسیار مفصل نوشته شود ولیکن در کاربردهای برون سازمانی به طور معمول لازم نیست جزئیات عملیاتی ارائه شوند و معمولاً معرفی تیم کاری مهمترین آیتم این بخش برای کاربران برون سازمانی بی‌زنس پلن است.

➤ **طرح مالی:** تمام فعالیت‌های یک کسب و کار در نهایت باید منتهی به عملکرد مناسب مالی از دیدگاه مخاطب شوند تا او را ترغیب به مشارکت نمایند. بخش مالی طرح تجاری به دنبال آن است که نشان دهد که کسب و کار تشریح شده در بخشهای مختلف آن فرصت مناسبی برای همکاری با مخاطب طرح در خصوص درخواست ارائه دهنده است. اگرچه مخاطب طرح به طور معمول سرمایه گذار است ولی این موضوع همواره صادق نیست. از نظر یک سرمایه گذار موفقیت طرح با نرخ بازده داخلی (IRR)، خالص ارزش فعلی طرح (NPV) و دوره برگشت سرمایه سنجیده می‌شود. ولی اگر شما به عنوان مثال قصد ارائه طرح به یک خریدار بالقوه را دارید احتمالاً تحلیلی از میزان صرفه جویی در هزینه‌ها یا افزایش درآمدهای ناشی استفاده از خدمت/محصول شما می‌تواند یک تحلیل مالی ارزنده به شمار آید. علاوه بر موارد مذکور یک طرح کسب و کار باید به سؤالات کلیدی زیر پاسخ گوید:

هدف سازمان شما چیست؟ خدمات، محصولات یا فرآیندهای منحصر به فرد شما چیست؟ اهداف این خدمات، محصولات و فرآیندها چیست؟ چه چیزی را می‌خواهید به صورت متمایز انجام دهید؟	چه چیزی؟
چرا سازمان شما متفاوت است؟ چرا سازمان شما موفق می‌شود؟ چرا سازمان شما می‌تواند بر موانعی مانند رقبا، قیمت بالا یا بازار کوچک فائق آید؟ چرا باید سرمایه‌گذاران به شما اعتنا کنند؟ چرا باید شرکایی با شما همراه شوند؟	چرا؟
چگونه شما به اهدافتان دست می‌یابید؟ چگونه سازمان شما فن‌آوری، نیروی انسانی یا سرمایه‌های هوشمند خود را گسترش می‌دهد؟	چگونه؟

چگونه به سودآوری می‌رسد؟ چگونه مشتریان خود می‌یابید و از رقبا پیشی می‌گیرید؟	
مدیر سازمان شما کیست؟ از نظر شما افراد کلیدی برای بقا و موفقیت چه کسانی هستند؟ رقبای شما چه کسانی هستند؟ سرمایه‌گذاران یا شرکای شما کیستند؟ مشتریان شما چه کسانی هستند؟	چه کسی؟
چه زمانی به اهدافتان می‌رسید؟ چه زمانی محصولاتتان بازاری می‌شود؟ چه زمانی محصول آماده فروش و ارائه می‌شود؟ چه زمانی شروع به سود دادن می‌کنید؟ چه زمانی سازمان خود را گسترش داده و به فکر محصول جدید می‌افتید؟ چه زمانی سازمان شما یک سازمان سود ده می‌شود؟	چه زمانی؟
چقدر سود تولید می‌کنید (در بازه‌های مختلف)؟ هزینه رسیدن به نقطه‌ی سر به سر چقدر است؟ سرمایه اولیه چه قدر است؟ هزینه‌های گسترش و توسعه چقدر است؟ چقدر حاضرید به سرمایه‌گذارانتان امتیاز بدهید؟	چقدر؟

آماده‌سازی یک طرح کسب‌وکار مستلزم داشتن آگاهی کافی در مورد بسیاری حیطه‌های کسب‌وکار است. مدیریت منابع انسانی، علم مالی، مدیریت دارایی‌های معنوی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت عملیات و بازاریابی مهمترین آن‌ها هستند. می‌توان طرح کسب‌وکار را به صورت مجموعه‌ای از زیربخش‌ها دانست که هر یک، بخشی از موضوعات فوق را پوشش می‌دهد.

سرفصل‌های نمونه برای برنامه کسب و کار

در طرح کسب‌وکار، سرفصل‌های متعددی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا توانمندی کارآفرینان، بازار محصول (یا خدمت)، نحوه تولید و میزان سودآوری و موارد مشابه را بررسی نماید؛ اما الگو و فرمت مشخصی برای طرح کسب‌وکار وجود ندارد و مراجع مختلف، سرفصل‌های متفاوتی را برای این منظور در نظر گرفته‌اند. به‌طور مثال روبرت هیسریچ در کتاب کارآفرینی این عنوان‌ها را در نظر گرفته است (که عیناً از کتاب مذکور نقل می‌شود):

- 1- معرفی: نام و نشانی فعالیت اقتصادی / نام و نشانی مدیران / ماهیت فعالیت اقتصادی / بیان مبالغ مالی مورد نیاز / بیان میزان محرمانه بودن گزارش
- 2- خلاصه مدیریتی: در این بخش، خلاصه‌ای از کل طرح تجاری عنوان می‌شود
- 3- تحلیل صنعت: دورنما و روند آتی / تحلیل رقیبان / بخش‌بندی بازار / پیش‌بینی صنعت
- 4- شرح فعالیت کارآفرینانه: کالاها / خدمات / اندازه فعالیت اقتصادی / تجهیزات دفتری و کارکنان / پیشینه کارآفرینان

5- طرح تولید: فرآیند تولید / کارخانه فیزیکی / تجهیزات و ماشین آلات / نام تامین کنندگان مواد اولیه

6- طرح بازاریابی: قیمت گذاری / توزیع / تبلیغ / پیش بینی تولید / کنترل ها

7- طرح سازمانی: شکل سازمانی و نوع مالکیت / شناسایی شریکان یا سهامداران عمده / میزان اقتدار مدیران / پیشینه مدیریت گروه / نقش و مسوولیت اعضای سازمانی

8- ارزیابی ریسک: ارزیابی ضعف فعالیت اقتصادی / فناوری های جدید / طرح های احتمالی

9- طرح مالی: پیش نویس سود و زیان / برآورد جریان نقدینگی / پیش نویس ترازنامه / تحلیل نقطه سر به سر / منابع و موارد استفاده و جوه

10- ضمیمه: داده های تحقیق بازار / اجاره نامه ها یا قراردادها / فهرست های قیمت تامین کنندگان

لازم به توضیح است مطالب بالا صرفاً جهت آشنایی در مورد نحوه نوشتن طرح کسب و کار می باشد و الزامی برای رعایت سرفصل پیشنهادی نیست.

طرح بازاریابی

اصطلاح طرح بازاریابی برای تشریح روش های به کارگیری منابع بازاریابی برای رسیدن به اهداف بازاریابی به کار می رود. تقسیم بندی بازار، شناخت جایگاه بازار، پیش بینی اندازه بازار و برنامه ریزی سهم عملی بازار در مفهوم طرح بازاریابی جای می گیرند.

طرح بازاریابی مزیت های قابل توجهی برای سازمان ها و شرکت ها ایجاد خواهد کرد. برخی از این مزایا عبارتند از:

1. استفاده بهتر از منابع شرکت؛
2. شناخت فرصت های بازاریابی؛
3. تقویت روحیه جمعی؛
4. تثبیت هویت سازمانی؛
5. کمک به سازمان در دستیابی به اهداف.

ساختار طرح بازاریابی

چهارچوب کلی نوشتن یک طرح بازاریابی از ساختار زیر تبعیت می کند و محتوای آن نیز بر اساس برآوردها و مطالعات انجام شده تغییر خواهد کرد.

خلاصه مدیریتی: این بخش شامل اطلاعاتی جامع و سطح بالا از برنامه بازاریابی است که در اختیار مدیران قرار می گیرد و آن ها را به مطالعه جزئیات طرح راغب می سازد. از آنجا که غالب مدیران همواره دچار کمبود وقت هستند، طرح بازاریابی را با عجله و نگاهی گذرا بررسی می کنند و در نتیجه ممکن است پیام و منظور اصلی طرح را به روشنی درک نکنند. از این رو لازم است چکیده کاملی از طرح را در یک و حداکثر دو صفحه تهیه کرده و در چند خط پایانی نیز اطلاعات مربوط به مسائل مالی مورد نیاز ذکر شود. این خلاصه به عنوان یک ابزار ارتباطی برای کارمندان و مشتریان بالقوه که می خواهند از ذهنیات و اندیشه ما آگاه شوند از اهمیت زیادی برخوردار است.

تحلیل موقعیت: یکی از بخش های مهم و برجسته در یک طرح بازاریابی تحلیل موقعیت است که از جنبه های مختلف تهیه و

ارائه می‌شود. تحلیل شرکت، تحلیل مشتری، تحلیل رقبای، تحلیل همکاران، تحلیل محیط و تحلیل SWOT از جمله تحلیل‌هایی است که در این بخش می‌بایست صورت پذیرند. نوعی تجزیه و تحلیل سازمانی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد منابع داخلی خود را در دوره‌های قدرت و ضعف تجزیه و تحلیل کرده و آن‌ها را در برابر محیط خارجی در دوره فرصت‌ها و تهدیدها با هم هماهنگ کنند.

بخش‌بندی بازار: در این قسمت بر اساس اولویت‌های مختلف، نسبت به بخش‌بندی بازار اقدام می‌شود. اطلاعات مربوط به هر یک از این بخش‌ها بر اساس مواردی مانند درصد فروش، نیازهای بازار، نحوه مصرف، نحوه دسترسی و میزان حساسیت به قیمت، استخراج می‌شود.

راهبردهای بازاریابی تناوبی: این قسمت از کار با تهیه لیستی از پیشنهاد‌های مختلف قبل از رسیدن به راهبرد نهایی همراه است. برای این کار باید اولویت‌هایی را تعیین کرد. اولویت‌ها شامل تخفیف در قیمت محصولات، نحوه بازآفرینی نام تجاری، موقعیت‌یابی به وسیله جایزه دادن، محصولات با ارزش و... است.

راهبردهای گزینش شده بازاریابی: در این قسمت باید به علل گزینش یک راهبرد خاص پرداخت. برای این منظور می‌بایست شاخص‌های بازاریابی مختلط که شامل محصول، قیمت، توزیع و ترویج است مورد توجه قرار گیرند. محصول: مباحث مربوط به محصول باید در مورد مزایای استفاده از محصول باشد و به تشریح مواردی از قبیل نام تجاری کالا، کیفیت، خدمات پس از فروش و... بپردازد.

قیمت: بحث در مورد راهبردهای قیمت شامل متغیرهای لیست قیمت، تخفیف‌ها، شرایط پرداخت و... می‌شود.

توزیع: موارد مربوط به توزیع شامل کانال‌های مختلف توزیع، واسطه‌ها، امور لجستیک شامل جابه‌جایی، انبار و پیگیری سفارشات است.

ترویج: شامل فعالیت‌های مربوط به روابط عمومی، برنامه‌های تبلیغاتی، فروش شخصی و... است.

برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت: در این قسمت بر اساس مراحل بالا برای پیاده‌سازی طرح، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی‌های لازم صورت گرفته و زمان دست‌یابی به هر یک از اهداف تعیین شده ذکر می‌شود.

نتیجه: بخش پایانی شامل خلاصه‌ای است از مطالب تهیه‌شده در بخش‌های قبل که بیان‌کننده نتایج طرح است. از جمله موارد مربوط به این بخش می‌توان ضمیمه‌ها، آمار و برآوردهای بازار، جداول، سود و... را نام برد.

طرح یا برنامه مالی

برنامه‌ریزی مالی، عامل کلیدی برنامه کسب‌وکار شماست. این امر همان اندازه که برای شما مهم است، برای وام‌دهنده یا سرمایه‌گذار نیز مهم می‌باشد.

هدف از نوشتن برنامه مالی این است که :

✓ منابع مالی مورد نیاز برای اجرای طرح را مشخص کند. به این معنی که میزان منابع مالی مورد نیاز و اینکه چه موقع به آن نیاز دارید و چه زمانی بازپرداخت می‌کنید را نشان می‌دهد.

✓ میزان سودآوری قابل انتظار و خطرپذیری‌های مالی احتمالی را مشخص می‌کند. تصمیم‌گیری در مورد اینکه کسب‌وکار شما تأمین مالی بشود یا نه و اگر قرار بر تأمین مالی است، شرایط و نحوه آن چگونه است به این موضوع

بستگی دارد که نتایج مالی برآورد شده به چه میزان جذاب و متقاعد کننده می باشد.

در تهیه برنامه مالی باید موارد زیر را تعیین کنید:

صورت‌های مالی و ترازنامه واقعی - صورت‌های مالی سال‌های آتی - ترازنامه‌های سال‌های آتی - تحلیل محاسبات و نقطه سر به سر - کنترل هزینه و موارد مهم دیگر

هنگامی که طرح کسب و کارتان را آماده می کنید باید برخی ملاحظات حیاتی و مهم را در آن رعایت کنید. در هر دو صورت شروع یک کسب و کار جدید و یا تصمیم گیری در مورد توسعه کسب و کار موجود حتی اگر ایده کسب و کار شما بسیار خوب نیز باشد، بدون سرمایه کافی احتمالاً موفق نخواهید شد. پس ذخایر و منابع کافی نقدی را مشخص کنید.

جریان‌های ورودی و خروجی نقدینگی را به داخل و خارج از شرکت و اینکه چگونه نقدینگی لازم به منظور پوشش دادن هزینه‌های پرداختی فراهم می شود را نشان دهید.

منابع هزینه‌ای (هزینه‌های جاری و هزینه‌های ثابت) را مشخص کنید. هر هزینه‌ای را که به ذهنتان خطور می کند، ثبت کنید. حتی ایده خود را برای چند نفر مطرح کنید و نظر آن‌ها را در مورد هزینه‌های سالیانه جویا شوید.

بعد از آن باید اطلاعاتی از قبیل صورت درآمد ناشی از فروش، سود ناخالص، گردش وجوه نقدی را در طرح خود ارائه دهید.

علاوه بر پیش‌نویس صورت درآمد، بودجه فروش را که برآورد مقدار مورد انتظار فروش در یک ماه است را نیز تعیین کنید.

صورت حساب ترازنامه را نیز برای طرحتان تهیه کنید. صورت حساب سود و زیان را که سوددهی شما را در کسب دوره زمانی مشخص و نیز تأثیر مالیات بر کل بازدهی را نشان می دهد، در طرح بیاورید.

نسبت‌های مالی هم از اطلاعات موجود در صورت حساب سود و زیان و ترازنامه به دست می آید، که باید در طرحتان راجع به آن‌ها توضیحاتی ارائه دهید. این نسبت‌ها شامل نسبت‌های نقدینگی، کارآیی، سودآوری و نسبت‌های توان مالی است.

فراهم آوردن این نسبت‌ها برای اهداف زیر به کار می‌روند:

✓ فراهم آوردن تصویری از سلامت مالی کسب و کار از قبیل ارزیابی توانایی‌های ایجاد سود، پرداخت به موقع

صورت حساب‌ها و استفاده مؤثر و مفید از دارایی‌ها.

✓ مقایسه عملکرد کسب و کارتان با سایر کسب و کارهای مشابه.

✓ بررسی تغییرات عملکردی کسب و کارتان در طول دوره مشخصی از زمان.

همچنین نقطه سر به سر مالی کسب و کارتان را مشخص کنید و تعیین کنید در چه زمان کسب و کارتان به این نقطه می‌رسد؟ تعیین کنید چند واحد باید فروخته شود و یا به چه مقدار حجم فروش باید دست یافت.

طرح مالی در سه بخش مورد بحث قرار می‌گیرد.

❖ پیش‌بینی‌های فروش و قیمت تمام شده و قیمت گذاری در سه سال اول کسب و کار

❖ جریان نقدینگی در سه سال اول به انضمام پیش‌بینی هزینه‌ها

❖ ترازنامه پیش‌بینی شده، میزان دارائی‌ها، دیون و سرمایه کارآفرین و شرکا از 6 ماه تا 3 سال اول، (هزینه‌ها شامل ثابت، متغیر، تولیدی، حمل و نقل...)

تعریف و معرفی ایده

شرح ایده، شامل معرفی محصول مورد نظر است و اینکه چرا فکر می‌کنیم که ایده‌ی خوبی است؟ چه تفاوتی با کسب و کارهای مشابه دارد؟ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ ویژگی‌های محصول چیست؟ کارآفرین باید با واژه‌های مناسب و حتی با استفاده از شکل و نقشه، معرفی محصول را طوری بیان کند تا هر کسی که متن را می‌خواند، بداند که او چه می‌گوید.

ایده یابی

ایده یابی، عبارت است از پژوهش و تحقیق سیستماتیک برای پیدا کردن ایده‌های جدید. یک کارآفرین برای دسترسی به تعدادی ایده‌های مناسب و خوب، باید ایده‌های بسیاری را جمع کند و در اختیار داشته باشد. جستجو برای ایده‌ی تولید محصول جدید باید به طور سیستماتیک انجام گیرد.

