

بسمه تعالی

دانشگاه فنی و حرفه ای مرکز شهید مهاجر اصفهان

عنوان درس:

# کار آفرینی و پروژه

مدرس:

مصطفی زمین پرداز

تالیف و گردآوری: تابستان ۱۳۹۰

طبیعت از قوانین ثابت و از پیش تعیین شده ی الهی پیروی می کند. اما جوامع انسانی بستر رخداد تغییرات و تحولات لحظه ای هستند. تحولات انسانی نیز ملهم از سرشت بشرند. یکی از مهم ترین تحولات امروزه در دانش های گوناگون و در حوزه های مختلف بطور پایدار در حال رخ دادن است. مقوله ی کارآفرینی بعنوان یک پارادایم تازه قرار یافته از اهمیت چشمگیری برخوردار گردیده است. بر همین پایه این حقیر در راستای فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و ترویجی کارافرینانه در خلال ۱۰ سال تدریس مقوله کارآفرینی موفق به جمع آوری مجموعه حاضر با هدف انتقال تجربیات و آموخته های خود به دانشجویان عزیز گردیده ام لذا با توجه باینکه کارآفرینی را نمی توان در به بخش و کتاب خاص ارائه نمود نیازهای این درس را که از حدود ۵۰ کتاب و مقاله کارآفرینی و مدیریتی گردآوریشده در اختیار شما عزیزان قرار می گیرد. امیداست که این اقدام گامی کوچک در تعالی دانش دانشجویان عزیز را در بر داشته باشد.

#### مقدمه

ما می خواهیم در مورد کسب و کار و کارآفرینی برایتان حرف بزنیم. حرف هایی از یک موضوع در حوزه ی علوم انسانی که اگر با این نوع دانش آشنا نباشید، فهمیدنش برایتان سخت خواهد بود. در طیف دانش ها از علوم دقیق آغاز می کنیم. علمی مانند ریاضی که در آن تجربه و آزمایش وجود ندارد و همه چیز ذهنی است و ما به ازای خارجی ندارد.

بعد از ریاضی علمی مانند فیزیک و شیمی قرار می گیرند. این علوم به نسبت قبلی از دقت کمتری برخوردارند و بر مبنای آزمایش بنا شده اند. به دلیل تکرار زیاد این علوم و مشاهده ی نتیجه ی یکسان در هزاران بار اتفاق به قانون هایی در این نوع علوم رسیده ایم که اصولاً دلیلی بر درجه می جوشد. ۱۰۰ درستی آنها نیست. مثلاً همیشه ما مشاهده کرده ایم که در شرایط یکسان فشار و دما آب در بعد از این نوبت به علوم زیست شناسی می رسد. حالا دیگر متغیرهایی وارد شده که قبلاً نبود. در مورد موجودات ما می خواهیم در مورد کسب و کار و کارآفرینی برایتان صحبت کنیم. حرف هایی از یک موضوع در حوزه ی علوم انسانی که اگر با این نوع دانش آشنا نباشید، فهمیدنش برایتان سخت خواهد بود. در طیف دانش ها از علوم دقیق آغاز می کنیم. علمی مانند ریاضی که در آن تجربه و آزمایش وجود ندارد و همه چیز ذهنی است و ما به ازای خارجی ندارد.

بعد از ریاضی علمی مانند فیزیک و شیمی قرار می گیرند. این علوم به نسبت قبلی از دقت کمتری برخوردارند و بر مبنای آزمایش بنا شده اند. به دلیل تکرار زیاد این علوم و مشاهده ی نتیجه ی یکسان در هزاران بار اتفاق به قانون هایی در این نوع علوم رسیده ایم که اصولاً دلیلی بر درستی آنها نیست. مثلاً همیشه ما مشاهده کرده ایم که در شرایط یکسان فشار و دما آب در ۱۰۰ درجه می جوشد. بعد از این نوبت به علوم زیست شناسی می رسد. حالا دیگر متغیرهایی وارد شده که قبلاً نبود. در مورد موجودات زنده صحبت می کنیم که اطلاعات ما از آنها بسیار کم است و ناشناخته هستند. حالا همه چیز وابسته به تجربه و آزمایش های ما است که البته ممکن است هم دیگر را تأیید هم نکنند.

بعد از علوم زیستی نوبت به روان شناسی می رسد. حالا در مورد آدم ها حرف می زنیم. قبول دارید که دقت حرف زدن ما در مورد آدم ها بسیار کم تر از جانوران دیگر است. رفتارهای پیچیده ی انسان ها وارد می شود. مثلاً وقتی کسی می خندد واقعاً منظور واقعی او را نمی دانید. شما را مسخره می کند یا واقعاً خوشحال است یا ... بعد جامعه شناسی قرار می گیرد. در این جا با مجموعه ای از آدم ها سر و کار دارید. تصور تعدد

متغیرها هم امکان پذیر نیست. مدیریت، کسب و کار، و کارآفرینی در این جا مطرح می شود. پس می بینید که در این فضا نمی توان مانند ریاضی یا فیزیک یک تعریف که همه آن را قبول داشته باشند ارایه کرد. بعد از آن تاریخ قرار دارد که اوضاع از قبل هم بدتر است. نه امکان آزمایش وجود دارد نه مشاهده. به علاوه شما همه چیز را از دریچه‌ی نگاه کسی می بینید که نمی دانید او چه منظوری داشته است.

## مفاهیم و تعاریف کارآفرینی

کارآفرین در دریایی از رویاها زندگی می کند. تفکر کارآفرینی به کارآفرین اجازه می دهد در این دریا وارد شده و مهم تر از آن او می تواند بر قایقی سوار شود و در این دریا پارو بزند.