روش‌های خلق ایده

منابع اصلی برای به دست آوردن ایده‌های جدید عبارتند از:

- 1- **تحقیق و توسعه:** با تحقیق و توسعه درباره‌ی یک محصول، یک نیاز، یک منبع و یک فناوری می‌توان ایده‌های جدیدی بدست آورد.
- 2- **نظرخواهی از افراد مطلع:** برای به دست آوردن ایده‌های جدید می‌توان به افراد با تجربه و فعال در طراحی، تولید، بازاریابی، فروش و تحقیقات بازار مراجعه نمود.
- 3- **مشتریان:** با بررسی خواسته‌های مشتریان می‌توان به نیازها و خواسته‌های آنها پی برد. کارآفرین می‌تواند با انجام تحقیقات بازار در بازار هدف و یا با تجزیه و تحلیل نظرات مشتریان در خصوص کالاهای مصرفی به ایده‌های جدید برسد.
- 4- **شرکت‌های موفق:** می‌توان از تجزیه و تحلیل رفتار شرکت‌های موفق از جمله تبلیغات آنها، اولویت‌های تحقیق و توسعه‌ی آنها و سیاست بازاریابی آنان به ایده‌های جدیدی دست یافت.
- 5- **کانال‌های توزیع:** فروشندگان و واسطه‌ها به دلیل نزدیکی به بازار اطلاعات ارزشمندی را در اختیار دارند. استفاده از تجارب افراد فعال در کانال‌های توزیع، کارآفرین را به ایده‌های جدید رهنمون می‌کند.
- 6- **منابع مواد اولیه:** دسترسی مناسب و ارزان به منابع مواد اولیه، برای محصولات مصرف‌کننده‌ی آن مواد اولیه، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.
- 7- **فناوری‌های در دسترس:** فناوری‌ها با تحولات سریعی که دارند، جهت تغییرات در بازار محصولات را نیز تعیین می‌کنند. تحلیل فناوری‌های موجود و بررسی ترکیبات ممکن آنها، کارآفرین را به ایده‌های جدید می‌رساند.
- 8- **منابع اطلاعات بازار:** مجلات بازرگانی، نمایشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی، آزمایشگاه‌ها، آژانس‌های تبلیغاتی، اطلاعات زیادی را عرضه می‌کنند. این اطلاعات منابع ایده‌های جدید است.

10- فرهنگ مشاغل موجود در سایر کشورها

در مرحله ی بعدی برای انتخاب بهترین ایده، ایده ها می بایست غربال شوند.

غربال کردن ایده ها

هدف از غربال کردن ایده ها، به حداقل رساندن تعداد ایده های جمع آوری شده است. در غربال کردن، ایده های خوب از ایده های ضعیف، جدا می شوند. برای غربال کردن ایده ها از روش مرحله ای استفاده می شود. ابتدا شرایط و عوامل اصلی و مهم که فقدان آنها باعث عدم موفقیت ایده می شود، کنترل می گردد. شرایط و عوامل اصلی محدودکننده ایده ها به ترتیب اهمیت، بررسی می شود و با بررسی هر کدام از آنها، تعدادی ایده، حذف می شود. یکی از کاربردهای تحلیل SWOT، در غربال کردن ایده هاست. در این تحلیل، ایده های غیرممکن، حذف می شوند. پس از حذف ایده هایی که در نگاه اول، نامناسب به نظر می رسد، در مورد سایر ایده ها تحلیل امکان سنجی محدود، انجام می شود. در امکان سنجی محدود، برخی جنبه های کلی مانند وجود مشتری، دسترسی به منابع، دسترسی به فناوری، محدودیت های قانونی، نیاز سرمایه ای و غیره بررسی می شود. در این تحلیل، ایده های ضعیف تر، حذف می شوند و ایده های بهتر، اولویت بندی می شوند. از بهترین ایده ها، ایده ای است که به نظر کارآفرین، جذاب تر است و برای تهیه و تدوین طرح کسب و کار، انتخاب می شود.

امکان سنجی اولیه و انتخاب ایده

مطالعه ای امکان سنجی برای روشن کردن این است که آیا یک پروژه یا یک کسب و کار، قابل اجراست یا نه؟ به عبارت دیگر، ایده ای مورد بررسی، ارزش صرف زمان، هزینه و سایر منابع را دارد یا باید رها شود؟ مطالعه ای امکان سنجی، عدم اتلاف منابع و سرمایه گذاری های بعدی را تضمین می کند.

تعریف خلاقیت

خلاقیت، فرآیند خلق چیز جدیدی است که دارای ارزش است. افکار و اندیشه های تازه و بدیع بسیار زیادی وجود دارد اما بعضی از آنها ممکن است دارای ارزش نباشند و در نتیجه، خالق و ابتکاری به حساب نیایند. خلق، چیزی است بدیع و اصیل که دارای ارزش است. "پارنر" می گوید اساس موضوع خلاقیت عبارت از مفهوم "آهان" است و به معنی تداعی معقول افکار، حقایق، ایده ها و غیره به یک شکل جدید و خوشایند می باشد که دارای معانی ماوراء مجموعه اجزاء است. خلاقیت، عبارت از توانایی نگاه جدید و متفاوت به یک موضوع و به عبارتی، فرآیند شکستن و دوباره ساختن دانش خود درباره یک موضوع و به دست آوردن بینش جدید نسبت به ماهیت آن است (ورتهایمر 1959). خلاقیت، تولید ایده های جدید و مفید در همه زمینه ها است (ترزا آمابیلی)

ضرورت و نقش خلاقیت

بحث ضرورت خلاقیت را از دو بعد می توان مورد بررسی قرار داد: بعد مادی و بعد معنوی. در بعد مادی اهمیت، نقش و جایگاه

خلاقیت به حدی است که در مغرب زمین گفته می‌شود، "یا مرگ یا خلاقیت" و اساساً انسان را حیوان خلاق می‌نامند، بنابراین انسان بدون خلاقیت یعنی حیوان. امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کوچک و بزرگ در کشورهای صنعتی بدون خلاقیت مستمر، سریع و به موقع، محکوم به فنا هستند. اکنون شرایط محیطی کسب و کار به قدری پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده است که دیگر نمی‌شود با روش‌های تفکر قبلی مسائل و مشکلات امروز راحل کرد؛ همان‌طور که حل مسائل قبلی با روش‌های جدید کارساز نیست. لذا یک تغییر و تحول اساسی در نظام فکری لازم است. سازمان‌ها باید بدانند که هیچ‌گاه نمی‌توانند فراتر از کارکنانشان بروند. اگر مجبورند سازمانی خلاق داشته باشند، باید فرهنگ، سیستمها، ساختار، روش‌ها، سبک مدیریت و... را طوری طراحی کنند که با ویژگی‌ها افراد خلاق سازگار باشد.

صرف‌نظر از ضرورت‌های فوق، ضرورت خلاقیت در بعد معنوی ناشی از مقام و جایگاه والای انسان به‌عنوان خلیفه الهی است. بدیهی است انسان باید بالقوه دارای صفات و ویژگی‌های خداوند در سطح رقیق و انسانی باشد تا به چنین مقامی نایل آید بنابراین انسان بالفطره می‌بایستی خلاق باشد؛ زیرا خداوند دارای چنین قدرتی است. البته خلاقیت خداوند با انسان بسیار متفاوت است. کمال انسان در گرو نو بینی و نوگرایی او است لذا تا انسان به کمک قوه خلاقیت از قالب‌های ذهنی پوچ و غلط نجات نیابد، نمی‌تواند به جایگاه حقیقی خود برسد. چه زیبا گفته است؛ «خلاقیت به معنویت می‌انجامد و معنویت به خلاقیت».

فرایند خلاقیت

مراحل خلاقیت ممکن است به فعالیت قوه درک و خرد انسان، یا مراحل مجزا ولی به هم پیوسته تعریف شود که انسان را به رهیافت‌هایی هدایت کند. نویسندگان و صاحب‌نظران این مراحل را به گونه‌های مختلف مطرح کرده‌اند. بر اساس مدل "گراهام والاس" که پایه و وجه مشترک بیشتر مدل‌های خلاقیت است، خلاقیت شامل چهار مرحله به شرح زیر می‌باشد:

1- دوره آمادگی: در این دوره، ابتدا شخص در مورد موضوع یا مسئله مورد نظرش به جست و جوی اطلاعات می‌پردازد و سعی می‌کند موضوع را به خوبی بشکافد تا ریشه آن را در یابد. همچنین سعی می‌کند پیش فرض‌های ذهنی درست و غلط درباره موضوع را شناسایی نموده تا نهایتاً به ایده‌های مختلفی دست یابد. هر چند که قبل از این موارد باید بینش مناسبی نسبت به فکر جدید داشته باشد و نسبت به موضوع حساس باشد.

2- دوره خواب (پرورش): چنانکه فرد بعد از دوره اول به نتیجه نرسد بعد از مدتی دچار دل‌سردی، ناامیدی، عصبانیت و احتمالاً شک نسبت به توانایی‌های خود می‌شود. لذا در این هنگام است که کار متوقف می‌شود؛ حتی برای ساعتی یا هفته‌ای و بلکه ماه‌ها و سال‌ها. در این دوران در واقع در هیچ لحظه‌ای کار متوقف نمی‌شود؛ بلکه موضوع به ضمیر ناخودآگاه سپرده می‌شود و هر لحظه‌ای ممکن است فرد به راه‌حلی دست یابد؛ مثلاً هنگام خواب، ورزش، یا در مهمانی و سایر اوقات. اینکه فرد به ارزش ضمیر ناخودآگاه و آگاهی از قدرت آن پی برد و برای حل مسئله کار را متوقف سازد، اهمیت دارد. می‌توان گفت این دوران مثل دورانی است که تخم پرنده زیر بال و پر در حال رشد و پرورش است. بدین ترتیب پس از جمع‌آوری اطلاعات ذهن خود را در آرامش قرار دهید؛ احتمال ایجاد فکر جدید خواهد بود.

3- دوره بصیرت (روشنی): بعد از سپردن موضوع به ضمیر ناخودآگاه، شخص باید حواس خود را با امواج و فرکانس‌های ارسالی از آن منبع لایزال و پر قدرت تنظیم و در واقع چشم به راه و گوش به زنگ باشد تا اشاره‌های رسیده را جذب، ثبت و درک کند. در این مرحله است که شخص در یک لحظه متوجه راه‌حل مسئله می‌شود و می‌گوید: آهان (Aha.Ha)

4- دوره آزمایش و ارزش گذاری: راه حلی که در مرحله سوم به ذهن شخص می‌رسد در واقع راه حلی کلی است که لازم است ابتدا آزمایش و سپس مطابق مورد نیاز، شکل داده شود و نهایتاً کاربردهای مختلف آن مشخص گردد.

توسعه خلاقیت

خلاقیت فرایندی قابل توسعه و بهسازی است. می‌توان روش‌های مختلفی برای بهبود بخشیدن به استعدادها و خلاقانه بکار برد. موارد زیر برخی از راه کارهای مؤثر در افزایش خلاقیت را بیان می‌کند.:

1- شناخت روابط

بسیاری از اختراعات و نوآوری‌ها نتیجه دیدن روابط متفاوت و جدید میان اشیاء، فرایندها، مواد، فن‌آوری‌ها و افراد هستند. مثلاً افزودن آب میوه به نوشابه‌های گازدار و تهیه محصولی گوارا، با ترکیب فناوری موتورهای احتراقی با چرخ و ایجاد خودرو. جستجو برای یافتن روابط متفاوت و غیرعادی میان عناصر و افراد، می‌تواند موجب توسعه و بهبود خلاقیت شود. این روابط غالباً به ایده‌ها محصولات و سرویس‌های جدید منجر می‌شود.

2- توسعه یک دیدگاه عملیاتی

فرد خلاق تمایل دارد اشیاء و افراد را برحسب اینکه چگونه می‌توانند نیازهای او را برآورده کنند ببیند. برای مثال خانه‌داری که نمی‌تواند پیچ گوشتی را پیدا کند غالباً از کارد میوه‌خوری برای محکم کردن پیچ استفاده می‌کند. بنابراین به‌منظور توسعه نوآوری و خلاقیت باید روابط مکمل میان اشیاء و افراد را تصور نموده، یاد بگیریم از زاویه‌ای به آن‌ها بنگریم که کاستی‌های ما را در برآوردن نیازهایمان جبران کند. در این صورت باید به اشیاء و افراد به شیوه‌ای غیر مرسوم و از دیدگاه متفاوت نگاه کرد. به‌عنوان تمرین کلیه عملکردهایی را که می‌توانید برای اشیای زیر متصور شوید را بیان کنید: یک خط‌کش، یک شاخه قطع شده و یک کارمند خودخواه.

3- استفاده از مغز

از زمانی که مطالعات روی دو نیمکره مغز در دهه 1950 و 1960 انجام شد، کارشناسان خلاقیت و نوآوری بر اهمیت توسعه مهارت‌های مرتبط با هر یک از دو نیمکره مغز تأکید ورزیدند. نیمکره راست مغز به فرد کمک می‌کند تا همانندی‌ها را درک کند، چیزها را تصور کند و اطلاعات را سنتز نماید. نیمکره چپ مغز به شخص کمک می‌کند تا روش‌های حل مشکلات را تحلیل نماید، به کلام درآورد و توجیه کند. گرچه دو نیمکره راست و چپ مغز، اطلاعات را به‌طور متفاوت پردازش می‌کنند و مسئول فعالیت‌های مغزی و مهارت‌های متفاوت هستند؛ اما از طریق گروهی از رشته‌های عصبی با هم انسجام می‌یابند. به‌خاطر این اتصال و ماهیت ارتباط میان فعالیت‌های هر نیمکره، هر کدام از نیمکره‌ها را باید مکمل عملیات دیگری دانست و لازمه فرایند خلاقانه، حاصل فعالیت هر دو نیمکره مغز است؛ بنابراین برای خلاق‌تر شدن لازم است بر روی فعالیت‌های هر دو نیمکره چپ و راست مغز کار کنید. زیرا فعال بودن یک نیمکره نمی‌تواند منجر به عملکرد خلاق شود. توجه والدین و مربیان بر پرورش هر دو نیمکره مغز در کودکان تأثیر زیادی در رشد خلاقیت در آنان دارد.

4- حذف یا شکستن قالب‌های ذهنی

قالب‌های ذهنی یکی از مهم‌ترین موانع ادراکی خلاقیت است و شامل مفروضات پایه و حکم شده در ذهن، اعتقادات عمومی یا

برداشت‌های کلی، که ناخودآگاه بر درک و فهم و ما از جهان و بر افعال و اقداماتمان اثر می‌گذارد می‌باشد. افراد زیادی هستند که تحت تأثیر قالب‌های ذهنی نه تنها چیزی را به رنگ دیگری می‌بینند، بلکه بسیاری از چیزها را که در برابر چشمانشان است به‌طور کلی نمی‌بینند. از آنجا که قالب‌های ذهنی در تمام شئون زندگی بشر و در تمام افکار و حالات انسان چه در ضمیر خودآگاه و چه در ضمیر ناخودآگاه تأثیر دارد، شناسایی، تغییر و توسعه و یا حذف آن‌ها از مهم‌ترین اموری است که یک انسان خالق، آگاه، روشنفکر و متدین بایستی به آن توجه نماید.

موانع خلاقیت

موانع تا نگرسانی ز خود دور درون خانه دل نایدت نور

امروز اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران و تئوریسین‌های خلاقیت و نوآوری معتقدند: همه افراد کم و بیش فطرتاً خلاق هستند، اما اگر در جامعه افرادی دیده می‌شوند که اصلاً قدرت خلاقیت ندارند و یا عده‌ای خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند، علتش این است که افراد مختلف به‌طور غیر ارادی ممکن است از بدو تولد و بلکه قبل از تولد در شرایطی قرار گرفته باشند که موانع کمتری برای رشد و شکوفایی استعداد بالقوه خلاقیت وجود داشته است. بنابراین، همه متخصصین متفق القول هستند که اگر افراد با روش‌های شناسایی و دفع موانع خلاقیت خود آشنا شوند و آن‌ها را به کار بندند، بر قدرت خلاقیتشان افزوده می‌شود. موانع خلاقیت عبارتند از: موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع فردی شامل موانع ادراکی و احساسی یا هیجانی.

1- موانع محیطی خلاقیت

- ✓ تأثیرات عوامل اقتصادی محیط
- ✓ تأثیرات عوامل بازار و عرضه کنندگان
- ✓ ویژگی و مشخصات صنعت مربوطه
- ✓ سیاست‌های دولت
- ✓ قوانین و مقررات
- ✓ نظام آموزش و پرورش سنتی
- ✓ وضعیت نظام وظیفه

2- موانع سازمانی خلاقیت

- ✓ عدم دسترسی به اطلاعات
- ✓ فقدان ارتباطات افقی و عمودی مناسب
- ✓ اندازه سازمان
- ✓ ساختار نامناسب سازمانی
- ✓ انزوا و گوشه‌گیری مدیریت ارشد
- ✓ افق زمانی کوتاه‌مدت مدیران برای سودآوری
- ✓ فقدان سیستم پیشنهادها مؤثر و سریع
- ✓ فقدان لوازم و ابزار لازم

- ✓ فقدان سیستم تشویق و پاداش هدفمند و منعطف
- ✓ ناسازگاری، استرس و نارضایتی کارکنان
- ✓ فشار برای اخذ نتیجه سریع

3- موانع فرهنگی خلاقیت

- ✓ مذهب
- ✓ خیالپردازی به معنی تلف کردن، تبلی و حتی دیوانگی است
- ✓ بازی و بازی گوشی فقط مال بچه‌ها است
- ✓ منطقی، عقل، عمل گرایی، عدد و رقم و محاسبه خوب است اما احساس، هیجان بصیرت و کشف و شهود و غیره اموری عادی و طبیعی نیست .
- ✓ ترجیح دادن سنت‌ها به تغییر و تحولات
- ✓ هر مشکلی با پول و تفکر علمی حل می‌شود

4- موانع فردی خلاقیت

- ✓ موانع احساسی - هیجانی خلاقیت
- ✓ موانع ادراکی خلاقیت

تکنیک‌ها و روش‌های افزایش خلاقیت

تکنیک‌های خلاقیت، روش‌های ساختار یافته‌ای هستند که به ما کمک می‌کنند تا هر زمان که لازم دانستیم ساختار فکری خود را آگاهانه تغییر دهیم. روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی برای رشد خلاقیت و افزایش توان حل مسئله وجود دارد که کمک شایانی به فرد در تمام مراحل خلاقیت و فرایند حل مسئله می‌نماید. هر یک از تکنیک‌ها مرحله یا مرحله‌ای از فرایند خلاقیت را تقویت می‌کنند؛ به همین دلیل باید برای رشد خلاقیت در افراد از تکنیک‌های متنوعی استفاده نمود. این تکنیک‌ها فردی، گروهی و یا فردی - گروهی هستند .

❖ **تکنیک‌های خلاقیت فردی:** تکنیک‌هایی هستند که فقط توسط یک فرد قابل اجرا و استفاده نموده و نمی‌توان آن‌ها را به صورت گروهی بکار برد؛ مانند تکنیک توهم خلاق .

❖ **تکنیک خلاقیت گروهی:** تکنیک‌هایی هستند که به منظور استفاده در گروه طراحی شده‌اند و امکان استفاده به وسیله یک فرد را ندارد. مانند تکنیک دلفی، سیکنتیس و طوفان فکری .

❖ **تکنیک‌های خلاقیت فردی - گروهی:** تکنیک‌هایی هستند که می‌توان از آن‌ها به هر دو صورت فردی و گروهی استفاده کرد؛ نظیر تکنیک اسکمپر .

در اینجا برخی از تکنیک‌های خلاقیت را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

1- تکنیک طوفان فکری

طوفان فکری مؤثرترین و احتمالاً متداول‌ترین فرآیند گروهی است. این تکنیک بیش از شصت سال پیش توسط الکس اسبورن

به منظور افزایش کمیت و کیفیت ایده‌های تبلیغاتی، طراحی شد. به این دلیل نام آن را یورش یا توفان فکری گذارده اند که مغز و فکر شرکت کنندگان توفانی را در مسئله ایجاد می‌کرد. هنگامی که اعضای گروه درباره مسئله فکر می‌کنند راه‌حل‌های گوناگون به صورت خود به خود و به طور شفاهی مطرح می‌شود. سرپرست گروه هر اندیشه و فکری را می‌پذیرد و آن را برای مشاهده دیگران روی تابلو می‌نویسد. ایده‌های خام و نسنجیده مورد تشویق قرار می‌گیرد. در ابتدا کمیت مطرح است، نه کیفیت. در جلسه اولیه هیچ گونه بحث یا انتقادی صورت نمی‌گیرد. در نشست‌های بعدی همین گروه، نظریه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

2- تکنیک توهم خالق

اکثر مواقع خلاقیت، نتیجه تشخیص خطاها از واقعیت‌ها است. خیلی اوقات آنچه را که ما فکر می‌کنیم واقعیت است، واقعیت نیست. مغز انسان باید خودآگاه یا ناخودآگاه واقعیت را تعیین، درک و نسبت به آن بصیرت پیدا کند. واقعیت‌ها به وسیله پنج حس انسان تعیین می‌شود. فرض بر این است که حواس پنج‌گانه گزارش دقیق و درستی از محیط اطراف به انسان ارائه می‌دهند. اما آیا آن‌ها عیناً همان چیزی هستند که در خارج وجود دارند؟ چیزهایی که چشم شما می‌بیند و طوری که مغز شما آن را ترجمه و تفسیر می‌کند باعث این خطا یا توهم می‌گردد. چشم می‌بیند اما وظیفه ذهن چیز دیگری است، وظیفه ذهن مرتب کردن و دسته‌بندی این نشانه‌ها و قابل فهم نمودن آنهاست. بنابراین تصاویری که در ذهن شماست کپی مستقیم اشیاء نیست. از آنجا که همه افراد در همه مواقع درک یکسانی از یک موضوع ندارند؛ ممکن است یک شکل واحد را به صورت‌های مختلف ببینند. از طرف دیگر تجربیات قبلی نیز در درک فرد از موضوع تأثیرگذار است؛ به طوری که باعث می‌شود ما آنچه را که مایلیم ببینیم، نه آنچه واقعاً در خارج وجود دارد. در این زمینه تنها راهی که به وسیله آن می‌توان واقعیت را مورد شناسایی و بررسی قرارداد حذف پیش‌فرض‌ها و فیلترهایی است که بر موضوع اثر گذاشته است. برای این منظور اولین قدم در ایجاد یک فکر خالق آن است که متوجه شویم حواس پنجگانه نشان دهنده دقیقی از واقعیت بیرونی نیستند و برای ارزیابی صحیح دنیای اطراف خود و تعریف درست مسائل، بایستی در جایگاهی فراتر از اطلاعات رسیده از حواس قرار گیریم.

منظور و هدف این تکنیک، آن است که شما بتوانید با قدرت توهم و خیلی از اوقات با خطاهای عمده‌ی طور دیگری به مسائل نگاه کرده تا بدین وسیله اصل و واقعیت موضوع را در یابید. در واقع سعی می‌کنید مجازاً سیم‌پیچی مغز خود را تغییر، اصلاح یا توسعه دهید. این سعی باعث می‌شود مقداری اطلاعات از شکاف‌های موجود در بافتهای عصبی آزاد شده و به وسیله پیوند با اطلاعات قبلی الگوی ذهنی جدیدی ساخته شود و یا موضوع از الگوی ذهنی قبلی به الگوی دیگری انتقال یابد و نهایتاً منجر به بصیرت و کشف ناگهانی و غیر منتظره شود. بنابراین برای اینکه بتوانیم خلاقانه با موضوعات برخورد کنیم یا راه‌حل‌های جدیدی برای مسائلمان پیدا کنیم، گاهی احتیاج است به وسیله قدرت خیال و توهم موضوع را از زوایای دیگری ببینیم؛ هر چند که دیدن از آن زوایا اشتباه به نظر آید. به همین دلیل بسیاری از افراد خالق کارهایی می‌کنند که در ابتدا احمقانه به نظر می‌رسد.

تمرین:

- سعی کنید عمل خوبی را بد ببینید یا کار بدی را خوب ببینید.

- یک شی را در مقابل خود قرار دهید و سعی کنید آن را به 5 طریق تشریح کنید.

3- تکنیک دلفی

فرآیند سنتی دلفی را که در پیش‌بینی سناریوها به کار می‌رود می‌توان به همان روش توفان فکری انفرادی، برای خلق راه کارهای مختلف، مورد استفاده قرار داد. در فرآیند دلفی، پرسشنامه‌ای بر اساس برداشت‌هایی از یک موقعیت، برای کارشناسان

مربوط ارسال می‌شود. پاسخ‌های یکایک این کارشناسان جمع‌آوری و خلاصه می‌شود و خلاصه پاسخ‌ها همراه با رهنمودهایی برای اصلاح پاسخ‌ها در صورت لزوم، به هریک از کارشناسان ارجاع داده می‌شود. این فرآیند تا چند بار تکرار می‌شود تا یک اتفاق نظر کلی حاصل گردد. شرکت‌کنندگانی که پاسخ‌هایشان تفاوت زیادی با پاسخ‌های دیگر شرکت‌کنندگان دارد لازم است دلایل و توجیهات این اختلاف‌ها را ارائه کنند. این دلایل نیز به‌طور خلاصه بیان و در بین دیگران توزیع می‌شود. تکنیک دلفی به‌ویژه برای موقعیت‌های سودمند است که جداسازی ایده‌های افراد از ایده‌های دیگران و در عین حال جمع‌آوری آن‌ها در یک مجموعه مرکب که توسط یک گروه کارشناس تهیه می‌شود، حایز اهمیت باشد. ظاهراً این تکنیک از حیث طراحی به‌عنوان یک تکنیک گروهی غیرتعاملی مطرح شده است، اما در حقیقت، تعامل صورت می‌گیرد. هزاران مورد مطالعه دلفی به شیوه‌های مختلف و در جوامع گوناگون به عمل آمده است. تکنیک دلفی روشی عالی برای جمع‌آوری ایده‌ها از کارشناسان در مناطق مختلف جغرافیایی است. همه شرکت‌کنندگان از فرصت یکسان برای اظهار نظر برخوردارند و ایده‌ها بر اساس شایستگی و نه بر اساس منابع آن‌ها، مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرند. به‌علاوه، ایده‌ها تحت تأثیر عقاید فردی یا گروهی قرار نمی‌گیرند. اما این تکنیک معایبی نیز دارد. فرآیند آن وقت‌گیر است و به‌انگیزه بالایی طی مدت زمان طولانی نیاز دارد. فاقد تأثیر و فی‌البداهه و خلق‌الساعه بودن تکنیک توفان فکری و دیگر فرآیندهای گروهی تعاملی است و فرصتی را برای تصریح کلامی معانی فراهم نمی‌سازد. موفقیت در این تکنیک بستگی به توانایی تحلیلگر در استفاده خلاق از نتایج مطالعه‌اش، تسهیل‌سازی خلاقیت شرکت‌کنندگان کارشناس، و نوشتن پرسشنامه‌ها دارد.

4- تکنیک اسکمپر یا سؤالات ایده برانگیز

این تکنیک به نام سؤالات ایده برانگیز نیز معروف است. کلمه "اسکمپر" (scamper) از حروف اول هفت کلمه تشکیل شده است هر یک از آن‌ها نشانه یک جهت و سمت و سوی فکری است که شامل یک سری سؤالات مشخص می‌باشد. این تکنیک که کاربرد اصلیش بر پایه ایده‌یابی فردی طراحی شده است می‌تواند به نحو بسیار اثربخشی برای گروه‌ها نیز مفید باشد. به‌عنوان مثال می‌توان از آن، قبل از جلسات یورش فکری استفاده کرد. هدف اصلی این تکنیک تحریک قدرت تصور است. با کاربرد این روش، افراد می‌توانند روش‌های مختلف انجام کار را در ذهن حلاجی کنند. دانشمندان و مخترعین در هنگام وقوع اختراعات از این فرآیند استفاده می‌کنند. کاربرد این ابزار را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه نمود:

4-1- جایگزین نمودن (substitution): برای یافتن ایده‌های بیشتر می‌توان سؤالی به‌صورت زیر مطرح نمود:

چه چیزی را می‌توان جایگزین کرد؟ به جای این فرد چه کسی؟ به جای این چیز چه چیزی؟ چه ماده دیگری؟ چه فرآیندهای دیگری؟ چه جای دیگری؟ مثلاً اگر به جای آب، شیر در سوپ بریزیم چه پیش می‌آید؟ به جای کاغذ از چه چیز دیگری می‌توان برای نوشتن استفاده کرد.

4-2- ترکیب (combine): غالب ایده‌ها از طریق ترکیب به دست می‌آیند تا آن حد که عده‌ای معتقدند "سنتر" به‌عنوان اساس خلاقیت تلقی می‌گردد. مثلاً چه چیزی را می‌توان با آن ترکیب کرد؟ اگر مخلوط شود چه می‌شود؟ اهداف را ترکیب کنیم، چطور است؟ و... به‌طور مثال ترکیب پنکه سقفی و لوستر باعث تولید محصولی دو کاره گردید.

4-3- اقتباس یا وفق دادن و تطابق (adapt): بجاست که در هر گونه تلاش به‌منظور ایده‌جویی، تمام مشابهات ممکن جستجو گردد. البته برای این منظور باید از تداعی معانی استفاده کرد. در این راستا طرح پرسش‌های زیر بسیار مفید است: چه چیز دیگری مثل این است؟ چه ایده‌های دیگری پیشنهاد می‌کنید؟ آیا چیز مشابهی وجود دارد که بتوان از آن اقتباس کرد.

مثلاً "ردلف دیزل" ساخت موتورهای دیزلی را از فندک اقتباس کرد.

4-4- تغییر دادن - بزرگ‌سازی (modify - magnify): یک تغییر جزئی می‌تواند به مقیاس زیادی در چیزی یا ایده و فکری تأثیر بگذارد. با طرح سؤالات این تیپ، قدرت تصور را به سمت ایده‌های جدید هدایت می‌نماییم. چه تغییری می‌توانیم در این موضوع بدهیم؟ چرا چند برابر نکنیم و... مثلاً وارد کردن حرکت در تابلوهای برقی، تحول بزرگی در صنعت تبلیغات ایجاد کرد.

4-5- به کار بردهای دیگر گذاشتن (put to other uses): یکی از شیوه‌های اساسی و مهم در خلاقیت و ایده‌سازی، جستجوی کاربردهای دیگر و جدید برای محصولات و خدمات موجود است. تفکر درباره موضوع مورد نظر و تلاش برای یافتن کاربردهای تازه، تصور فرد را برای انعطاف و شکستن قالب‌های ذهنی و دیدن موضوع از زوایای مختلف تحریک می‌نماید. به‌عنوان نمونه فردی برای یک سنجاق کیلیپس، 40 کاربرد مشخص ارائه نمود. مثال: اختراع موتور گازی از ماشین چمن زنی توسط هوندا.

4-6- حذف کردن و کوچک‌سازی (eliminate): گاهی می‌توانیم بر توانایی خلاقیت خود با فکر کردن در مورد راه‌های کوچک‌سازی بیفزاییم. در مسیر کوچک‌سازی می‌توان از سؤال‌های تقسیمی، تفریقی و حذفی برای هدایت ذهن به سمت ایده‌سازی کمک گرفت. "ساده کردن" قسمتی از نبوغ در صنایع است. چه چیزی را حذف کنیم؟ چه چیزی را کم (تفریق) کنیم؟ کوچک‌تر؟ متراکم کردن؟ کوتاه‌تر؟ سبک‌تر؟ تکه‌تکه کردن؟ ساده کردن؟ کوچک‌تلفی کردن؟ مثال: حذف سیم از تلفن و اختراع بی‌سیم.

4-7- تغییر ترتیب (بازآرایی) (rearrange): با طرح سؤالات در مورد تغییر ترتیب یا تسلسل، ایده‌های بی‌شماری می‌توان به دست آورد. اجزاء را جابه‌جا کردن، علت و معلول را جابجا کردن و... برای نمونه، به چه نحو دیگری می‌توان در ترتیب قرار گرفتن این‌ها تغییر ایجاد کرد؟ چنانکه ملاحظه می‌شود از ترکیب حرف اول این‌ها لغت اسکمپر SCAMPER به دست می‌آید. آموزش در استفاده از این صورت‌های تطبیقی را می‌توان با فراهم ساختن تصاویری از هر یک از این اصول ارتقاء بخشید. تغییرات داده شده در مربع نمایش اصول تدوین ایده‌های جدید است.

ویژگی‌های افراد خلاق

"آمابلی" معتقد است که برخی از شخصیت‌ها بیشتر مستعد تفکر خلاق هستند. بعضی از صفات افراد خلاق عبارت است از: خود نظمی زیاد، پشتکار، مواجهه با مشکلات و شکست، استقلال، تحمل بهام، تحمل شکست، تمایل به پذیرفتن خطر، اعتماد به نفس و... اگر این ویژگی‌ها به طور طبیعی در افراد وجود نداشته باشد، می‌توان آنها را پرورش داد.

"افراد خلاق، بخش عمده‌ای از وقت و انرژی خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می‌کنند. این افراد از کنجکاوی فوق‌العاده‌ای برخوردارند و همیشه در جستجوی موضوعات پیچیده‌ی جدید، ناشناخته و عجیب می‌باشند. به همین علت در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردارند، پرسش‌های بیشتر و پیچیده‌تری مطرح می‌کنند. افراد خلاق، انعطاف پذیرند و در عرضه‌ی راه‌حل و اندیشه‌ی بکر و بدیع، آمادگی بسیاری دارند. آنها با استفاده از همین ویژگی، دارای توانایی تعقیب و دست‌یابی به راه‌حل مشکلات از راه‌های مختلف هستند."

افراد خلاق به استقلال تمایل دارند و از دستورهایی که برخلاف میل آنها و مورد انتقادشان است، سرپیچی می‌کنند؛ به این

سبب، اعمال مدیریت سنتی در مورد افراد خلاق در سازمان، بسیار دشوار است. افراد خلاق، مسایل بسیار پیچیده را به مسایل ساده، ترجیح می دهند و با علاقه ی بسیاری برای یافتن راه حل آنها می کوشند. وقتی یک تیم از افرادی با زمینه های فکری و رویکردهای گوناگون تشکیل شود؛ ایده های افراد تحریک می شود و به شیوه های سودمند، درهم می آمیزد. این تیم ها از سه ویژگی دیگر نیز علاوه بر تنوع گرایی باید برخوردار باشند:

نخست: اعضای یک تیم باید در ایجاد هیجان و افزایش انگیزه در رسیدن به هدف مورد نظر، سهیم باشند.
دوم: افراد نسبت به کمک به دیگر اعضا، تمایل نشان دهند و روحیه ی همکاری و تعاون در بین گروه وجود داشته باشد.
سوم: هر یک از اعضا باید دانش منحصر به فردی را که دیگران به میان می آورند دریابد و ارج نهد. این عوامل، نه تنها انگیزه ی درونی را بیشتر می کند، بلکه به تخصص و مهارت های تفکر خلاق نیز می افزاید.

تعریف نوآوری

برای نوآوری تعاریف مختلفی بیان شده که در زیر به برخی از این تعاریف اشاره می شود:
«نوآوری» به معنای «خلاقیت عینیت یافته»، «راه حل خلاق اجرا شده»، «خلاقیت تحقق یافته» و «ایده خلاق به مرحله عمل رسیده» می باشد.

فرآیند ایجاد ایده خلاق، و تبدیل آن به محصولات، خدمات و روش های جدید عملیات را نوآوری می نامند. بنابراین، تمام نوآوری ها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند.