برخی از افراد بدون هدف در این دریا وارد می شوند و بدون هدف در آب های کم عمق می روند. در حالی که برخی دیگر با تلاطم زیاد پارو می زنند و به هر سو می روند. چرا که آنان نمی دانند چه گونه پارو بزنند و برانند. بدتر از همه افرادی هستند که در ساحل و سرزمین اصلی خود باقی مانده و از سوار شدن بر قایق هراس دارند.

کارآفرینی عملاً توانایی خلق و ایجاد موقعیت از هیچ می باشد. در واقع کارآفرینی را اساساً فعالیت خلاق بشر می دانند. کارآفرینی تنها نظارت و تجزیه و تحلیل نیست، بل که استفاده از انرژی به منظور آغاز به کار و تأسیس یک بنگاه یا سازمان می باشد. این طرز تفکر نیاز به جرأت قبول ریسک های حساب شده‌ی شخصی و مالی و سپس سعی همه جانبه در کاهش احتمالات شکست دارد. هم چنین کارآفرینی توانایی ایجاد تیم کارآفرینی یا فعالیت کارآفرینانه برای انجام و تکامل توانایی ها و استعداد های شماست. کارآفرینی توانایی احساس و درک موقعیت در شرایطی است که از نظر دیگران فقط بی نظمی، عدم تناسب، و سردرگمی است.

هم چنین داشتن دانش فنی برای یافتن، سازمان دهی، و کنترل منابع (اغلب منابع تحت اختیار دیگران) است.

اگرچه هر کدام از این تعاریف، کارآفرینان را از جنبه‌ی اندکی متفاوت نگاه می کند، اما همه‌ی آن ها حاوی ایده های مشابهی هم چون تازه بودن، سازمان دهی، خلق کردن، ثروت، و ریسک پذیری است.

کارآفرینی: واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entreprendre* به معنای "متعهد شدن" نشأت گرفته است. بنا بر تعریف واژنامه دانشگاهی ویستر:

## کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند.

اقتصاد دانان نخستین کسانی بودند که در نظریه های اقتصادی خود به تشریح کارآفرین و کارآفرینی پرداختند. ژوزف شومپیتر کارآفرین را نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می داند و می گوید: نقش کارآفرین نوآوری است. از دیدگاه وی ارائه کالایی جدید، ارائه روشی جدید در فرآیند تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت و... از فعالیت های کارآفرینان است. کرزرنر نیز که از استادان اقتصاد دانشگاه نیویورک می باشد کارآفرینی را این گونه تشریح می کند: کارآفرینی یعنی ایجاد سازگاری و هماهنگی متقابل بیشتر در عملیات بازارها.

کارآفرینی سازمانی: فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیند های نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده، به ظهور می رسند. به تعریفی دیگر: فعالیتهای کارآفرینانه فعالیت هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می باشد.

کارآفرین سازمانی: کسی که تحت حمایت یک شرکت، محصولات، فعالیتها و تکنولوژی جدید را کشف و به بهره داری می رساند.

کارآفرینی: فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و یا تقاضای جدید می گردد. کارآفرینی عبارتست از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصربه فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصتها.

**کارآفرین (مستقل):** فردی که مسؤلیت اولیه وی جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، محصول یا خدمات جدید می باشد. به عبارت دیگر، کارآفرین فردی است که یک شرکت را ایجاد و اداره می کند و هدف اصلی اش سود آوری و رشد است. مشخصه اصلی یک کارآفرین، نوآوری می باشد.

**کارآفرین شرکتی:** کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید و نظام های سازمانی نوین است.

ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان: دیوید مک کلند از استادان روانشناسی دانشگاه هاروارد آمریکا که اولین بار "نظریه روانشناسی توسعه اقتصادی" را مطرح نمود، معتقد است که عامل عقب ماندگی اقتصادی در کشور های در حال توسعه مربوط به عدم **درک خلاقیت فردی** است بنابراین عقیده ایشان با یک برنامه صحیح تعلیم و تربیت می توان روحیه کاری لازم را در جوامع تقویت نمود، به گونه ای که شرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم آید.

بای گریو یکی از نظریه پردازان این موضوع، کارآفرینی را این گونه توصیف می کند که:

«کارآفرین کسی است که فرصت ها را کشف کرده و سازمانی برای استفاده از آنها ایجاد می کند.»

و در نهایت آقای کوراتکو، یکی دیگر از نظریه پردازان کارآفرینی، فرد کارآفرین را به طور کامل این گونه توصیف می کند که:

«کارآفرین شخصی است که مسؤلیت سازمان دهی و مدیریت و قبول ریسک های یک فعالیت اقتصادی را به عهده می گیرد. هم چنین فردی است

فرصت ها را شناخته و به سرعت از آنها استفاده می کند. آنها را به ایده های کاربردی و قابل فروش تبدیل می کند و با استفاده از عامل زمان، تلاش، پول، و مهارت بر ارزش آنها می افزاید. ریسک های بازار رقابتی را برای اجرای این ایده ها می پذیرد و با پاداش حاصل از این تلاش ها به خوبی آشنا است.

کارآفرین می تواند به عنوان تسهیل کننده ای بسیار مؤثر برای تغییر و تحول در جهان فعالیت های اقتصادی باشد. او فردی با تفکر مستقل است که شجاعت متفاوت بودن در بستری یک نواخت و سنتی را دارد. هم چنان که تفاوت های عمده ای در خصوصیات کارآفرین ها وجود دارد.»

شاید بتوان بهترین تعریف را متعلق به رابرت هیسریچ دانست که معتقد است؛

"کارآفرینی فرآیند خلق چیزی نو، با صرف وقت و تلاش بسیار و پذیرش خطرات مالی، روحی و اجتماعی است، برای به دست آوردن منابع مالی، رضایت شخصی و استقلال."

## ویژگی های کارآفرینان

۱. ریسک پذیری حساب شده (*Calculated Risk Taking*): شاید بتوان این ویژگی را از لحاظی به عنوان مهم ترین ویژگی بیان کرد. چراکه در اغلب نوشته ها از آن به عنوان یکی از ویژگی های فرد کارآفرین یاد شده است. ریسک پذیری در کارآفرین با یک قمارباز متفاوت است. چراکه در مورد کارآفرین این کار بسیار حساب شده صورت می گیرد. برخلاف تصور عمومی که کارآفرین را یک فرد عاشق ریسک می پندارند، کارآفرین یک فرد عاشق ریسک نیست و فقط در مواردی به ریسک اقدام می کند که نتایج حاصل از آن را مورد محاسبه قرار داده و موفقیت در آن سود زیادی را برای وی در برداشته باشد. به علاوه یک کارآفرین در صورتی اقدام به ریسک می کند که تلاش خود را در موفق شدن آن مؤثر بداند. ریسک پذیری در کارآفرین بسیار معتدل و حساب شده است و فرد کارآفرین اقدام به ریسک های بزرگ نمی کند.

۲. مرکز کنترل داخلی (*Internal Locus of Control*): مرکز کنترل به این معنی است که دید یک شخص نسبت به عوامل و اتفاقات پیرامون او چه گونه است، یا به عبارتی کنترل این اتفاقات و پیشامدها را از کجا می داند. لذا دو دیدگاه در این مورد وجود دارد که شامل مرکز کنترل خارجی و مرکز کنترل داخلی است. افرادی که معتقد به مرکز کنترل خارجی هستند، معتقدند که این اتفاقات بر اساس شانس، خوش شانسی و یا بدشانسی اتفاق می افتند و تصمیم و کارهای خود را در آن بی اثر و بی نتیجه می دانند. گروه دوم یعنی افرادی که دارای مرکز کنترل داخلی هستند، معتقدند که پیشامدهای پیرامون آن ها تماماً ناشی از رفتار خودش ان است و خود را در به وقوع پیوستن و یا نیبوستن این پیشامدها مؤثر ۱ می دانند. البته لازم به ذکر است که معمولاً افراد به طور مطلق یکی از این دو دیدگاه را قبول ندارند، بل که طرز تفکر آن ها به صورت بازه ای بین این دو دیدگاه قرار دارد. تحقیقات نشان داده است که افراد کارآفرین معمولاً بیش تر از سایر افراد دارای مرکز کنترل داخلی می باشند. از این رو خود را مسؤول تمامی اتفاقاتی که پیرامون آن ها رخ می دهد، می دانند. لازم به ذکر است که برخی از صاحبان طران معتقدند که در مورد مرکز کنترل داخلی فرقی بین کارآفرینان و مدیران وجود ندارد و مدیران نیز دارای این خصوصیت هستند.

۳. استقلال (*Independence*): مستقل بودن و نیاز به آن یکی از ویژگی های کارآفرینان است. بر طبق این ویژگی کارآفرین مایل است که کار را به شیوهی خودش انجام دهد و کار کردن برای دیگران برایش دشوار است. از ترکیب دو خصوصیت مرکز کنترل داخلی و استقلال می توان به برخی از خصوصیات یک کارآفرین مثل مسؤولیت پذیری دست پیدا کرد. در حقیقت یک فرد مستقل با توجه به داشتن مرکز کنترل داخلی، خود مسؤولیت تمام کارهای خود را بر عهده می گیرد. لذا یک فرد کارآفرین مسؤولیت پذیر نیز می باشد. استقلال در مورد یک کارآفرین به این معنی نیست که وی تمام تصمیم ها را خود به تنهایی می گیرد، بل که در مورد تصمیم های مهم نظر نهایی نظر او است. در حقیقت رئیس خود بودن یکی از قوی ترین نیازهای کارآفرین است.

۴. خلاقیت و نوآوری (*Creativity and Innovation*): برای برخورد با پویایی دنیای امروز خلاقیت و نوآوری از جمله خصوصیات هستند که یک کارآفرین به آن ها نیاز دارد. تحقیقات مختلف نشان می دهد که قدرت خلاقیت را در افراد می توان به وسیلهی آموزش تقویت کرد. کارآفرین با استفاده از خلاقیت و نوآوری می تواند بر پیچیدگی و پویایی جهان امروز غلبه کند و در کار خود موفق شود. خلاقیت و نوآوری برای یک کارآفرین لازم و ملزوم یکدیگر هستند و هیچ یک بدون دیگری به تنهایی برای کارآفرین مؤثر نیستند.