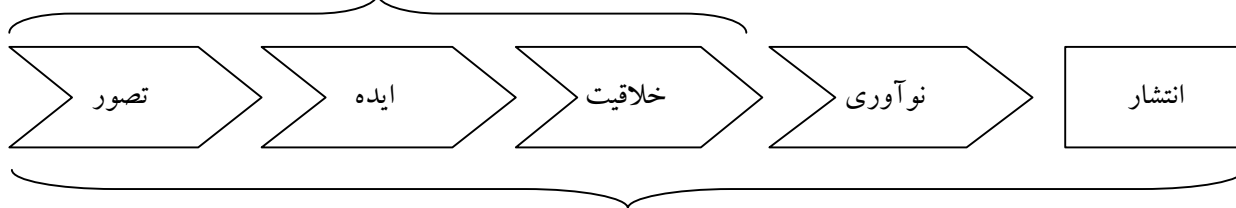
تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری را اگر چه می توان تفکیک کرد ولی هر یک نیازمند دیگری می باشند. بدون خلاقیت نوآوری به وجود نمی آید و بدون نوآوری خلاقیت بی ثمر است. خلاقیت مقدم بر نوآوری بوده و مرحله قبل از آن است. ولی نوآوری مرحله ای بعد و ثمره خلاقیت می باشد. بر این اساس هر فرد خلاق لزوماً نوآور نیست، ولی هر فرد نوآوری حتماً خلاق است. به عبارت دیگر شخص خلاق ممکن است نوآور نباشد، یعنی می تواند دارای ایده های جدید و نو باشد، ولی توانایی تبدیل آن ها را به نوآوری نداشته باشد. و بالعکس شخص نوآور اغلب خلاق است. در حقیقت با بهره گیری از خلاقیت است که نوآوری وجود دارد. همچنین می توان گفت که خلاقیت یک فراگرد یا فعالیت ذهنی است که هدف آن پدید آوردن یک اندیشه، مفهوم، کالا یا اکتشافی تازه و نو می باشد؛ در صورتی که نوآوری، تبدیل خلاقیت (اندیشه نو) به عمل یا نتیجه (سود) است. به بیان دیگر نوآوری را می توان جنبه عملیاتی و عینی خلاقیت دانست.

فرآیند خلاقیت و نوآوری

مفهوم نوآوری از دیدگاه مدیریت، فرآیندی است که از تصور شروع و به انتشار تجاری محصول یا خدمت جدید ختم می شود، در این فرآیند ابتدا فرد اجازه دارد تصورش را آزاد کرده، به جهات مختلف گردش نماید تا آن تصور به یک ایده تبدیل شود. سپس آن ایده را به یک ایده عملی، مفید و مناسب (خلاقیت) تبدیل کرده، کالا یا خدمات جدیدی را تولید نموده، سرانجام با پخش تجاری آن فرآیند نوآوری تکمیل می گردد. نمودار زیر بیانگر مراحل مختلف این فرآیند می باشد.

فرایند خلاقیت



فرایند نوآوری

برای اینکه فرایند نوآوری به صورت موفقیت آمیز به اجرا در آید، باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کرد که مراحل این فرایند به ترتیب در سازمان رخ دهد. اگر یکی از این مراحل اجرا نشود و یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد این فرایند با شکست روبه رو خواهد شد. این مراحل به شرح زیر می باشد:

نیاز: نیاز برای تغییر و نوآوری، زمانی، مطرح می شود که افراد نسبت به عملکرد جاری خود ناراضی باشند. وجود چنین مسئله ای باعث می شود که آن ها در پی روش های جدید باشند .

نظر یا ایده: یک راه جدید برای انجام دادن کارها "نظر و ایده" است. این نظر و ایده می تواند به صورت الگو، طرح یا برنامه ای باشد که یک فرد یا سازمان باید آن را به اجرا در آورد. همچنین امکان دارد به صورت دستگاهی جدید، محصولی تازه و یا روشی نو برای نظارت بر امور و یا حتی شیوه مدیریتی نوین در سازمان باشد .

پذیرفتن یا تطبیق: به مرحله ای گفته می شود که مدیران یا تصمیم گیرندگان، درصدد برآیند که نظر یا ایده پیشنهادی را پذیرفته و به اجرا در آورند .

اجرا: مرحله اجرا زمانی است که اعضای سازمان به یک ایده، روش یا رفتار جدید جامه عمل می پوشانند. در این مرحله، شرکت باید مواد، وسایل یا ماشین آلات لازم را خریداری کند و کارکنان ، دوره هایی جدید را آموزش ببینند.

منابع: نوآوری به خودی خود صورت نمی گیرد بلکه مستلزم صرف وقت و استفاده از منابع گوناگون برای ارائه ایده جدید و جامه عمل پوشانیدن به آن است .

انواع نوآوری

نوآوری را می توان به صورت های مختلفی دسته بندی نمود، اما معروف ترین و رایج ترین تقسیم بندی نوآوری عبارت است از: نوآوری مبتنی بر بازار، نوآوری مبتنی بر محصول، نوآوری مبتنی بر فرآیند، نوآوری مبتنی بر علم و نوآوری سازمانی .

نوآوری مبتنی بر بازار: مانند ورود به بازارهای صادراتی جدید تقسیم بندی جدید بازار، و ...

نوآوری مبتنی بر محصول: مانند کره بدون کلسترول، ماشین بافت موی خانم ها و

نوآوری مبتنی بر فرآیند: مانند تغییر فرآیند تولید از کاربرد به سرمایه و یا تغییر در مراحل تولید، فروش و انبارداری و ...

نوآوری سازمانی: نوآوری های سازمانی به چند دسته تقسیم می شوند: نوآوری در مدیریت واحدها؛ نوآوری در امور مربوط به پرسنل، نوآوری در فرهنگ سازمانی و

سطوح نوآوری

جنریج آلتشولر محقق روسی و مبدع تکنیک TRIZ هنگام بررسی دویست هزار سند ثبت اختراع متوجه شد که نوآوری های انجام شده در این اسناد در پنج دسته تقسیم بندی می شود. و آن ها را به ترتیب زیر توصیف نمود :

32%	راه‌حل‌های معمولی و بدیهی	1
45%	نوآوری‌های کوچک در یک موضوع	2
18%	نوآوری بزرگ در یک تکنولوژی	3
4%	نوآوری‌های خارج از محدوده تکنولوژی	4
1%	اکتشاف	5

- 1- نوآوری‌های سطح یک:** نوآوری‌هایی هستند که تنها با ارائه راه‌حل‌های واضحی که از بین چند انتخاب گزینش شده‌اند، به وجود آمده‌اند. در حقیقت بهبودهای کوچکی در سیستمهایی که تغییر ماهیتی نیافته‌اند به عمل آمده است .
- 2- نوآوری سطح دو:** این سطح نوآوری‌ها معرف بهبودهایی کوچک در سیستم، هم‌زمان با کاهش تناقض ذاتی موجود در سیستم می‌باشد. راه‌حل‌های این سطح معمولاً با صدها بار آزمون و خطا حاصل می‌شوند. و برای رسیدن به آن‌ها داشتن اطلاعات لازم در یک زمینه فن‌آوری کفایت می‌کند .
- 3- نوآوری سطح سه:** در این سطح از نوآوری، تناقض موجود در سیستم با معرفی چند عنصر کاملاً جدید حل می‌شود و معمولاً از فن‌آوری‌های وابسته به صنایع دیگر استفاده می‌شود. چنین راه‌حل‌هایی در صنعت مورد نظر جهش ایجاد می‌کند .
- 4- نوآوری سطح چهار:** در این سطح از نوآوری، مسائل از حوزه علم کشف می‌شوند نه از حوزه فناوری. راه‌حل‌ها به کلی خارج از الگوهای معمول در آن فناوری هستند و برای رسیدن به آن‌ها اصول کاملاً متفاوتی به کار گرفته می‌شود .
- 5- نوآوری سطح پنج:** این سطح نوآوری به خارج از محدوده دانش زمان خود تعلق دارد. برای دستیابی به این سطح از راه‌حل‌ها، به ده‌ها هزار ایده نیاز می‌باشد. این راه‌حل‌ها وقتی به وجود می‌آیند که پدیده‌ای جدید کشف و برای حل مشکل بکار گرفته شود .

تعریف کسب‌وکار

نویسندگان تعاریف متفاوتی از کسب‌وکار دارند. در واژه نامه "آکسفورد" کسب‌وکار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است. در تعریف دیگر، کسب‌وکار هر نوع کاسبی است که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را ندارند، تولید و توزیع و عرضه می‌شود. با توجه به تعاریف یادشده می‌توان دریافت که کسب‌وکار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه خدمات، به‌منظور به دست آوردن سود سر و کار دارد.

انواع کسب‌وکار

دسته‌بندی‌های متفاوتی از کسب‌وکار صورت گرفته است. حیطة و عناصر کسب‌وکار در قالب تقسیم‌بندی‌های مختلفی ارائه شده است.

- 1- کسب و کارهای کوچک: کسب و کاری که تعداد افراد شاغل در آن کمتر از 50 نفر باشد مانند کسب و کارهای خانگی، اینترنتی و ...
- 2- کسب و کارهای متوسط: کسب و کاری که تعداد افراد شاغل در آن بین 50 تا 500 نفر باشد مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای و ...
- 3- کسب و کارهای بزرگ: کسب و کاری که تعداد افراد شاغل در آن بیشتر از 500 نفر باشد مانند خودروسازی، بانک‌ها، ذوب آهن و ...

کسب‌وکار الکترونیکی

این نوع کسب‌وکار جدید بوده و به‌عنوان یکی از سریع‌ترین کسب‌وکارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند. به‌طور کلی، کسب‌وکار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود.

کسب‌وکار خانگی

به هر نوع فعالیت اقتصادی که در محل سکونت شخصی و با استفاده از وسایل و امکانات منزل راه‌اندازی می‌شود، کسب‌وکار خانگی گویند.

کسب‌وکار خانوادگی

به کسب‌وکاری اطلاق می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل آن می‌نمایند. این نوع کسب‌وکارها را می‌توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده کرد.

کسب و کار روستایی

این نوع کسب و کارها با توجه به اندازه کوچک روستاها در مقیاسی کوچک هستند و با توجه به غالب بودن فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی از کارایی خاصی برخوردارند.

واحدهای تجاری کوچک

اگرچه به لحاظ تاریخی، توسعه اقتصادی و پیشرفت صنعتی در کشورهای غربی همراه و مستلزم ایجاد شرکت‌ها و صنایع بزرگ بوده است، تنها از چند دهه قبل بود که به نقش و اهمیت شرکت‌ها و صنایع کوچک در جنبه‌های مهمی از نظام اقتصادی مثل اشتغال‌زایی، کارآیی، بهره‌وری و سودآوری بیشتر پی برده شد و شعار "کوچک زیبا است" بر سر زبان‌ها افتاد. امروزه در کشورهای صنعتی اصولاً مدیران کارآفرین به سراغ شرکت‌های بزرگ نمی‌روند، بلکه در جایی مشغول می‌شوند که بتوانند به راحتی ایده‌ها و طرح‌های خود را پیاده کنند و به همین دلیل می‌کوشند با احداث کارگاه‌های کوچک کارشان را شروع کنند. زیرا فعالیت‌های کارآفرینانه عموماً در قالب شرکت‌های کوچک تبلور یافته و مفهوم کارآفرین را مدیرانی با واحدهای کوچک معنی کرده‌اند.

فعالیت‌های مدیریتی در کسب و کارهای کوچک

در مجموع، مدیریت عبارت است از فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته‌شده که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. با توجه به این که کارکردها و وظایف مدیریت در کسب و کارهای کوچک، از اهمیت زیادی برخوردار است؛ در ادامه هر یک از وظایف بررسی می‌شود.

1- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت از تعیین هدف و پیش‌بینی راه‌های رسیدن به آن است. برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است که با دیگر وظایف آنان نیز ارتباط دارد. در واقع، نیاز به برنامه‌ریزی از این مسئله ناشی می‌شود که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن اند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به تزاید خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکارناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید. برنامه‌ریزی مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی، و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آن‌هاست.

شاید این سؤال برای خیلی‌ها پیش آمده باشد که چرا باید برنامه‌ریزی صورت گیرد؟ در پاسخ باید گفت که دلایل این کار متعدداست، از جمله این که برنامه‌ریزی جهت دهنده است، تأثیر تغییر را کاهش می‌دهد، اتلاف منابع را حداقل می‌سازد و استانداردهای مورد استفاده در کنترل را تعیین می‌کند. از این رو، برنامه‌ریز در اولین اقدام باید به مطالعه امکان‌پذیری بپردازد و ضمن شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، نقاط قوت و ضعف درونی سازمان را نیز ارزیابی کند.

در یک تقسیم‌بندی کلی؛ برنامه‌ها را می‌توان به دو دسته برنامه‌های استراتژیک یا جامع و برنامه‌های تاکتیکی تقسیم کرد. در برنامه‌ریزی استراتژیک، اهداف و خطوط کلی کسب و کار مشخص می‌شود و برنامه‌ریزی تاکتیکی اجرا می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک، چارچوب و اساسی به دست می‌دهد که عملیات و برنامه‌های جزئی سازمان را شکل می‌دهد و به آن‌ها جهت می‌بخشد. در سال‌های اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین

اهداف و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. این نوع برنامه‌ریزی به مدیر کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن به دست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد. برنامه‌ریزی استراتژیک چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه‌ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفه اصلی‌شان که برنامه‌ریزی تاکتیکی یا عملیاتی است، بی‌نیاز نمی‌کند. آنان باید با الهام از استراتژی‌های تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان، به برنامه‌ریزی‌های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی به صورت برنامه‌های عملیاتی درمی‌آیند و طرق رسیدن به هدف‌ها، به صورت جزء به جزء بیان می‌شود.

برنامه‌ریزی تاکتیکی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف کرد.

2- سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. به عبارت دیگر، سازماندهی به معنی چینش فعالیت‌های کسب‌وکار به گونه‌ای است که این فعالیت‌ها به طور نظام یافته به اهداف کسب‌وکار کمک کنند. با توجه به این تعریف، فرآیند سازماندهی مشتمل بر سه مرحله ذیل است:

الف - طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری

ب - دسته‌بندی فعالیت‌ها برحسب مشاغل و پست‌های سازمانی تعریف شده

ج - برقراری رابطه میان مشاغل و پست‌های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.

حاصل فرآیند سازماندهی، ساختار سازمانی است که مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند.

ساختار سازمانی، طراحی سازمان است که واحدها، بخش‌ها، شعبات و هر آنچه را هر یک از آن‌ها انجام می‌دهند و مسئول آن‌اند، شامل می‌شود و الگویی رسمی است که چگونگی گروه‌بندی مشاغل و افراد را نشان می‌دهد.

فروشگاهی را در نظر بگیرید که فقط چند کارمند دارد ترسیم نمودار سازمانی چنین فروشگاه‌های بسیار ساده است. در ساختار این فروشگاه، یک رئیس وجود دارد که وظیفه دیگر کارکنان را معین می‌کند و هرگاه کارکنان با مشکلی مواجه شوند، به وی مراجعه می‌کنند.

انتخاب ساختار مناسب برای کسب‌وکار مخاطره‌آمیز در توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف بلندمدت تأثیر حیاتی دارد. ساختار درونی سازمان همچنین بر کارایی و اثربخشی کسب‌وکار تأثیرگذار است. ساختار سازمانی به‌ویژه در زمانی که کسب‌وکار دارای ماهیت خانوادگی است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. کسب‌وکارهای جدید و کوچک، اغلب از ساختار ساده که تنها یک فرد دارای قدرت و اختیار رسمی است استفاده می‌کنند. ساختار ساده در مراحل اولیه، ساختاری مناسب و کارآمد است، اما زمانی که سازمان با محیط مبهم و پیچیده مواجه می‌شود و رشد می‌یابد، این نوع ساختار کارآمدی خود را از دست می‌دهد. به عبارت دیگر، سازماندهی به معنی چینش فعالیت‌های کسب‌وکار به گونه‌ای است که این فعالیت‌ها به طور نظام یافته به اهداف کسب‌وکار کمک کنند.

در صورت افزایش فعالیت‌های فروشگاه، رئیس فروشگاه قادر به اداره همه امور کارکنان نخواهد بود، بنابراین، ممکن است

به طور غیررسمی، یکی از کارکنان را موظف به تنظیم جدول زمانی فعالیت افراد، و فرد دیگری را متصدی رسیدگی به تقاضای مشتریان جزء کند. به این ترتیب، برخی از افراد به مدیر کمک می کنند و ساختار اداری فروشگاه تغییر می یابد، به طوری که به تدریج کل وقت آنان صرف انجام امور یاد شده می شود و در آن امور متخصص می شوند. به این ترتیب، ساخت سازمان بر مبنای تخصص ها و وظایف افراد شکل می گیرد. استفاده از این ساخت تا زمانی که فروشگاه توسعه یابد و تعداد کارکنان آن به صدها نفر برسد، امکان پذیر خواهد بود ولی با توسعه فروشگاه و متنوع شدن فعالیت های تجاری آن ممکن است راهبرد تجاری شرکت تغییر کند و مدیر فروشگاه درصدد توسعه جغرافیایی فعالیت های فروشگاه برآید. در این صورت، علاوه بر تخصص و وظایف افراد باید منطقه جغرافیایی فعالیت را نیز هنگام طراحی ساخت سازمانی، در نظر بگیرد .

در یک تقسیم بندی کلی؛ ساختار سازمان ها را می توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد :

1- ساختار بوروکراتیک 2 ساختار ارگانیک

در یک ساختار بوروکراتیک، قدرت، دانش و داده ها در سطح عالی سازمان متمرکز می شود و ساختاری منطقی و غیرشخصی است که مبتنی بر تصمیم گیری متمرکز، مقررات و رویه های رسمی، انجام فرآیندهای سازمانی در حالتی رسمی و یکسان و وظایف تخصصی شده است .

یک سازمان کارآفرین، خواهان اجتناب از ساختار بوروکراتیک و مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی است، زیرا ساختار ارگانیکی، نوآوری و کارآفرینی را در سازمان افزایش می دهد. ساختار کارآفرینانه ارگانیکی دارای دگرگون پذیری و انعطاف، حداقل سلسله مراتب و صرفاً مقررات ضروری است و بر مرز گستری افقی تأکید دارد. هدف از ساختار ارگانیک، حفظ نوآوری و بهره وری در سازمان است که برای حمایت از چنین ساختاری، به توانمندسازی به عنوان بخشی از استراتژی سازمانی توجه می شود .

3- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اصطلاحی است برای توصیف گستره ای از فعالیت های متنوع، شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی. مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت مدیران برای تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت به کارگیری استعدادهای آنان دلالت دارد. برخی از صاحب نظران بر این باورند که اگر افراد مناسب استخدام شوند و در جای مناسب به کار گمارده شوند، همه چیز به خوبی پیش خواهد رفت.