۵. حس توفیق‌طلبی یا نیاز به توفیق (*Drive to Achieve*): یکی دیگر از خصوصیات کارآفرین نیاز به توفیق و یا نیاز به مطرح بودن است. خصوصیت جنجال برانگیزتری که می‌توان برای کارآفرینان ذکر کرد، نیاز به توفیق و مطرح شدن است. تحقیق مک‌کله‌ند (Mc Clelland) در زمینه‌ی نیاز به توفیق، وجود این خصوصیت روان‌شناختی را در کارآفرینان مشخص کرده است. وی در تئوری کلی خود در مورد نیاز به توفیق و به عنوان خصوصیات کارآفرینان، سه خصیصه را بیان می‌کند: ۱) مسؤلیت‌پذیری فردی برای حل مشکلات، تعیین اهداف، و نیل به این اهداف توسط تلاش شخصی؛ ۲) اقدام به ریسک کردن به عنوان مهارت در عملکرد و نه شانس؛ ۳) آگاهی از نتایج توفیق در انجام کار یا تصمیم. نتیجه‌گیری نهایی مک‌کله‌ند از این موضوع که نیاز شدید به توفیق باعث هدایت افراد به درگیر شدن در رفتارهای کارآفرینانه می‌شود، باعث شکل‌گیری چندین مطالعه‌ی تحقیقی شد، که البته نتایج آن‌ها قطعیت ندارد. برخی از این مطالعات حاکی از ارتباط بین حس توفیق‌طلبی با کارآفرینان است، ولی در برخی مطالعات دیگر ارتباط معنی‌داری مشخص نشده است.

۶. قدرت تحمل ابهام (*Tolerance for Ambiguity*): ابهام یکی از خصوصیات دنیای امروز است. کارآفرین برای شروع کار خود مجبور به روبه‌رو شدن با یک سری ابهامات در مورد بازار کار، مشتری، آمار و اطلاعات است. برخی از این ابهامات غیر قابل اجتناب هستند. لذا کارآفرین موفق معمولاً از این گونه ابهامات هراسی نداشته و با شروع کار خود سعی در برطرف کردن آن‌ها و نیز تغییر آن‌ها به نفع خود دارد.

۷. قدرت تحمل شکست (*Tolerance for Failure*): کارآفرین از شکست به عنوان تجربه‌ای برای یادگیری استفاده می‌کند. تکرار آزمون و خطا برای یک کار و تبدیل شدن به یک کارآفرین موفق، خطا و اشتباه و شکست را به عنوان جزو اصلی فرآیند یادگیری قرار داده است. یک کارآفرین واقعی این مطلب را به طور کامل قبول داشته و توانایی مبارزه با هرگونه مشکلی را در خود به وجود می‌آورد. به علاوه، او از این شکست‌ها ناامید و مأیوس نمی‌شود و زمانی که مشکلی برای او به وجود می‌آید به دنبال فرصتی می‌گردد تا بتواند بر مشکلش پیروز شود. بیش‌تر کارآفرینان موفق اعتقاد دارند که آن‌ها بیش‌تر از اولین شکست‌های خود درس گرفته‌اند تا اولین موفقیت‌هایشان.

## نمونه‌ای از کارآفرینان برتر آقای والت دیزنی **Walter Elias (Walt) Disney** است که خلاصه زندگی کاری او در زیر عنوان شده است .

والت دیزنی در ۵ دسامبر ۱۹۰۱ در ایالت ایلی نویز آمریکا، شهر شیکاگو، به دنیا آمد. پدر او یک کانادایی ایرلندی تبار و مادرش از نسل آلمانی‌های آمریکایی تبار بود. والت یکی از ۵ فرزند خانواده بود، ۴ پسر و یک دختر. بعد از تولدش، خانواده به ایالت میسوری نقل مکان کردند. او بیشتر دوران کودکی خود را در آنجا در یک مزرعه گذراند. او خیلی زود علاقمند به نقاشی و هنر شد. و به جای انجام دادن تکالیف مدرسه از حیوانات و طبیعت نقاشی می‌کشید. او در ۷ سالگی نقاشی‌ها و طرح‌های خود را به همسایگان می‌فروخت. علاقه او به پدیدآوردن آثار هنری ماندگار از زمانی پدیدار گشت که او قسمتی از دیوار اتاقش را با زغال نقاشی کرد. والت برای تحصیل دبیرستان مک‌کینلی در شیکاگو را انتخاب کرد. در آنجا، علاقه‌اش را بین نقاشی و عکاسی تقسیم کرد. او در انتشار روزنامه مدرسه نیز همکاری داشت. همچنین، بصورت شبانه در آکادمی هنرهای زیبا برای بالابردن توانایی‌های نقاشی و

## Laugh-O-Grams را تاسیس کرد و به تهیه انیمیشن برای شرکتهای محلی کانزاس سیتی

پرداخت. ولی پول او به آخر رسید و شرکتش ورشکست شد.