مراحل عمده فرآیند مدیریت منابع انسانی عبارتند از :

- ✓ جذب نیروی کار توانمند: برنامه ریزی برای کارمندیابی و انتخاب و استخدام منابع انسانی .
- ✓ پرورش نیروی کار توانمند: راهنمایی، آموزش و بهبود منابع انسانی و برنامه ریزی مسیر پیشرفت برای کارکنان .
- ✓ نگهداری نیروی کار توانمند: جلوگیری از ترک خدمت نیروی انسانی و حفظ آنان از طریق ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و بهبود روابط کارکنان با مدیریت .

برای انجام این وظایف در سازمان ها، متخصصان منابع انسانی به مدیران عملیاتی کمک می کنند. در بیشتر نمودارهای سازمانی، جایگاه مدیریت نیروی انسانی به منزله یکی از مدیریت های ارشد سازمان که به طور مستقیم با بالاترین مقام سازمان در ارتباط است، در نظر گرفته می شود. در یک محیط پویا، سازمان ها برای کمک به بهبود کیفیت محیط کار، به منظور شکوفاسازی همه استعدادهای کارکنان، به متخصصان منابع انسانی نیاز دارند . گستره وظایف مدیریت نیروی انسانی، از فعالیت هایی که صرفاً به کارمندیابی و استخدام افراد منجر می شوند، بیشتر است. در فرا گرد مدیریت نیروی انسانی، پس از پیش بینی، کارمندیابی،

انتخاب و راهنمایی کارکنان، برای حرکت آنان از طریق ارتقا، گردش شغلی (انتقال)، و خروج از سازمان (خاتمه خدمت، اخراج و بازنشستگی) تدابیری اندیشیده می‌شود. گاهی ارزش افراد برای سازمان، به مرور زمان افزایش می‌یابد و گاه نیز به دلیل ناتوانی یا اهمال افراد در انطباق با تحولات محیطی، کاهش می‌یابد.

4- هدایت

هدایت، شامل انگیزش زیردستان، جهت‌دهی به افراد، انتخاب کانال‌های ارتباطی مؤثر و حل تضادها در سازمان است. هدایت وظیفه‌ای است که طی آن، مدیران، چشم‌اندازی روشن از آینده سازمان به منظور پیروی اعضا و کارکنان خود ترسیم کنند تا به آنان کمک کنند که جایگاه خود را به‌عنوان ایفاگر نقش (منشأ اثر بودن) در مجموعه سازمان، در راستای دستیابی به اهداف، در نظر بگیرند.

برای انجام این وظیفه خطیر، مدیران باید دارای توانایی و مهارت‌های لازم مدیریتی و رهبری باشند تا بتوانند تعامل مؤثری با مجموعه افراد داخل و خارج سازمان برقرار کنند و از قدرت لازم شخصی و پست و مقام برای نفوذ و اثرگذاری برخوردار باشند. از آنجا که دستیابی به اهداف سازمان، بدون همکاری و مشارکت افراد امکان‌پذیر نیست، مدیران باید تمام تلاش خود را به کارگیرند تا ضمن تجهیز به مهارت‌های مدیریتی، سبکی مناسب در رهبری مجموعه سازمانی انتخاب کنند که از حداکثر ظرفیت‌های سازمانی استفاده بهینه شود.

5- کنترل

یکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است، کنترل می‌باشد که از طریق آن می‌توان از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان، حداکثر کارایی و اثربخشی را برای نیل به اهداف سازمان به دست آورد. بنابراین کنترل فرآیندی است که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که کارکرد سازمان با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق دارد. در برنامه‌ریزی فعالیت‌های یک سازمان، هدف‌های اساسی و روش‌های دست یافتن به آن‌ها مشخص می‌شوند. فرآیند کنترل، میزان پیشرفت به سوی هدف‌ها را می‌سنجد و مدیران را قادر می‌سازد تا انحراف برنامه را کشف کرده و اقدامات اصلاحی را انجام دهند.

نظارت و کنترل شامل چهار مرحله است:

- 1) تعیین استانداردها، ملاک و معیارها: این مرحله شامل همه جوانب کار و فعالیت‌های سازمان می‌شود. برای این که ملاک‌ها مؤثر باشند، باید اولاً دقیق، ثانیاً مورد قبول اعضای سازمان و ثالثاً دارای روش‌های اندازه‌گیری درست باشند.
- 2) سنجش کارکرد با استانداردها: در این مرحله، کارکردهای سنجش می‌شوند. اگر ملاک‌ها مثلاً بر حسب سود یا هزینه است کارکردها نیز باید با مقیاس پولی اندازه‌گیری شوند.
- 3) تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن‌ها: در مرحله سوم نتایج حاصله از سنجش و اندازه‌گیری کارکردها با ملاک‌های تعیین شده مقایسه یا بازنگری می‌شوند. اگر تفاوت‌ها و انحراف‌هایی مشاهده شود، مرحله بعدی انجام می‌گیرد.
- 4) اقدامات اصلاحی: در این مرحله، اقداماتی برای اصلاح کارکردها انجام می‌گیرد. اغلب انجام اصلاح کارکردها، مستلزم تلاش‌هایی در راه هدایت رفتارها و بالا بردن میزان کارکرد تا سطح مطلوب است. گاهی ممکن است معلوم شود که هدف‌ها غیر واقعی بوده‌اند یا ملاک‌های ارزشیابی درست نبوده‌اند. از این رو تجدید نظر در اهداف یا ملاک‌ها ضرورت پیدا می‌کند.

انواع روش‌های راه‌اندازی کسب‌وکار

کارآفرینان از سه طریق می‌توانند کسب‌وکار کارآفرینانه خود را شروع کنند که هر یک از این روش‌ها دارای مزایا و معایب مختلفی است که این روش‌ها شامل: خرید کسب‌وکار موجود، پذیرش نمایندگی، شروع کسب‌وکار از ابتدا. از میان روش‌های یاد شده ایجاد واحد کسب‌وکار از طریق پذیرش نمایندگی (فرانشیز) از ریسک و مخاطره کمتری برخوردار بوده، هزینه سرمایه‌گذاری آن نیز پایین‌تر است. خرید کسب‌وکاری که موجود است نیز نسبت به کسب‌وکاری که باید از صفر شروع شود، از ریسک و مخاطره کمتری برخوردار است. در این بخش، ضمن بررسی مختصر روش خرید و فرانشیز مراحل روش شروع کسب‌وکار از صفر با تأکید بر شرایط ایران، بررسی خواهد شد.

1- روش خرید کسب‌وکار

یکی از متداول‌ترین و آسان‌ترین فرصت‌هایی که افراد با آن مواجه می‌شوند، خرید کسب‌وکاری است که در حال فعالیت است. از میان مزایای مختلفی که این روش دارد، مهم‌ترین آن‌ها به قرار زیرند:

- از آنجا که کسب‌وکار قبلاً فعالیت می‌کرده، استمرار عملیات آن در آینده قابل پیش‌بینی است.
- به تلاش‌ها و زمانی که مرحله پیش از راه‌اندازی کسب‌وکار نیاز دارد، احتیاجی نخواهد بود.
- برخی اوقات این احتمال وجود دارد که بتوان با چانه‌زنی و شرایط ویژه‌ای که به وجود می‌آید، کسب‌وکار مورد نظر را با قیمتی کمتر از ارزش واقعی آن خرید.

ولی به هر حال، این روش برخی معایب را نیز دارد. از جمله آن که ممکن است موفقیت کسب‌وکار، وابستگی زیادی به مالک و شخصیت او داشته باشد، بازار محصولات و خدمات کسب‌وکار به حد اشباع رسیده باشد یا کسب‌وکار با قیمتی بالاتر از قیمت واقعی خرید شده. علاوه بر این‌ها، کارآفرین نمی‌تواند آن‌طور که باید خلاقیت‌ها و ایده‌های خود را در تغییر و تحول کسب‌وکار پیاده کند، زیرا ممکن است ایجاد تغییرات اساسی، هزینه‌هایی بیش از شروع یک کسب‌وکار جدید را به کارآفرین تحمیل کند.

2- روش پذیرش نمایندگی

این کسب‌وکار، سیستمی است که یک عامل فروش یا کارآفرین با یک امتیاز دهنده یا شرکت معتبر توافق می‌کند که محصولات یا خدمات امتیاز دهنده را به فروش برساند. در این نوع کسب‌وکار، عامل فروش یا کارآفرین باید اقدامات زیر را به عمل آورد:

- ✓ سرمایه‌گذاری مالی برای انجام عملیات (سرمایه مورد نیاز کارآفرین در مقایسه با زمانی که کسب‌وکاری را از صفر شروع می‌کند یا کسب‌وکاری را می‌خرد بسیار کمتر است).
- ✓ دریافت تجهیزات و امکانات استاندارد شده از امتیاز دهنده و پرداخت بها.
- ✓ حفظ کیفیت خاصی از عملکرد.
- ✓ پیروی از رویه‌های عملیاتی امتیاز دهنده.
- ✓ پرداخت نرخ فرانشیز و درصدی از درآمد خالص کسب‌وکار.
- ✓ تعامل مستمر با امتیاز دهنده.

در مقابل، امتیاز دهنده خدمات زیر را برای کارآفرین یا عامل فروش فراهم می‌سازد:

- ✓ استفاده از نام شرکت امتیاز دهنده
- ✓ استفاده از آرم، سمبل‌ها، شعارها، طرح‌ها و تسهیلات امتیاز دهنده
- ✓ تأمین آموزش‌های حرفه‌ای کارکنان واحد کسب‌وکار به وسیله امتیاز دهنده
- ✓ فروش اجناس ضروری برای عملیات واحد کسب‌وکار با قیمت عمده فروشی
- ✓ اعطای کمک‌های مالی یا وام
- ✓ هدایت و نظارت بر عملیات واحد کسب‌وکار برای اطمینان از رعایت مفاد قرارداد.

نمایندگی‌های فروشی که در شهرستان‌های مختلف کشورمان از طریق شرکت‌ها و سازمان‌های معتبر تولیدی و خدماتی، همانند ایران‌خودرو، سایپا و شرکت‌های تولیدکننده وسایل برقی و الکترونیکی و غیره به وجود آمده، نوعی کسب‌وکار پذیرش نمایندگی است.

3- شروع کسب‌وکار از ابتدا

قبل از تصمیم در مورد سازماندهی عملیات، کارآفرینان نیازمند تعیین ساختاری قانونی‌اند که با تقاضاهای کسب‌وکار کارآفرینانه آنان بیشترین تناسب را داشته باشد. قوانین مالیاتی، وضعیت مسئولیت کارآفرین، دسترسی به سرمایه و پیچیدگی تأسیس کسب‌وکار، از جمله مواردی است که در تعیین نوع ساختار قانونی کسب‌وکار مؤثرند. در مجموع، سه شکل سازمانی عمده وجود دارد که عبارتند از: مالکیت انفرادی - شراکت - شرکت.

• مالکیت انفرادی

مالکیت انفرادی، کسب‌وکاری است که یک شخص آن را راه‌اندازی و اداره می‌کند و کسب‌وکار جدا از شخص مالک نیست. بدهی و تعهدات این کسب‌وکار بر عهده فرد مالک است و علاوه بر آن، شخص مالک دارای مسئولیت نامحدود است، به گونه‌ای که دارایی‌های کسب‌وکار و دارایی‌های شخصی فرد، پشتیبان عملیات خواهد بود. اگر کسب‌وکار نتواند به تعهدات مالی خود عمل کند، مالک مجبور خواهد شد اتومبیل شخصی، خانه و دیگر دارایی‌هایش را بفروشد تا رضایت طلبکاران را جلب کند. از آنجا که ایجاد چنین کسب‌وکاری آسان است، بیشتر کارآفرینان این شکل سازماندهی را انتخاب می‌کنند.

برخی از مزایای ساختار مالکیت انفرادی عبارتند از: شکل‌گیری آسان، مالکیت فردی در سود، خلاصه شدن تصمیم‌گیری و کنترل در یک شخص، انعطاف، آزادی نسبی در مقابل کنترل‌های دولتی و رها شدن از مالیات‌های شرکت‌های بازرگانی که همگی این عوامل، روند کسب‌وکار کارآفرینانه را تسریع خواهد کرد. کارآفرینانی که ساختار سازمان کسب‌وکار آنان بر اساس مالکیت فردی است. به جز مرحله کسب مجوز، شاهد مداخله بسیار کم دولت در عملیات خودند و مالیات پرداختی آنان در قالب مالیات بر درآمد شخصی است، نه مالیات بر درآمد شرکت، از این رو، مالیات کمتری نیز می‌پردازند.

برخی از معایب مالکیت انفرادی نیز عبارتند از: مسئولیت نامحدود، احتمال وقفه یا تعطیلی به علت بیماری یا مرگ مالک، دسترسی کمتر به سرمایه، مشکلات نسبی در تأمین منابع مالی در بلندمدت و وجود دیدگاه و تجربیات محدود به علت عدم حضور افراد دیگر، که همگی این عوامل ممکن است باعث بروز مشکلاتی در روند کسب‌وکارهای کارآفرینانه فرد شوند.

• شراکت

دو یا چند نفر که به عنوان شریک در سود کسب و کار با یکدیگر مشارکت و همکاری می کنند شراکت نامیده می شود. هر یک از شرکا با گذاشتن پول، اموال، نیروی کار و مهارت‌ها، سهمی در سود یا زیان کسب و کار پیدا می کنند. شرکا بین خود قراردادی را امضا می کنند که در آن سهم مالی و مدیریتی آنان به صورت تفصیلی مکتوب شده و نقش‌های شرکا و روابط شراکتی آنان بیان شده است. در ساختار شراکتی، نکته مهم آن است که یکی از شرکا باید مسئولیت بدهی‌ها و مسئولیت نامحدود کسب و کار را بپذیرد. برخی از مزایای ساختار مشارکتی کسب و کار عبارتند از: شکل‌گیری آسان، تسهیل در رشد و عملکرد، انعطاف، آزادی نسبی در مقابل مقررات و کنترل‌های دولتی و وجود مزایای مالیاتی که شرایط را به نفع کسب و کار تنظیم می کند. زیرا که در این ساختار کسب و کار، شخصیت حقیقی افراد مطرح است و مالیات‌ها بر درآمد شخصی است و جوه کسب و کار ماهیت فردی دارد، دخالت دولت نیز در آن کم است. وجود محدودیت‌هایی همچون: مسئولیت نامحدود برای یکی از شرکا، احتمال عدم استمرار کسب و کار به علت کناره‌گیری یا مرگ شریک اصلی و الزام در فعالیت تنها یک شریک و وجود محدودیت‌های ناشی از آن، ممکن است مانع از موفقیت بیشتر کسب و کار شود.

• شرکت

تشکیلات قانونی منفک از افرادی است که مالک آن اند و از طریق قوانین دولتی ایجاد شده است. برای تأسیس شرکت باید اولاً در مورد سهم سرمایه افراد توافق کرد و ثانیاً اساسنامه کسب و کار به تأیید نهادهای مربوط دولتی برسد و شرکت ثبت شود. در این اساسنامه، حیطه فعالیت‌ها و محدودیت‌های کسب و کار مشخص می گردد. به موجب قانون مدنی و ماده 571، شرکت عبارت است از: «اجتماع حقوق مالکیت متعدد در شیء واحد به نحو اشاعه.» که می تواند قهری (اجباری) یا اختیاری باشد. به طور کلی شرکت‌ها از نظر هدف به دو دسته تجاری و غیرتجاری تقسیم می شوند. شرکت تجاری عبارت است از اجتماع دو یا چند شخص حقیقی یا حقوقی که با هدف کسب سود، عملیات تجاری انجام می دهند. شرکت غیرتجاری، شرکتی است که برای انجام اموری که جنبه غیرتجاری دارد. تشکیل می شود، از قبیل کارهای عملی، ادبی، امور خیریه، خدمات شهری، خدمات آموزشی و غیره. این گونه تشکیلات و مؤسسات می توانند عناوینی از قبیل انجمن، کانون یا بنگاه و امثال آن اختیار نمایند، ولی اتخاذ عناوینی که اختصاص به تشکیلات دولتی و کشوری دارد از طرف این مؤسسات ممکن نخواهد بود.

انواع شرکت‌های تجاری

طبق ماده 21 قانون تجارت شرکت‌های تجاری بر هفت قسم است. هریک از اقسام هفت گانه شرکت‌های تجاری طبق مفاد قانون تجارت به شرح زیر تعریف می گردد.

1- شرکت سهامی

شرکتی است که برای امور تجاری تشکیل و سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام محدود به سهام آن‌ها است. در اسم شرکت نام هیچ یک از شرکا قید نخواهد شد. در اسم شرکت باید کلمه سهامی قید گردد. تعداد شرکا در شرکت‌های سهامی نباید از سه نفر کمتر باشد. (مواد 1 تا 3) شرکت‌های سهامی به دو نوع تقسیم می شوند:

نوع اول: شرکت‌هایی که مؤسسين آن‌ها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می کنند؛ این گونه شرکت‌ها، شرکت سهامی عام نامیده می شوند.

نوع دوم: شرکت‌هایی که تمام سرمایه آن‌ها در موقع تأسیس منحصرأ توسط مؤسسين تأمین گردیده است. این گونه شرکت‌ها شرکت سهامی خاص نامیده می‌شوند.