اما دیسنی با این شکست از هدف خود دست برنداشت. او نمونه‌ای از کارهای قبلی خود را برداشت و راهی هالیوود شد تا کسب و کار جدیدی بیابد و این در حالی بود که هنوز ۲۲ سالش تمام نشده بود. برادر وی، روی دیسنی (Roy Disney) در کالیفرنیا بود. او مشوق والت بود و حس مشترکی با وی داشت. دو برادر در کالیفرنیا با ۲۵۰ دلار خود و ۵۰۰ دلاری که قرض گرفته بودند، یک کارگاه در گاراژ عمویشان تاسیس کردند. به زودی آن‌ها سفرهای برای آلیس در سرزمین عجایب - از کارهای قبلی والت - از نیویورک دریافت کردند. دو برادر پس از آن کار خود را گسترش دادند و به یک دفتر در هالیوود انتقال یافتند. این جدیت و باور والت بود که بعدها او را در صدر اجتماع هالیوود قرار داد. استعداد او برای اولین بار در کارتون صامت Plane Crazy متبلور شد و در سال ۱۹۲۸ اولین کارتون صدادار را با شخصیت Micky Mouse ارائه داد. او همچنین برای اولین بار کارتون‌های رنگی را ارائه کرد و برای دو سال به‌تنهایی از این‌گونه انیمیشن تولید می‌کرد. در ۱۹۳۲ برای اولین بار جایزه Studio's Academy را دریافت کرد. در سال ۱۹۳۷ فیلم تمام انیمیشن سفیدبرفی و هفت کوتوله را ارائه داد که هزینه ساخت آن ۱۴۹۹۰۰۰ دلار بود و هنوز یکی از بزرگترین شاهکارهای تاریخ متحرک‌سازی شناخته می‌شود. در ۵ سال بعدی استودیو والت دیسنی چندین فیلم بلند متحرک دیگر نیز تهیه کرد. در سال ۱۹۴۰ استودیو والت دیسنی بیش از ۱۰۰۰ هنرمند، متحرک‌ساز، قصه‌نویس و تکنسین داشت و کار ساخت یک استودیو دیگر نیز به پایان رسیده بود، گرچه در طول جنگ جهانی ۹۴ درصد امکانات استودیو در اختیار ساخت فیلم‌های تبلیغاتی و آموزشی برای دولت و ارتش بود. با رشد فیلم‌سازی و متحرک‌سازی والت دیسنی متوجه یکی دیگر از رویاهایش شد، یک پارک تفریحات. برادرش این سرمایه‌گذاری را سودده نمی‌دانست و هیات مدیره و چند تن از بانکداران را قانع کرد که درخواست والت برای پول را نپذیرند. ولی والت متوجه منبع دیگری برای تامین سرمایه شد، تلویزیون. در آن زمان تلویزیون به عنوان جدیدترین وسیله سرگرمی شناخته شده بود. والت با کمپانی ABC از اولین پخش‌کنندگان تلویزیونی قرارداد بست. او ۵ میلیون دلار سرمایه دریافت کرد و در قبال آن متعهد شد Micky Mouse را وارد برنامه‌های تلویزیونی کند. این پارک در ۱۹۵۵ افتتاح شد. ولی این شروع کار بود.

او در مرکز ایالت کالیفرنیا ۴۵ مایل مربع زمین خریداری کرد و پس از ۷ سال در اکتبر ۱۹۷۱ Disney World که شامل پارک تفریحی جدید، نمونه‌ای ساخته‌شده از شهرهای آینده و استودیو Disney-MGM بود را افتتاح کرد.

در اواخر عمر والت دیسنی به همه چیز رسیده بود. او که جوانی برخاسته از شهری کوچک بود، اکنون دیکتاتور به حساب می‌آمد. سازمانی داشت که به او ثروت و شهرت بخشیده بود و با آن می‌توانست نظرات و ایده‌های خود را به دیگران تحمیل نماید. در اواخر عمر وقتی از او پرسیده شد به چه چیز افتخار می‌کند، او از لبخند کودکان و تبلیغ فرهنگ خانواده اسمی نبرد. او افتخار خود را ایجاد یک سازمان و نگهداری موفق آن برشمرد.

والت دیسنی در ۱۵ دسامبر ۱۹۶۶ درگذشت.

## ایجاد و راه اندازی کسب و کار

انسانها در زندگی اجتماعی خود همواره با دو پدیده متناقض رو به رو هستند. از یک طرف منابع در اختیار آنان محدود است و از طرف دیگر خواسته ها و نیازهای بشر نامحدود است و طبیعت سیر نا پذیر نیز آن را تشدید می کند. براین اساس انسانها کوشیده اند تا بین کمیابی منابع و نیازهای نامحدود خود نوعی توان ایجاد کنند. هرچه جوامع انسانی متکامل تر شده اند در متوازن سازی خواسته ها و منابع با مشکلات بیشتری مواجه شده اند. زیرا امروزه در شرایط متحول و پویای جهان نیازهای بشر با سرعت بیشتری در حال تغییر و تحول است و کمیابی منابع نیز محسوس تر از گذشته است. با وجود تحولات علمی و تکنولوژیکی و توسعه ی توانایی های بشر در کنترل و بهره برداری از منابع نگرانی های زیادی در مورد نحوه ی ایجاد تعادل بین امکانات و نیازهای برو به ترزاید وجود دارد.

بشر به دلیل اراده ی قوی خود ده ها هزار سال برای بهبود و توسعه ی شرایط زندگی خود کوشیده و تقدیر خود را رقم زده است و هنوز هم همین راه را طی می کند. در مجموع جوامع بشری سه مرحله ی تکاملی را پشت سر گذاشته اند که عبارت اند از:

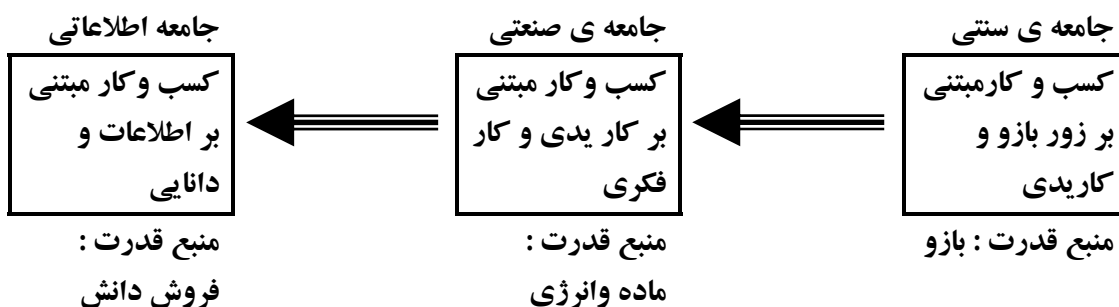
۱- جامعه سنتی

۲- جامعه صنعتی

۳- جامعه ی فراصنعتی یا اطلاعاتی

در جامعه سنتی بشر عمدتاً نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تامین می کرد و صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای مشخصی پیروی می کردند و کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود و توانایی افراد در تامین نیازها به زور بازو و کاریدی بستگی داشت و ارزش افزوده صرف ساخت و ساز کاخ ها می شد.

با پیدایش انقلاب صنعتی کسب و کارها شروع به رشد کردند و کارفکری نیز به عنوان مکمل کاریدی مطرح شد. در این دوره که آن را جامعه ی صنعتی می نامند میل به ابداع و خلاقیت در بشر افزایش یافت و کم کم شخصیت هایی ظهور کردند که در پی ارضای کنجکاوی و کشف موضوع جدید بودند. این افراد خصلت های مشخصی داشتند و از خطرپذیری لذت می بردند. در جامعه صنعتی اصالت به ماده و انرژی داده شد و حرکت و توان در این دوران شتاب گرفت و موتور بخار و ماشین های پیچیده تر اختراع شدند. با سرمایه گذاری زیاد گروهی بعنوان الگوهای کسب و کار ظهور کردند که نتیجه ی این دوره معرفی صاحبان صنایع بزرگی همچون فورد بود. در عصر حاضر که آن را جامعه ی فراصنعتی یا اطلاعاتی نامیده اند سرعت تغییر و تحولات به گونه ای است که از آن به عنوان شگفتی های سرعت و تحولات نام می برند. در این دوره از اهمیت کاریدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری، با بکارگیری فکر و اندیشه دارد اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است جوامعی می توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشا فکر و ایده است و حیاتی ترین عامل تولید محسوب می شود حداکثر بهره برداری را کنند.





برخی از صاحب نظران برای این باورند که در جامعه اطلاعاتی سه انقلاب به وقوع پیوسته و در حال تکامل است :

### مراحل تکامل جوامع بشری

۱- انقلاب دیجیتال: اطلاعات به سرعت از طریق سیستم های ارتباطی (کابلی، بی سیم، نوری و ماهواره) منتقل می شود. (ویژگی آن قدرت بیشتر به ازای هزینه کمتر)

۲- انقلاب اینترنتی: مهم ترین رسانه ی گروهی ارتباطی پس از تلویزیون اینترنت است و همه ی راههای ارتباطی دیگر مثل پست و روزنامه و... را یکجا در خود دارد.

۳- انقلاب کارآفرینی: فراهم شدن بسترهای رشد خلاقان و کارآفرینان در توسعه کشورها (ژاپن، اروپا)

در انقلاب دیجیتالی، اطلاعات به سرعت از طریق سیستم های ارتباطی کابلی، بی سیم، نوری و ماهواره ای منتقل می شود و از جمله ویژگی های آن قدرت بیشتر در ازای هزینه کمتر، قدرت پردازش و حافظه است. در انقلاب اینترنتی مهم ترین رسانه ی گروهی ارتباطی پس از تلویزیون اینترنت است و اینترنت همه ی راههای ارتباطی دیگر مثل پست روزنامه، مجله، تلفن، رادیو و تلویزیون را یک جا در خود دارد و هر کس می تواند اطلاعات کاملی بدست آورد. اما در راستای تحول انقلاب سوم قدرت ناشی از دانایی و اطلاعات بوده که محصول موج سوم (جامعه اطلاعاتی) است و بهترین نوع توزیع قدرت است. زیرا قدرت در این موج در درون کاسه ی سر (مغز) افراد جامعه قرار دارد که همانا دانایی و اطلاعات است. از این رو هر کس که از اطلاعات و دانایی بیشتری برخوردار باشد لیاقت و شایستگی قدرتمند تر شدن را خواهد داشت زیرا اساس قدرت را در این عصر دانایی تشکیل می دهد. پس این کارآفرینان هستند که محور این عصر قرار گرفته اند.

کسب و کار چیست؟

در دیکشنری آکسفورد کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است. در واژه نامه لانگ من، کسب و کار به فعالیت پول درآوردن و تجارتي که از آن پول حاصل شود گفته می شود. و به زبان ساده کسب و کار عبارت است از حالتی از مشغولیت، و بطور عام شامل فعالیت هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود در بر می گیرد. اگر بعضی تعاریف مهم کسب و کار را از قول متخصصان این رشته یاد کنیم بهتر می توان مفهوم کسب و کار را درک کرد.

۱- طبق نظر ارویک و هانت: کسب و کار عبارتند از هر نوع کاسبی 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 دارند تولید توزیع و عرضه می شود.

۲- پروفیسور اون کسب و کار را یک نوع کاسبی می داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و تویع می شوند.

بنا بر این باتوجه به تعاریف یاد شده می توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه خدمات بمنظور بدست آوردن سود سرو کار دارد.