2- شرکت با مسئولیت محدود

شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هر یک از شرکاء بدون اینکه سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشند فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت است. در اسم شرکت باید عبارت با مسئولیت محدود قید شود. (ماده 94)

3- شرکت تضامنی

شرکت تضامنی شرکتی است که در تحت اسم مخصوص برای امور تجاری بین دو یا چند نفر با مسئولیت تضامنی تشکیل می‌شود. اگر دارایی شرکت برای پرداخت تمام قروض کافی نباشد هر یک از شرکاء مسئول پرداخت تمام قروض شرکت است. هر قراری که بین شرکا برخلاف این ترتیب داده شده باشد در مقابل اشخاص ثالث «کان لم یکن» خواهد بود. (ماده 116)

4- شرکت مختلط غیر سهامی

شرکت مختلط غیر سهامی شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوصی بین یک یا چند نفر شریک ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود، بدون انتشار سهام، تشکیل می‌شود. شریک ضامن، مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود و شریک با مسئولیت محدود، کسی است که مسئولیت او فقط تا میزان سرمایه‌ای است که در شرکت گذارده و بایستی بگذارد. (ماده 141)

5- شرکت مختلط سهامی

شرکتی است که تحت اسم مخصوصی بین یک عده شرکاء سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می‌شود. شرکای سهامی کسانی هستند که سرمایه آن‌ها به صورت سهام با قیمت یکسان در آمده و مسئولیت آن‌ها به میزان همان سرمایه‌ای است که در شرکت دارند. شریک ضامن نیز کسی است که سرمایه او به صورت سهام در نیامده و مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود. در صورت تعدد شریک ضامن، مسئولیت آن‌ها در مقابل طلبکاران و روابط آن‌ها با یکدیگر تابع مقررات شرکت تضامنی خواهد بود. (ماده 162)

6- شرکت نسبی

شرکت نسبی شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوص بین دو یا چند نفر تشکیل و مسئولیت هر یک از شرکاء به نسبت سرمایه‌ای است که در شرکت گذاشته است. (ماده 183)

7- شرکت تعاونی

شرکت تعاونی، شرکتی است که برای مدت نامحدود و به منظور رفع احتیاجات مشترک شرکاء و بهبود وضع مادی و اجتماعی آنان تشکیل می‌شود. موضوع شرکت‌های تعاونی می‌تواند یک یا چند منظوره باشد. براین اساس شرکت‌های تعاونی به انواع مختلف تولید، مصرف، اعتبار، وام و روستایی و... تقسیم می‌شود. با این حال قانون تجارت تنها به شرح دو نوع شرکت تعاونی

تولید و مصرف پرداخته است .

شرکت تعاونی تولید، شرکتی است که بین عده‌ای از صاحبان حرفه‌ها تشکیل می‌شود و شرکا مشاغل خود را برای تولید و فروش اشیا با اجناس بکار می‌برند. (ماده 1909)

شرکت تعاونی مصرف، شرکتی است که برای انجام امور زیر تشکیل می‌شود :

الف - فروش اجناس مورد نیاز زندگی، اعم از اینکه این اجناس تولید شرکت باشد یا خریداری شده باشد .

ب - تقسیم سود و زیان بین شرکاء به نسبت خرید هر یک از آن‌ها .

همان‌طور که می‌دانید، شرکت‌های تجاری دارای شخصیت حقوقی می‌باشند بدین معنی که دارای کلیه حقوق و تکالیفی هستند که قانون برای افراد قائل است، به جز حقوق منحصر به فرد انسان مانند ازدواج؛ لذا به منظور کسب هویت باید تحت شماره مخصوصی در اداره ثبت شرکت‌ها به ثبت برسند. از مفاد ماده 18 قانون تجارت نتیجه می‌گیریم هر شرکت تجاری ایرانی مذکور در قانون تجارت و هر شرکت تجاری که بر طبق قانون ثبت شرکت‌ها مکلف به ثبت است، باید در کلیه اسناد و صورت حساب‌ها و اعلانات و نشریات خطی و یا چاپی خود در ایران تصریح نماید که تحت چه شماره‌ای در ایران به ثبت رسیده است .

نحوه ثبت شرکت‌ها

پس از اینکه اقدام به تشکیل شرکت نمودیم، اولین قدم ثبت شرکت می‌باشد. ثبت شرکت‌های بازرگانی در اداره‌ای به نام " اداره ثبت شرکت‌ها و مالکیت صنعتی " که یکی از ادارات تابعه اداره کل ثبت اسناد و املاک است انجام می‌شود. چنانکه مرکز اصلی شرکت در شهرستان باشد، شرکت در اداره ثبت همان شهرستان به ثبت می‌رسد. تقاضای شرکت باید از سوی مدیران شرکت صورت گیرد . مدیران باید مدارک و اطلاعاتی مانند مفاد شرکت نامه، اساسنامه، محل، نام، نوع و موضوع شرکت، مقدار سرمایه، اسامی مدیر یا مدیران و ... به همراه تقاضای خود را ارائه دهند. اداره یا دایره‌ای که به ثبت شرکت مبادرت می‌نماید باید خلاصه‌ای از شرکت نامه و منضمات آن را پس از تشکیل شرکت در روزنامه رسمی وزارت دادگستری و یکی از جراید کثیرالانتشار به خرج شرکت به طریق "آگهی تأسیس شرکت" انتشار دهد. با ثبت شرکت بازرگانی در اداره ثبت شرکت‌ها شرکت، شخصیت حقوقی پیدا می‌کند و می‌تواند از مزایای قانونی آن مانند عضویت در اتاق بازرگانی، حفظ نام و علامت شرکت در مقابل تجاوز دیگران، استفاده از قوانین ورشکستگی و امثال آن‌ها بهره‌مند شود .

مراحل صدور جواز تأسیس و پروانه بهره‌برداری کسب و کار

جواز تأسیس، مجوزی است که متقاضی پس از انجام مطالعات، بررسی‌ها و تکمیل و تحویل پرسشنامه مربوط به احداث واحد کسب و کار (تولیدی، خدماتی و کشاورزی) آن را دریافت کرده، با رعایت ضوابط و مقررات مربوط، اقدام به انجام عملیات اجرایی و نصب ماشین‌آلات می‌کند. پروانه بهره‌برداری نیز مجوزی است که دارنده جواز تأسیس، پس از انجام مراحل مربوط به ایجاد، تکمیل و راه‌اندازی واحد کسب و کار، به منظور بهره‌برداری از محصولات خود دریافت می‌کند . به‌طور کلی، مراحل صدور جواز تأسیس در کشورمان را می‌توان در سه مرحله خلاصه کرد :

مرحله اول: مراجعه به سازمان دولتی مربوط و تکمیل پرسشنامه

پس از آنکه کارآفرین برنامه کسب و کار خود را تهیه کرد و مطالعات امکان‌پذیری صورت گرفت، نوع کسب و کار و محل

اجرای آن مشخص می‌شود و با مراجعه به سازمان دولتی مربوط، پرسشنامه مورد نظر دریافت می‌شود. به‌عنوان مثال، اگر نوع فعالیت تولیدی، صنعتی یا خدمات مهندسی باشد، سازمان مربوط، وزارت صنایع و معادن یا سازمان‌های صنایع و معادن استانی خواهد بود، و اگر فعالیت مورد نظر، ایجاد واحد کشت و صنعت باشد، سازمان‌های جهاد کشاورزی یا صنایع و معادن استان‌ها محل مراجعه متقاضیان خواهند بود. البته متقاضیان با مراجعه به پایگاه اطلاعات صنعتی وزارت صنایع و معادن می‌توانند اطلاعات و پرسشنامه مورد نظر را دریافت کنند.

مرحله دوم: بررسی پرسشنامه توسط سازمان دولتی مربوط و تطبیق آن با ضوابط

پرسشنامه‌های تکمیلی عرضه شده از سوی متقاضیان، توسط سازمان‌های دولتی ذی‌ربط، حداکثر ظرف مدت هفت روز اداری بررسی و با ضوابط مربوط تطبیق داده خواهد شد.

مرحله سوم: پرداخت هزینه از سوی متقاضی و صدور جواز تأسیس

پس از انطباق شرایط کسب و کار و مدارک متقاضی با ضوابط مربوط و پرداخت هزینه، جواز تأسیس کسب و کار صادر می‌شود و مدت اعتبار آن از تاریخ صدور، یک سال است. به‌عنوان نمونه، هزینه صدور جواز تأسیس کسب و کار صنعتی به میزان 0/5 در هزار سرمایه ثابت طرح و حداکثر معادل یک میلیون ریال است که باید به حساب 310 خزانه واریز شود.

علائم تجاری

یکی از تصمیم‌های بسیار مهم در بازاریابی محصولات، تعیین علامت و نام تجاری محصول است. علامت تجاری، نشانه‌ای است که توسط سازمان‌ها استفاده می‌شود تا کالا و خدمات خود را مورد شناسایی قرار دهند. این نشانه می‌تواند ترکیبی از کلمات، طرح‌ها، حروف، شماره‌ها، اشکال یا ترکیبی از رنگ‌ها یا دیگر مشخصه‌ها باشد. باید علائم تجاری را در یک کشور به ثبت رساند تا بتوان توسط قانون از آن‌ها محافظت نمود. برای این منظور این علائم باید مشخص و اصل بوده و فریبده نباشند. هنگامی که این علائم برای یک‌بار ثبت گردند تا ابد برای دیگران غیرقابل استفاده بوده و مالک آن می‌تواند آن علامت را بر روی کالاها و خدمات خود در آن زمینه‌ای که علامت به ثبت رسیده استفاده کند.

در ایران، علائم تجاری در اداره ثبت علائم و اختراعات به ثبت می‌رسد. شرکت‌ها با استفاده از علامت تجاری مشهور، می‌توانند محصولات یا خدماتی را که به بازار عرضه می‌کنند با آن علائم تبلیغ کرده و وفاداری مصرف‌کنندگان را به مارک تجاری توسعه دهند.

به‌طور کلی تمامی نشانه‌های تجاری را از لحاظ اجزای تشکیل دهنده، می‌توان به پنج گروه اصلی به شرح زیر تقسیم نمود:

- 1) نشانه‌هایی که شکل اصلی‌شان را از حروف می‌گیرند: (نشانه شرکت آی بی ام یا زمزم)
- 2) نشانه‌هایی که نام (یا محصول) شرکت را به شکلی معما گونه مطرح می‌کنند. برای مثال سه قطعه الماس به کار رفته در نشانه شرکت میتسوبیسی (Mitsubishi) در زبان ژاپنی نمایانگر سه گانه (Mitsu) و الماس‌ها (bishi) می‌باشد و به‌صورت مرکب تلفظ آن تغییر می‌کند.
- 3) نشانه‌هایی که بر اساس نشانه‌های ترسیمی و یا تصویری، نشان‌دهنده نام یا فعالیت شرکت هستند. (هوایمایی جمهوری اسلامی هما و کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)
- 4) نشانه‌هایی که بر اساس نشانه‌های ترسیمی و حروف طراحی شده‌اند و ترکیبی از انواع یک و سه هستند.

5) نشانه‌هایی که شعار یا پندار جدیدی به وجود می‌آورند. برای مثال بانکی ژاپنی نماد یک قلب سفید را در مربعی به عنوان نشانه خود برگزید و بر این اساس بر خدمات صمیمانه خود تأکید نمود.

نام تجاری

قسمتی از علامت تجاری که ادا کردنی است را نام تجاری می‌گویند. بدین معنا که می‌توان آن را بیان کرد، مثل «ایران خودرو»، «پاک» و «سونی» که نمونه‌هایی از نام تجاری هستند. هنگام انتخاب مارک یا نام تجاری مناسب چهار معیار باید در نظر گرفته شود:

الف - نام تجاری باید مزایای محصول را توصیف کند؛ مانند تیغ تیز و دستمال لطیف که صفات برجسته این محصولات را توصیف می‌کند.

ب - نام تجاری محصول باید گیرا، گویا و رسا باشد و در خاطره‌ها بماند؛ مانند پودر برف، صابون عروس، اتومبیل پیکان و جیب آهو که برف سپیدی را عروس پاکی را و پیکان و آهو حرکت و سرعت را تداعی می‌کند.

ج - نام تجاری محصول باید مناسب با فعالیت شرکت یا تصویر ذهنی‌ای از محصول باشد. مزه، زمزم، بهنوش، و شادنوش بیان‌کننده گوارا بودن و سلامت محصولات غذایی است.

د - نام تجاری محصول انتخابی نباید محدودیت‌های قانونی داشته باشد.

نام تجاری‌ای که به نحوی به حریم نام‌های تجاری موجود تجاوز کند را نمی‌توان ثبت کرد.

برند

شاید عموم فعالان اقتصادی برند را نام تجاری معرفی کنند، درحالی‌که مفهوم برند بسیار عمیق‌تر از نام تجاری است. عامیانه‌ترین و ساده‌ترین تعریفی که می‌توان برای برند کرد آن است که: برند نامی است که مستقیماً به دلیل خرید کالا یا استفاده از خدمات اشاره دارد. بر این اساس برند یک نام نیست بلکه یک نشانه یا سمبل است که هدف شرکت را با ارزش آفرینی برای محصول یا خدمات به جامعه معرفی می‌کند. با این نگاه برند مفهومی است که عناصر متعددی را در خود جای داده که از آن جمله می‌توان به تجربه‌ها، شنیده‌ها، روایات و خاطره‌های ذهنی افراد، ویژگی‌های خاص محصول در اندیشه مصرف‌کننده و حتی مکان فروش یا ارایه خدمات و قیمت‌های آن اشاره کرد که این مجموعه پیچیده و درهم‌تنیده مفهوم عمیق برند را تداعی می‌کند. بنابراین به جرأت می‌توان ادعا کرد که برند هویت یک محصول را نشان می‌دهد. هویت همچون اثرانگشت و DNA انسان است. یک خوش‌نامی یا بدنامی است که از دیدن آن در ذهن مشتری شکل می‌گیرد. برند نام ظاهری یک شرکت نیست. کارکرد و اهمیت برند وقتی آشکار می‌شود که مشتری بر این اعتقاد و باور باشد که حاضر است برای محصول یا خدمت هزینه بیشتری پرداخت کند. این پرداخت اضافی دلیل ارزش افزوده، اعتبار و تمایز برند است که مشتری را وا می‌دارد با علاقه و رضایت بیش‌تر به معامله روی آورد.

بعضی از تحلیل‌گران، برندها را بادوام‌ترین دارایی شرکت می‌دانند که بیشتر از محصولات و لوازم عادی عمر می‌کنند در حقیقت ارزش برند از تمامی دارایی‌ها هم بیش‌تر است. بنابراین، برند دارایی قدرتمندی است که باید آن را به دقت توسعه داد و مدیریت کرد. برند قدرتمند مبنایی برای ایجاد رابطه‌ای مستحکم و سودمند با مشتریان می‌باشد. دارایی زیربنایی که متضمن سرمایه برند است، «دارایی مشتری» است. یعنی ارزش ارتباط با مشتریان که در نتیجه برند ایجاد می‌شود. برند قدرتمند اهمیت زیادی دارد. اما چیزی که در عمل ارایه می‌کند مجموعه‌ای از مشتریان سودمند و وفادار است. وضعیت درست این است که

تمرکز بازاریابی بر ایجاد دارایی مشتری باشد و مدیریت برند هم به عنوان یکی از ابزارهای اصلی بازاریابی از آن حمایت کند .

حق تکثیر (Copy Right)

حق تکثیر ، یک حق انحصاری است که به موجب قانون به خالق یک اثر ادبی، درام، موسیقیایی یا هنری و یا به تهیه کننده صدای ضبط شده یا فیلم سینمایی یا کسی که برنامه نرم افزاری کامپیوتر را ارتقاء می دهد ، تعلق می گیرد. حق تکثیر یا حق تألیف مصونیت داده شده به خالق آثار انسانی است تا بتواند اثر خود را محافظت کند و از آن بهره ببرد .

حق تکثیر، نه تنها حق مالکیت نویسنده را برای انجام یا واگذاری اختیار به دیگران، محرز می کند، بلکه اشخاص غیر مجاز را هم از انجام چنین اعمالی باز می دارد. حق تکثیر، به عنوان دارایی نا مشهود (ذهنی) نویسندگان، نمایشنامه نویسان ، آهنگ سازان یا هنرمندان که مثل دیگر افراد خالق از توانایی های ذهنی خود برای ایجاد اثر بدیع استفاده می کنند خواننده می شوند. هر اثری که بعد از 9 ژانویه سال 1978 خلق گردیده است و حق تکثیر یا استنساخ در یافت کرده باشد در تمام مدت حیات صاحب اثر و 50 سال پس از مرگ، مورد محافظت قرار می گیرد .

مالک این حق می تواند :

- کار خود را تکثیر و بر اساس کار اصلی خود کارهای فرعی تولید نماید. برای مثال تهیه خلاصه ای از یک رمان یا فیلمی بر اساس آن .
 - توزیع کپی هایی از کارهای انجام شده از طریق فروش یا غیر آن .
 - اجرای عمومی کار و نشان دادن کار به عامه مردم .
- هر کدام از این حقوق یا بخشی از آن قابل انتقال است .

حق اختراع (Patent)

پتنت یا حق اختراع، حقی انحصاری است که برای صاحب یک اختراع در نظر گرفته می شود و منظور از اختراع در اینجا، هر محصول یا فرایندی است که راهی برای انجام کاری با راه حلی جدید برای یک مسأله باشد. پس اختراع لزوماً نباید خیلی برجسته و یا دارای ارزش علمی خیلی بالا باشد. حمایت از حق اختراع دارای محدودیت زمانی و معمولاً 20 سال است و پس از آن حق اختراع از انحصار مخترع خارج می شود. بدین ترتیب اختراع به معنای فکر یک مخترع است که در زمینه فناوری راه حل عملی برای یک مسأله خاص ارائه می کند و ممکن است مربوط به یک فرآورده (محصول) یا یک فرایند باشد اختراع در صورتی قابلیت ثبت خواهد داشت که جدید و ابداعی باشد .

اولین گام در به دست آوردن حق اختراع در هر کشور، ارائه تقاضانامه ثبت اختراع و تشکیل پرونده در اداره ثبت اختراعات آن کشور است. تقاضانامه ثبت اختراع عموماً دارای قسمت هایی نظیر عنوان اختراع، سابقه و شرح فنی آن است. توصیف فنی اختراع می بایست با بیانی روشن و به زبان رسمی کشور هدف و به اندازه کافی دارای جزئیات باشد. به نحوی که شخصی با فهم متوسط قادر به استفاده یا باز سازی آن اختراع باشد .