### ویژگیهای کسب و کار:

۱- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش

۲- معامله ی کالا و خدمات

۳- تکرار معاملات

۴- انگیزه ی سود (مهمترین و قدرتمندترین محرک اداره ی امور کسب و کار)

۵- فعالیت توأم با ریسک (عدم اطمینان) //

### انواع کسب و کار

- ۱- **کسب و کار صنعتی**: با توجه به ماهیت صنایع آنها را به صنایع استخراجی؛ ژنتیک؛ تولید و سازه ای تقسیم میکنند.
- ۲- **کسب و کار خدماتی**: شامل فعالیتهایی است که برای آوردن کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف ضروری اند.
- ۳- **کسب و کار تجاری**: تجارت شاخه ای از کسب و کار خدماتی است به تعبیری وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار شامل خرید و فروش و کالاها و خدمات است. //

### **نگرشها به کسب و کار: (آمادگی روانی برای انجام کار)**

- ۱- نگرش منفی نسبت به کسب و کار (عدم علاقه فرد به کار)
- ۲- نگرش خنثی نسبت به کسب و کار (بی تفاوتی و انجام تکلیف برای مزد)
- ۳- نگرش مثبت نسبت به کسب و کار (عشق و علاقه به کار)

### **روش خرید کسب و کار**

یکی از متداول ترین و آسان ترین فرصت هایی که افراد با آن مواجه می شوند خرید کسب و کاری است که در حال فعالیت است .

#### **مزایای این طرح :**

- ۱- استمرار عملیات آن در آینده قابل پیش بینی است .
- ۲- احتیاجی به تلاش و زمان راه اندازی ندارد
- ۳- چانه زنی و شرایط ویژه برای قیمت پایین تر //

### **روش پذیرش نمایندگی**

سیستمی است که یک عامل فروش یا کارآفرین با یک امتیاز دهنده یا شرکت معتبر توافق می کند که محصولات یا خدمات امتیاز دهنده را به فروش برساند.

اقدامات عامل فروش در این سیستم:

- ۱- سرمایه گذاری مالی برای انجام عملیات (سرمایه کمتر)
- ۲- دریافت تجهیزات و امکانات استاندارد شده از امتیاز دهنده
- ۳- حفظ کیفیت خاصی از عملکرد
- ۴- پیروی از رویه های عملیاتی امتیاز دهنده
- ۵- پرداخت نرخ فرانشیز و درصدی از درآمد خالص کسب و کار
- ۶- تعامل مستمر با امتیاز دهنده //

### **خدمات امتیاز دهنده**

- ۱- استفاده از نام شرکت امتیاز دهنده
- ۲- استفاده از آرم ، سمبل و شعارها و تسهیلات امتیاز دهنده
- ۳- تامین آموزشهای حرفه ای کارکنان واحد کسب و کار
- ۴- فروش اجناس ضروری برای عملیات واحد کسب و کار با قیمت عمده فروشی
- ۵- اعطای کمک های مالی یا وام
- ۶- هدایت و نظارت بر عملیات واحد کسب و کار برای اطمینان از رعایت مفاد قرارداد //

### **شروع کسب و کار از صفر**

#### **سه شکل سازمانی عمده وجود دارد:**

- ۱- مالکیت انفرادی

۲- شراکت

۳- شرکت /

### ۱- مالکیت انفرادی

کسب و کاری است که یک شخص آن را راه اندازی و اداره می کند و کسب و کار جدا از شخص مالک نیست

۱- بدهی و تعهدات این کسب و کار بر عهده فرد مالک است

۲- شخص مالک دارای مسئولیت نامحدود است

مزایای ساختار مالکیت انفرادیک

- شکل گیری آسان - مالکیت فردی در سود - خلاصه شدن تصمیم گیری و کنترل در یک شخص - انعطاف ، آزادی نسبی در مقابل کنترل

های دولتی و رها شدن از مالیات های شرکت های بازرگانی که همگی این عوامل ، روند کسب و کار کارآفرینانه را تسریع خواهد کرد. //

معایب ساختار انفرادی

- مسئولیت نامحدود

- احتمال وقفه یا تعطیلی به علت مرگ و بیماری

- دسترسی کمتر به سرمایه

- مشکلات نسبی در تامین منابع مالی در بلند مدت

- تجربیات محدود به علت عدم حضور افراد دیگر //

۲- شراکت

دو یا چند نفر که بعنوان شریک در سود کسب و کار با یکدیگر مشارکت و همکاری می کنند شراکت نامیده می شود.

هریک از شرکا با گذاشتن پول، اموال، نیروی کار و مهارت ها، سهمی در سود یا زیان کسب و کار پیدا می کنند.

شرکاء بین خود قراردادی را امضاء می کنند که در آن سهم مالی و مدیریتی آنان به صورت تفصیلی مکتوب شده و

نقش های شرکا و روابط شراکتی آنان بیان شده است.

نکته مهم: یکی از شرکا باید مسئولیت بدهی ها و مسئولیت نامحدود کسب و کار را بپذیرد. //

مزایای شراکت:

- شکل گیری آسان

- تسهیل در رشد و عملکرد

- انعطاف

- آزادی نسبی در مقابل مقررات و کنترل های دولتی

- وجود مزایای مالیاتی (چون شخصیت حقیقی مطرح و مالیات بر درآمد شخصی است) -

محدودیتها:

- مسئولیت نامحدود برای یکی از شرکاء

- احتمال عدم استمرار کسب و کار به علت کنارگیری یا مرگ شریک اصلی

- الزام در فعالیت تنها یک شریک و وجود محدودیتهای ناشی از آن //

۳- شرکت

تشکیلات قانونی منفک از افرادی است که مالک آن اند و از طریق قوانین دولتی ایجاد شده است.

برای تاسیس شرکت باید:

اولا در مورد سهم سرمایه ی افراد توافق کرد.