بازاریابی

تازه واردان کسب و کار، معمولاً در بازاریابی ناموفق اند. کسب و کارهای کوچک به دلیل بازاریابی ناموفق کوچک می مانند. شرکت های بزرگ و موفق نحوه بازاریابی مؤثر را به خوبی می شناسند. موفقیت یا شکست در کسب و کار به مهارت در بازاریابی

بستگی دارد. "جی آبرهام" متخصص بازاریابی می‌نویسد: "شما باید بازاریابی کنید و در این راه از رقبای خود عاقل تر باشید. در راه بازاریابی، هر دلار را بهره‌ورانه و تأثیرگذار خرج کنید. تمام عناصر بازاریابی قدرتمند را بیاموزید و به کار بندید. موفقیت کسب‌وکار شما بستگی دارد به اینکه چقدر خوب بازاریابی کرده باشید." صاحب‌نظران بازاریابی را فرایند ارضای نیازها و خواسته‌های بشر تعریف می‌کنند. به نظر "فیلیپ کاتلر" برجسته‌ترین صاحب‌نظر در این رشته "بازاریابی عبارت از فعالیت انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته، از طریق فرایند مبادله است."

تعریف مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، به کارگیری و کنترل برنامه‌هایی که برای ایجاد، ساخت و نگهداری مبادلات سودمند با خریداران مورد نظر جهت دستیابی به هدف‌های سازمانی طراحی شده.

عوامل مهم بازاریابی و نقش آن در استراتژی بازار

هر کسب‌وکار برای رسیدن به هدف بلندمدت خود در بازار، باید برنامه‌ریزی کند. این برنامه‌ها، تحت عنوان استراتژی‌های بازاریابی مطرح‌اند. استراتژی بازاریابی، عبارت است از یک منطق بازاریابی که سازمان امیدوار است به کمک آن بتواند به اهدافش برسد.

برای تدوین استراتژی مناسب بازاریابی باید به عوامل مختلفی توجه کرد که به عوامل مهم "بازاریابی" یا "آمیخته بازار" مجموعه‌ای از ابزارهایی است که شرکت با استفاده از آنها سعی در تحقق اهداف خود در بازار هدف دارد. که به چهار P معروف هستند: محصول (product)؛ قیمت (price)؛ مکان (place)؛ توزیع (partition)

1- محصول

مهم‌ترین عنصر موجود در آمیخته بازاریابی، محصول است. محصول چیزی است که شرکت به بازار عرضه می‌کند و شامل طرح محصول، تنوع محصول، کیفیت، مشخصات، نام تجاری، اندازه، بسته‌بندی، ضمانت‌نامه، خدمات و بازدهی است. آنچه در بازاریابی مهم است. فروش محصول می‌باشد.

2- قیمت

تعیین قیمت یکی عوامل استراتژیک مهم و اصلی است که فروش و عملکرد سود محصول جدید را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و از حساس‌ترین عنصر آمیخته بازار محسوب می‌شود. برای تعیین قیمت روش‌های مختلفی وجود دارد که شامل: قیمت‌گذاری بر اساس هزینه، بازار و یا ترکیبی از این دو می‌باشد.

یک شرکت در انتخاب قیمت محصولات خود عوامل متعددی را در نظر می‌گیرد و بر اساس آن استراتژی قیمت‌گذاری خود را مشخص می‌کند که شامل قیمت‌گذاری گران و قیمت‌گذاری نفوذی می‌باشد. زمانی که قیمت محصول را پایین‌تر از قیمت رقیبان و افرادی که تولید مشابه دارند، تعیین کنیم؛ به این نوع قیمت‌گذاری، "قیمت‌گذاری نفوذی" می‌گویند و وقتی محصول را به دلیل تقاضا و کمبود در تولید، گران، قیمت‌گذاری کنیم. به این قیمت‌گذاری "قیمت‌گذاری گران" می‌گویند.

3- ترفیع

برای ایجاد ارتباط با مشتریان بکار می‌رود، این ارتباط برای تشویق مشتریان به خرید است. ترفیع با هدف افزایش آگاهی‌های

عمومی از سازمان و محصولاتش چه جدید و چه فعلی انجام می‌شود. این فعالیت از طریق تبلیغات صورت می‌گیرد .

4- توزیع

منظور از توزیع، کلیه فعالیت‌هایی است که با هدف رسانیدن محصول به دست مشتری انجام می‌شود . برای حفظ مشتریان موجود و به دست آوردن مشتریان جدید، محصولات سازمان باید در زمان و مکان مناسب به سهولت در دسترس باشد. توزیع خوب به معنای قرار دادن کالاها در مکان مناسب و در زمان مناسب است . در هر سازمان نقش بازاریابی کمک در جهت تحقق اهداف کلی سازمان می‌باشد . مشتری در کانون و مرکز همه امور بوده، تمام سعی شرکت در جلب رضایت مشتری است. به همین منظور شرکت با توجه به عناصر آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، ترفیع و توزیع) برنامه بازاریابی ، خود را تحت تأثیر شرایط محیطی (محیط خرد و کلان) به اجرا در آورده است. برای موفقیت در بازار رقابتی در دنیای امروز، شرکت‌ها باید مشتری مدار باشند، مشتریان را از رقبای برابیند و با انتقال ارزش بیشتر به مشتریان، آنان را حفظ کنند .

محیط بازاریابی

محیط بازاریابی از بخش محیط خرد و محیط کلان تشکیل شده است. محیط خرد از بازیگرانی نزدیک به شرکت تشکیل شده که بر توانایی آن در خدمتگزاری به مشتریان تأثیرگذار هستند. تأمین کنندگان، شرکت، رقبای، واسطه‌های بازاریابی، مشتریان و جوامع. محیط کلان از نیروهای اجتماعی تشکیل دهنده که بر محیط خرد تأثیر می‌گذارند. نیروهای ترکیب جمعیتی، اقتصادی، طبیعی، فن آوری، سیاسی و فرهنگی .

تعریف فرهنگ

فرهنگ، مجموعه‌ای از باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های افراد جامعه نسبت به موضوعات مختلف می‌باشد. فرهنگ هر جامعه از خرده فرهنگ‌های زیادی تشکیل می‌گردد که یکی از آنها را می‌توان فرهنگ کارآفرینی دانست.

فرهنگ کارآفرینی عبارت است از: «مجموعه‌ی ارزش‌ها، باورها و دانش‌های مشترک و پذیرفته‌شده یک گروه کاری در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید و یا ایجاد ارزش افزوده.» فرهنگ کارآفرینی، خرده فرهنگ‌های متعددی مانند فرهنگ کار، فرهنگ مشارکت و کار گروهی، فرهنگ خلاقیت و نوآوری، فرهنگ سرمایه‌گذاری مولد و فرهنگ تشویق و حمایت از کارآفرینی را شامل می‌گردد.

فرهنگ کارآفرینی در واقع مجموعه‌ای از باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های مثبت نسبت به کار، مشارکت و کار گروهی، خلاقیت و نوآوری، سرمایه‌گذاری مولد و کارآفرینی می‌باشد.

تمامی کشورهای پیشرفته کم و بیش مراکز تولیدی و شرکت‌های موفق خود را عامل توسعه و پیشرفت خود می‌دانند. زیرا دولت‌ها فرهنگ را هدایت می‌کنند و شرکت‌ها ثروت و رفاه تولید می‌کنند. اعتقاد بر این است که بدون وجود شرکت‌ها پیشرفت اقتصادی و بدون پیشرفت، توسعه انسان صورت نمی‌پذیرد. بنابراین بار اصلی فرهنگ‌ها بعد از رهبران هر جامعه بر دوش مدیران کسب و کار آن کشورهاست؛ زیرا کشورهایی پیشرفت کرده و به رفاه اقتصادی می‌رسند که شرکت‌های آن موفق و در سطح جهان بازارها را فتح کرده باشند.

خوشبختی و رفاه هر ملتی بازتاب میزان درخشش مدیران کسب و کاری است که آن کشور و ملت را برای فعالیت انتخاب کرده‌اند. به‌طور کلی زمانی که در یک جامعه فرهنگ کار نهادینه گردد کار به‌عنوان یک ارزش تلقی شده و همه افراد جامعه در سطوح مختلف، کار کردن را مسیر توسعه موزون جامعه می‌دانند و از طریق درست کار کردن به توسعه اقتصادی کمک می‌کنند.

نگرش‌ها نسبت به کسب و کار

نگرش به کسب و کار عبارت است از آمادگی روانی برای انجام کار که این آمادگی روانی می‌تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد.

1- نگرش منفی نسبت به کسب و کار

وقتی به هر دلیلی فرد از انجام کار خوشش نیاید و به دنبال فرصتی بگردد تا از انجام کار، شانه خالی کند و به اصطلاح از زیر کار در رود، دارای نگرش منفی نسبت به کار است که البته این نگرش می‌تواند مبنای فلسفی داشته باشد مثلاً این اعتقاد که «عمر گرانبه‌است، چرا آن را با کار کردن به هدر دهیم؟» بیانگر نگرش منفی به کسب و کار است؛ در این اعتقاد اساس لذت بردن از زندگی، خوش بودن، دم را غنیمت شمردن، به عیش و نوش پرداختن، مصرف و تظاهر به مصرف کردن بدون انجام کار است. این نوع دیدگاه نسبت به کسب و کار می‌تواند مبنای فلسفی نداشته باشد و تنها به این دلیل پدید آید که فرد، شرایط کار را ناعادلانه ارزیابی کند.

2- نگرش خنثی نسبت به کار

این نگرش بیانگر وضعیتی است که فرد هیچ احساس مثبت یا منفی نسبت به کار ندارد و انجام کار را یک تکلیف در برابر دستمزدی که به او می‌دهند، ارزیابی می‌کند. در این حالت فرد از کار انتظار محدودی دارد و به همین دلیل مشکلات و نارسایی‌های محیط کار، وی را زیاد ناراحت نمی‌کند؛ چون به لحاظ روانی پذیرفته است که کاری به این امور نداشته باشد و به اندازه‌ای که از او خواسته شده است، کار خود را انجام دهد؛ چنین فردی احساس تعلق خاطر به کسب و کار نمی‌کند.

3- نگرش مثبت به کسب کار

نگرشی است که فرد با عشق و علاقه به کار می‌نگرد و کسب و کار را عامل موفقیت فردی و اجتماعی می‌داند و از انجام کار احساس رضایت و شادمانی می‌کند. به نظر می‌رسد که انسان‌ها به‌طور ذاتی نسبت به کسب و کار نگرشی منفی ندارند و اکثریت افراد جامعه کار را عامل پیشرفت خود تلقی می‌کنند.

در مورد کار، هرگونه که بیندیشیم و اخلاق کار هرگونه که برای ما جلوه‌گر شود، شک نیست که کار، امروز، یکی از مهم‌ترین مقولاتی است که بشر بدان می‌اندیشد و تلاش می‌کند که آن را به‌گونه‌ای مطلوب سامان دهد.

باورها و هنجارهای غالب بر محیط کسب و کار موفق

باور، توافقی است در مورد اینکه چه چیز در جهان حقیقی، اصل و درست است و واقعیت دارد. و هنجار، در لغت به معنای معیار، الگو، رفتار مرسوم می‌باشد و بیانگر استانداردی از رفتار است که فرد، در مورد نگرش‌ها، رفتارها و عقاید خود به آن مراجعه می‌کند. از جمله مهم‌ترین عناصر فرهنگ: هنجارها، ارزش‌ها، عقاید و باورها می‌باشد که اجتماع و محیط کار و انسان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

1- هنجارهای اجتماعی و فرهنگی

عبارتند از تشویق یا عدم تشویق افراد برای هدایت کسب و کارهای جدید و یا فعالیت‌های اقتصادی از طریق کارهایی که در نهایت منجر به گسترش بیشتر درآمد و ثروت شخص می‌شود. هنجارهای اجتماعی و فرهنگی پیچیده‌ترین تأثیر را بر کارآفرینی دارد. در سازمان‌های موفق، فرهنگ سازمانی مناسب و مثبت، فرهنگی است که در راستای مأموریت، آرمان مشترک، هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان باشد. فرهنگی است که آرمان مشترک آن را هدایت می‌کند و مأموریت سازمان جزئی از آن است به‌خصوص به‌عنوان راهنما و استاندارد اخلاقی برای کارکنان. در این سازمان‌ها جو برنده - برنده (Win-Win) و اعتماد بین کارکنان و مدیران از سطح بالایی برخوردار است. افراد به‌جای حفظ منافع و موقعیت خود، بیشتر نگران اجرای ایده‌های جدید هستند. ضمن اینکه یکی از خصوصیات این فرهنگ تظاهر نکردن به انجام کار است. برعکس سازمان‌های سنتی که افراد مجبورند تظاهر به کار یا فعال‌نمایی کنند، که نتیجه‌ی کنترل سخت‌گیرانه و رسمی این‌گونه سازمان‌ها است. براین اساس مشخصات فرهنگی سازمان‌های موفق کارآفرینی به شرح ذیل می‌باشد:

- ریسک‌پذیری و تغییرپذیری، نوآوری و ایده‌های جدید در همه سطوح سازمانی حمایت می‌شود.
- کلیه کارکنان از اینکه کارشان هدف‌دار و بامعنی است و به انجام رسالت اصلی سازمان کمک می‌کنند، احساس رضایت، ارزش و متخصص بودن می‌کنند.
- اخلاق، درستی، صداقت، امانت‌داری و اعتماد بین کارکنان تقویت می‌شود.

- این اصل حاکم است که کارکنان با ارزش ترین منبع سازمان هستند .
- قدردانی و احترام زیاد به جان فشانی ها و تشویق و هیجانانگیز کردن افراد مورد توجه است .
- کار مفرح است .
- امکان انتخاب رهبر از همه سطوح سازمان وجود دارد و همه کارهای سازمان برای کارکنان و مشتریان با معنا و دارای ارزش است .
- مشتری دارای ارزش و احترام خاص است .
- به جزئیات، افراد، ساختار و پروسه ها توجه زیاد می شود، به عبارت دیگر اگر کارها خوب انجام می شود؛ پس بهتر از آن هم می تواند انجام شود .
- کنترل توأم با آزادی عمل (اثربخشی و کارایی) وجود دارد .
- کار گروهی یا کار تیمی، به معنای واقعی آن و به عنوان فرهنگ و روشی سازمانی، نهادینه می شود و بالاترین توهین به افراد این است که به کسی بگوئید تو کار گروهی بلد نیستی .

2- فرهنگ کار در ایران

کارآفرینی و ایجاد کسب و کار اگرچه یک رویداد اقتصادی است، اما متأثر از نظام ارزشی، نگرش ها و هنجارهای رفتاری و اجتماعی و بطور کلی فرهنگ حاکم بر جامعه است و بر پایه آن شکل می گیرد. لذا به منظور اطلاع از میزان علاقه مندی و گرایش افراد به کارآفرینی باید به بررسی فرهنگ آن جامعه پرداخت. جهت آشنایی با فرهنگ کار در ایران به بررسی ارزش کار در مکتب انسان ساز اسلام و فرهنگ کار در ادبیات ایران و فرهنگ ملی خواهیم پرداخت .

3- فرهنگ کار در اسلام

در فرهنگ اسلامی، بزرگان بسیاری به جنبه های اجتماعی و انفرادی کار توجه خاصی داشته اند. کار در فرهنگ اسلامی به تلاش و کوششی اطلاق می شود که در مقابل آن مال و پول قرار گیرد. در قرآن کریم سیصد و شصت آیه در مورد کار وجود دارد . این آیات عمدتاً متضمن هشدار نسبت به کار و احکام مربوط به آن و سنجش و مسئولیت "کارگر" و پاداش و کیفر آن است . در قرآن مجید در باب ضرورت کار و کوشش آمده است: " إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا صَعِيدًا جَرًّا " .

این آیات می رساند که دریاها و کوه ها، ساختمان ها و عوارض طبیعی و مصنوعی که لوازم و موضوعات زندگی است و حوادثی که رخ می دهد تماماً از نظر خالق، وسایل و بهانه هایی برای گرفتاری بشر به منظور تحریک فعالیت و تربیت و نخبه شدن افراد بهتر است. وارث زمین بندگان صالح و شایسته خواهند بود .

در سوره مومنون که خطاب به پیغمبران است نیز دستور اکید به کار کردن و کار شایسته داده شده است. " يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُّوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ " پیغمبران مأمورند از نعمت های خوبی که در طبیعت آفریده شده است ارتزاق نمایند و وجود خود را برای فعالیت و عمل صحیح مستعد نمایند. نظر و علاقه خداوند به عمل آنها است .

در آیه زیر نیز بیان شده :

"فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا" لقاء رب، دیدار خدا، وصال پروردگار، وصول به کمال مطلق و هر چه اسمش را بگذارید؛ یعنی بالاترین فیضی که تصور آن برای بشر محال است، در سایه کار و کوشش، تأمین

می‌گردد. این است قرآن و چنین است معنی کار در اسلام .

شاهد صادق تعلیمات قرآن، زندگی و رفتار پیامبران (ص) و امامان علیهم‌السلام است. آن‌ها با وجود نهایت فعالیت و اشتغال پیوسته‌ای که داشتند هیچ‌گاه به خرج دیگران زندگی نکرده، صدقه گرفتن را حرام می‌دانستند و افتخار می‌کردند که با شبانی، تجارت، آبیاری، درختکاری و سایر مشاغل کسب معاش می‌نمایند .

روایات زیادی و احادیث و دستوره‌های فراوان از نبی اکرم و معصومین رسیده که هم دلالت بر شرکت در خدمات و منع شدید از طفیلی بودن در جامعه می‌نماید و هم تأکید و توصیه به مؤمنین برای کسب و کار و عمل است .

در روایاتی آمده است مردی نزد پیامبر (ص) آمد و گفت دو روز است غذا نخورده، حضرت فرمودند: برو از بازار برای خودت روزی طلب کن (کارکن). روزی دیگر آمد و گفت یا "رسول الله" دیروز به بازار رفتم، ولی کار و چیزی پیدا نکردم و دیشب بدون غذا خوابیدم. حضرت فرمودند: "علیک بالسوق" به بازار برو، روز سوم نیز همان پاسخ را شنید، حرکت کرد و به بازار رفت. کاروانی آمده بود او در فروش اجناس به افراد آن کاروان یاری داد و در پایان سهمی از سود متاع خویش به او دادند. دفعه بعد که حضرت او را دیدند به او فرمودند: هر کس بی‌نیازی بوزد، خدا او را بی‌نیاز می‌کند و هر کس دری از درخواست به روی او باز کند خداوند هفتاد در از فقر را به روی او بگشاید که قابل وصف شدن نیست. صدقه بر کسی که بی‌نیاز است و کسی که با سلامتی اعضاء می‌تواند نیاز خود را برطرف کند حلال و روا نیست .

در مورد استقلال کاری نیز نقل شده است: فردی به امام صادق (علیه‌السلام) عرض کرد: مردی کسب و کاری برای خود دارد، ولی اگر اجیر شود به او بیش از مقداری داده می‌شود که خود به دست می‌آورد. امام صادق (علیه‌السلام) در جواب فرمودند: "اجیر نشود بلکه از خداوند - عزوجل - طلب روزی کرده، برای خود کسب و کار کند. زیرا اگر او اجیر شود روزی را بر خود منع کرده است ."

با توجه به دیدگاه اسلام، نتیجه می‌گیریم که بالاترین سرمایه انسان برای تکامل مادی و معنوی، عمر و حیات او و امکاناتی است که در دنیا دارد و می‌تواند در سایه تلاش و کوشش از آن بهره‌مند شود .

4- کار در ادبیات و فرهنگ ایران

ادبیات غنی ما سرشار از ستایش کار و نکوهش تنبلی و رفاه‌طلبی است. کار و تلاش و تشویق به کار و سخت‌کوشی و دوری از تنبلی و کاهلی در آثار بسیاری از شاعران و نویسندگان ما آشکارا به چشم می‌خورد. فردوسی سی سال از عمر خویش را برای بزرگداشت و هویت کشور هزینه کرده است .

تن آسا شود هر که رنج آورد

ز رنج تنش باز گنج آورد

تن آسایی و کاهلی دور کن

بکوش و ز رنج تنت سود کن

کسی را که کاهل بود گنج نیست

که اندر جهان سود بی رنج نیست

سعدی نیز از جمله شاعرانی است که آثار او یکی از غنی‌ترین آثار ادبی آن زمان و شاید جهان باشد. سعدی می‌خواهد بگوید که کار ضرورت زندگی اجتماعی است و زندگی اجتماعی بر اساس کار مشخص و قابل توجیه است .

مردان به سعی و رنج به جایی رسیده اند

تو بی هنر کجا رسی از نفس پروری؟

عمری که می‌رود به همه حال جهد کن

یا در رضای خالق بی چون به سربری

سعدی در جای دیگر در بزرگداشت پشتکار و انجام کار می‌گوید :

به دست آهن تفته، کردن خمیر

به از دست بر سینه نزد امیر

سعدی بر کار کردن و از عمل خویش بهره بردن تأکید می‌ورزد :

سعی ناکرده در این راه بجایی نرسد مزد اگر می‌طلبی راحت جان باید گفت

مولوی از شاعران و عرفان بزرگ نیز به حرکت و تلاش انسانی بها می‌دهد و باور دارد که حرکت و لو بیهوده هم باشد بر بی حرکتی ارجح است .

دوست دارد یار این آشفنگی کوشش بیهوده به از خفتگی

با وجود دیدگاه‌های مثبت در ادبیات ایران نسبت به کار متأسفانه بعضی دیدگاه‌های منفی نیز در جامعه وجود دارد، که باید مورد بازبینی قرار گیرد نظیر :

خواهی نشوی رسوا هم رنگ جماعت شو .

اصل بد نیکو نگردد چون که بنیادش بد است .

اگر شریک خوب بود، خدا هم شریک برای خودش انتخاب می‌کرد .

چو فردا شود، فکر فردا کنیم .

هر آن کس که دندان دهد، نان دهد .

هر کسی را بهر کاری ساختند .

اما در مقابل این مفاهیم منفی، در فرهنگ ما عبارات و مصادیق مثبت و امیدوار کننده نیز به وفور دیده می‌شود که روح امید ، زندگی و تلاش را نشان می‌دهد و باید جایگزین و رواج داده شود؛ نظیر :

تو مگو همه بجنگند و ز صلح من چه آی تو یکی نه ای، هزاری تو چراغ خود بر افروز

(مولوی)

تو برگ به آب انداز کوچک مشمار آن را شاید که نجات افتد زنبور غریقی را

طریق بادیه رفتن به از نشستن باطل که گر مراد نیابم به قدر وسع بکوش

و این پیام مثبت : " به جای لعنت بر تاریکی، بیاید شمعی روشن کنیم "

و شعر زیر از زنده یاد " مجتبی کاشانی " از اساتید مدیریت که اشاره‌ای به نو گفتن و نو شنیدن و ترک عادت‌ها کهنه دارد .

زیر باران بیا قدم بزнім حرف نشنیده‌ای به هم بزнім

نو بگویم و نو بیندیشیم عادت کهنه را به هم بزнім

وز باران کمی بیاموزیم که بیاریم و حرف کم بزнім

کم بیاریم اگر، ولی همه جا عالمی را به چهره نم بزнім

با این وجود، تقریباً این نگرش عمومی در میان صاحب‌نظران و مسئولان کشورمان وجود دارد که در جامعه ما فرهنگ کار و وجدان کاری و تعهد و اخلاق کاری ضعیف‌تر از کشورهای توسعه یافته است . برخی عواملی که موجب عدم نگرش مثبت به کار در ایران شده عبارتند از :

1) علاقه به ثروت باد آورده در برخی افراد

2) باوجود تأکیدات فراوان اسلام در مورد اهمیت کسب‌وکار حلال و اعتقاد مردم به این که نابرده رنج گنج میسر

نمی‌شود. به علت وجود شرایط نامتعادل و نامتوازن اقتصادی و اجتماعی در کشور ، یافتن گنج بدون رنج تشویق می‌شود .

- 3) استقبال اکثریت نیروی کار از تعطیلات: به نظر می‌رسد اکثریت نیروی کار ایران از انجام کار رضایت نداشته و اگر کار می‌کنند، از روی ناچاری و برای تأمین نیازهای خارج از محیط کار است. آن‌ها از تعطیلات استقبال زیادی می‌کنند و منتظر چنین
- 4) موقعیت‌هایی اند. این وضعیت نگرش منفی مردم را نسبت به کسب و کار می‌رساند.
- 5) بهره‌وری پایین نیروی کار: اکثریت مدیران واحدهای تولیدی و سازمان‌های خدماتی از پایین بودن بهره‌وری نیروی کار شکایت
- 6) دارند؛ به طوری که ساعات کار مفید روزانه در ایران، کمتر از یک ساعت بیان شده است؛ این در حالی است که در کشورهایی همچون ژاپن یا اغلب کشورهای توسعه یافته، هر فرد به طور متوسط روزانه حدود هفت ساعت کار مفید می‌کند.
- 7) تمایل به مشاغل واسطه‌گری، دلالی و خدماتی در مقابل مشاغل تولیدی: مشاغل تولیدی در ایران معمولاً زمان‌بر و پرهزینه به شمار می‌آیند و به تلاش و حتی ایثارگری و فداکاری نیاز دارند؛ ولی اکثریت مردم، خرید و فروش و بورس باری را بر فعالیت تولیدی ترجیح می‌دهند. البته عوامل دیگری همچون تفکر تقدیرگرایانه، بی‌توجهی به ارزش وقت و زمان، اهل حساب و آمار
- 8) نبودن، مسخره شمردن فضیلت و شایستگی برای ترقی اجتماعی و اقتصادی، فرهنگ کار نکردن و مزد خواستن و ... مانع از شکل‌گیری نگرش مثبت به کار در ایران شده است.

5- فرهنگ کار و کارآفرینی در جهان

به منظور آشنایی با فرهنگ کار و کارآفرینی در برخی کشورها که تجارت موفق در زمینه کارآفرینی داشته‌اند؛ به بررسی نحوه نگرش به کار و کارآفرینی در کشورهای ژاپن، مالزی و آمریکا می‌پردازیم.

* فرهنگ کار در ژاپن

با توجه به نقش ممتاز ژاپن در رشد اقتصادی که در سه دهه آخر قرن بیستم به عنوان یکی از خطرناک‌ترین رقبای کشورهای اروپایی و آمریکایی در آمده است. در مورد این موفقیت‌های اعجاب‌انگیز که عامل این توسعه کدام است، بحث می‌کنیم.

ژاپن اولین کشوری است که ترویج فرهنگ کارآفرینی را از سطح دبیرستان شروع کرد. بر اساس طرحی به نام سربازان فداکار اقتصادی ژاپن که در سال 0358 توسط سازمان آموزش و پرورش ژاپن پیاده سازی و اجرا شد؛ افراد از سطح دبیرستان به مسئله کارآفرینی پرداخته و آموزش دیدند که چگونه در حین تحصیل کار کنند و به دنبال کسب سود باشند و چگونه کشورشان را از وابستگی صنعتی رهایی دهند و به تدریج مسئله کارآفرینی در ژاپن به سطح دانشگاه‌ها هم کشیده شد.

سخت‌کوشی و خوداتکایی، دو خصیصه‌ای است که با موقعیت تاریخی و انزوای طبیعی و شرایط نامساعد زندگی در این جزیره رابطه نزدیک دارد. در فرهنگ ژاپن برخورداری از واجدان کاری بسیار بالاست و برای کار، برتری خاصی قایلند.

مطالعات بسیاری نشان می‌دهد، عامل کلیدی رشد اقتصادی ژاپن جذب و همگون سازی و سپس توسعه بیشتر دانش تکنولوژی بوده است. علاوه بر آن بسیاری از محققان، معتقدند موفقیت ژاپن بیشتر ناشی از ویژگی‌های فرهنگی، فردی و اجتماعی ژاپنی‌ها می‌باشد. برخی از ویژگی‌های فردی و اجتماعی ژاپنی‌ها عبارتند از:

➤ عشق به تلاش و کوشش با روحیه شاد و همراه با خوداتکایی

- تأکید بر نظم در زندگی فردی و اجتماعی و تشویق روحیه مقابله با دشواری ها همراه با ثبات و دوراندیشی
- ساده زیستی، صرفه جویی و قناعت نزد همه مردم .
- توجه به گروه و جمع گرایی و علاقه به کار گروهی در راه مصالح مشترک، همچون خانواده‌ای بزرگ با پیوندهای ناگسستی و داشتن هدف‌های آرمانی جمعی در سطوح ملی و بین‌المللی .
- اشتیاق به یادگیری و جست‌وجوی دسته جمعی دانش .
- پافشاری در حفظ و نگهداری جنبه‌های مفید و سازنده ارزش‌های سنتی .
- تلاش برای ساختن آینده بر پایه گذشته .
- قدرت انعطاف‌پذیری و توانایی جذب و هضم مفاهیم بیگانه و گذشتن از تقلید و رسیدن به ابتکار .
- فروتنی، مردم‌داری و احترام به تجارب و سابقه کاری افراد، رعایت سلسله مراتب و اطاعت همراه با احترام .
- توجه به نظافت و بهداشت و سرزندگی و نشاط .
- توجه به طبیعت و تأکید بر نگاهداری آن، به ویژه پرورش گل .
- وطن‌دوستی و داشتن عرق ملی .

* فرهنگ کار در مالزی

کشور مالزی کشوری است که توانسته در میان کشورهای در حال توسعه به موقعیت مناسبی دست یابد، به طوری که اغلب از اقتصاد این کشور به نام کشور دارای اقتصاد تازه صنعتی یاد می‌کنند. در برنامه توسعه اقتصادی مالزی نیز این دیدگاه وجود دارد که تا سال 2121 به یک کشور توسعه یافته تبدیل شود .

کارآفرینی و صنایع کوچک نقش حیاتی در اقتصاد مالزی دارند. صنایع کوچک و متوسط، علاوه بر سهم قابل ملاحظه در ایجاد اشتغال‌های مولد صنعتی و فعالیت‌های توسعه، توانسته است اثرات مثبتی از خود در توسعه ملی، افزایش درآمدهای صادراتی و توسعه فراگیر تکنولوژی و ایجاد توازن منطقه‌ای در این کشور داشته باشد. با توجه به اهمیت کارآفرینی در رشد و توسعه اقتصادی در این کشور، وزارت توسعه کارآفرینی متولی کارآفرینی شده و صنایع کوچک و متوسط پیش‌قدم کلیه صنایع در استفاده از تسهیلات مربوط به سرمایه‌گذاری می‌باشند. در زمینه فرهنگ‌سازی، در مالزی برنامه‌های متنوعی از طریق آموزش چگونگی ایجاد کسب‌وکار و القای فرهنگ کارآفرینی در جامعه صورت گرفته است. در این خصوص همچنین کتابی در زمینه اسلام و کارآفرینی تدوین شده که ادغام فرهنگ در میان طبقه متوسط و بالای مردم در "کوالالمپور مالزی" را به منظور توسعه مهارت‌های اقتصادی مالزیایی در یک جامعه با تنوع قومی نشان می‌دهد. این کتاب در مورد زندگی مردان و زنان کارآفرین مسلمانی است که بیشترین بهره را از سیاست دولت مالزی برده‌اند. در اولین بخش در مورد این نکته بحث می‌شود که یک فرآیند توسعه اسلامی می‌تواند باعث ایجاد رفتارهای سنتی و اخلاقی با تأکید بر گروه شود و در نهایت کارآفرینان مالزیایی در خواهند یافت که فقط برای خود کار نمی‌کنند؛ بلکه تلاش آن‌ها برای تمام مالزیایی‌های مسلمان و در نهایت برای ملت و جامعه مالزی‌ها می‌باشد. در کل دولت احترام زیادی را برای کسانی که کارآفرینان موفق بوده‌اند قائل است و مجالت و رسانه‌های جمعی نیز به معرفی و ارائه گزارش شیوه‌های زندگی و رازهای مدیریتی کارآفرینان مالزیایی می‌پردازند .

* فرهنگ کار در آمریکا

وجود این اعتقاد در بین آمریکائیان که "فردا" می‌تواند و باید، بهتر از "امروز" باشد. موجب شده که رشد کسب‌وکار همواره

مورد توجه مردم آمریکا قرار بگیرد و خود را برای ساختن آینده بهتر مسئول بدانند و هر کاری که از دستشان برمی آید انجام دهند. به نظر "چارلز هندی" نیروی برآمده از خوش بینی توأم با اعتقاد "پاک دینان" در قداست کار و حرمت ثروت ناشی از کد یمین و عرق جبین، راز توفیق و کامیابی مردم آمریکاست.

در آمریکا داشتن پول یا کالای مادی عار نیست و لازم نیست که کسی ثروت خود را پنهان کند. "چرچیل" روزی گفته بود اگر جامعه ثروتمندی می خواهید باید ثروتمندان را تحمل کنید. حال آن که در آمریکا ثروتمندان به جای تحمل، ستایش می شوند. به شرطی که ثروت آن‌ها از راهی آبرومندانه و شرافتمندانه به دست آمده باشد. ارج نهادن به ثروتی که از راه تلاش و کوشش و یا خلاقیت و ابتکار حاصل شده، از یک طرف و ارزش نهادن به آموزش و پژوهش و فن آوری از طرف دیگر موجب بروز خلاقیت و رشد و توسعه کارآفرینی در این جامعه شده است.

به دلیل اهمیت خاص کار در آمریکا، استقبال از کارآفرینی در این کشور بسیار بالاست به طوری که ایالات متحده آمریکا در بین کشورهای جهان به عنوان پیشتاز برنامه‌ها و سیاست‌های حمایت و توسعه کارآفرینی محسوب می شود.

پیشتازی ایالات متحده آمریکا، در بین سایر کشورها در زمینه توسعه کارآفرینی باعث شده است که روش این کشور مورد اقتباس سایر کشورها قرار گیرد. قانون‌گذاران ایالات متحده آمریکا برای حمایت از کارآفرینان اقتصادی با تصویب قانون کسب و کارهای کوچک و در پی آن تشکیل دپارتمان امور کسب و کارهای کوچک به عنوان قدیمی ترین سابقه سیاست گذاری و برنامه ریزی دولتی برای توسعه کارآفرینی محسوب می گردد و اغلب برنامه‌ها در سایر کشورها متأثر از الگوی ایالات متحده آمریکا شکل گرفته و به اجرا گذاشته شده‌اند. در آمریکا توسعه کارآفرینی به معنی توسعه نوآوری، فرصت جویی و رشد از طریق رویکردها و تلاش‌های نوین در عرصه فعالیت اقتصادی است. کارآفرینی، فرآیندی منحصر در سازمان‌های کوچک و متوسط نبوده و در واقع بسیاری از شرکت‌های بزرگ نیز در پی کارآفرینی سازمانی می باشند. بنابراین کارآفرینی فرآیندی است که در تمام سازمان‌های کوچک، متوسط و بزرگ می تواند توسعه داده شود. البته در سیاست‌ها و برنامه‌های دولت بخش عمده‌ای از تلاش‌ها معطوف به توسعه کارآفرینی با توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط در هم آمیخته است.

از سوی دیگر سابقه طولانی ایالات متحده آمریکا در توسعه کارآفرینی باعث توانا شدن بخش خصوصی این کشور در انجام بسیاری از برنامه‌های توسعه کارآفرینی شده است. اصولاً توسعه کارآفرینی در این کشور، بخشی از فرآیند تواناسازی بخش خصوصی و افزایش مشارکت آحاد جامعه در فرآیند توسعه اقتصادی است.

راهکارهای توسعه فرهنگ کارآفرینی

به منظور توسعه فرهنگ کارآفرینی اقدامات زیر می تواند مؤثر باشد:

1. فرهنگ پذیری
2. اصلاح فرهنگی
3. اصلاح مناسبات اجتماعی
4. آموزش و پرورش استعدادها، قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز
5. تقویت فرهنگ کار گروهی
6. اصلاح نگرش منفی نسبت به کسب ثروت
7. عوامل سیاسی و سیاست‌های دولت