ثانیا باید اساسنامه ی کسب و کار به تایید نهادهای مربوط دولتی برسد و شرکت ثبت شود.  
در این اساسنامه حیطه ی فعالیت ها و محدودیت های کسب و کار مشخص می گردد.//

## انواع شرکت های تجاری طبق قانون تجارت

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

### ۱- شرکت سهامی

شرکتی که سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام محدود به مبلغ اسمی سهام آنان است

#### انواع شرکت سهامی :

الف - سهامی عام :

شرکت هایی که موسسان آنها قسمتی از سرمایه ی شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تامین می کنند.

ب - سهامی خاص :

شرکتهایی که تمام سرمایه ی آنها را در موقع تاسیس، منحصرأ توسط موسسان تامین شده است. //

### نکات مهم شرکت در قانون تجارت

۱- شرکت بازرگانی محسوب می شود (حتی اگر عملیات آن بازرگانی نباشد).

۲- تعداد شرکاء نباید از سه نفر کمتر باشد.

۳- سرمایه شرکت

در موقع تاسیس، نباید سرمایه ی شرکت سهامی عام از پنج میلیون ریال و سرمایه شرکت خاص از یک میلیون ریال کمتر باشد. (موسسان ۲۰٪ سرمایه شرکت را خود تعهد کنند و حداقل ۳۵٪ مبلغ تعهد شده را به نام شرکت در شرف تاسیس نزد یکی از بانک ها بسپارند و بعد اظهارنامه -اساسنامه و طرح پذیره نویسی )

۴- طرح اساسنامه

اساسنامه باید به قید تاریخ به امضای موسسان برسد و مشتمل بر این مطالب باشد:

- نام شرکت - موضوع شرکت - مدت شرکت - مرکز اصلی و شعب شرکت - مبلغ سرمایه ی نقدی و غیر نقدی

شرکت - تعداد سهام بی نام، با نام و مبلغ اسمی و همچنین تعداد و خصوصیات سهام ممتاز - تعیین مبلغ پرداخت شده

ی هر سهم - نحوه ی انتقال سهام با نام - طریقه ی شور و اخذ رأی - تعیین وظایف مدیران - طرز انتخاب و تعداد

آنها - آغاز و پایان سال مالی و برخی اطلاعات دیگر.

۵- مجمع عمومی شرکت سهامی از اجتماع صاحبان سهام تشکیل می شود.

(تعداد آن در اساسنامه معین شده و وظایف آن عبارتند از: رسیدگی به گزارش موسسان و تصویب آن، تصویب طرح

اساسنامه ی شرکت و اصلاح آن، انتخاب اولین مدیران و بازرسان شرکت و تعیین روزنامه کثیرالانتشار برای درج

اطلاعه های شرکت) //

۶- اداره شرکت توسط هیئت مدیره منتخب (اعضای آن نباید کمتر از ۵ نفر باشد. هیئت مدیره در اولین جلسه خود از بین اعضای هیئت، یک رئیس و یک نایب رئیس که باید شخص حقیقی باشند تعیین می کند).

## ۷- انتخاب مدیر عامل

(حدود اختیارات، حق امضاء، مدت تصدی، حق الزحمه و عزل)

هیئت مدیره در پایان سال مالی می بایستی اقدام به صورت حساب های مالی از جمله ترازنامه و حساب عملکرد سود و زیان شرکت و گزارش وضع عمومی شرکت طی سال مالی را تنظیم نماید. //

۲- شرکت با مسئولیت محدود:

شرکتی که بین دو یا چند نفر برای امور کسب و کار تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون این که سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه ی خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت است. نکات مهم در تاسیس شرکت با مسئولیت محدود:

(بر اساس قانون تجارت جمهوری اسلامی)

۱- در اسم شرکت باید عبارت ((بامسئولیت محدود)) قید شود.

در غیر اینصورت در مقابل اشخاص ثالث شرکت تضامنی محسوب می شود)

۲- هنگامی شرکت تشکیل می گردد که تمام سرمایه ی نقدی تأدیه و سهم الشرکه ی غیر نقدی نیز تقدیم و تسلیم شود و علاوه بر آن در شرکت نامه باید صراحتاً قید شده باشد که سهم الشرکه های غیر نقدی هر کدام از شرکا چقدر است.

۳- شرکاء نسبت به قیمتی که در حین تشکیل برای سهم الشرکه های غیر نقدی معین شده است، در مقابل اشخاص ثالث مسئولیت تضامنی دارند.

هریک از شرکاء به نسبت سهمی که در شرکت دارند، دارای رأی خواهد بود و شرکت را یک یا چند نفر مدیر موظف و غیر موظف که از بین شرکا یا خارج از آنان برای مدت محدود یا نامحدودی معین می شوند اداره می کنند. //

## ۳- شرکت تضامنی

شرکتی است که تحت اسم مخصوصی برای امور تجاری بین دو یا چند نفر با مسئولیت تضامنی تشکیل می شود.

اگر دارایی شرکت برای ادای تمام قروض کافی نباشد هر یک از شرکا مسئول پرداخت تمام قروض شرکت است. // مهمترین نکات شرکت تضامنی

۱- در اسم شرکت عبارت ((شرکت تضامنی)) و اسم حداقل یکی از شرکاء ذکر شود. (شرکاء و برادران)

۲- تسلیم تمام سرمایه نقدی و غیر نقدی شرکاء قبل از تشکیل

۳- منافع به نسبت سهم الشرکه بین شرکا تقسیم می شود.

۴- در صورت انحلال؛ مادام که قروض شرکت از دارایی آن تأدیه نشده است هیچ یک از طلبکاران شخصی شرکا حتی در آن دارایی نخواهند داشت. اگر دارای شرکت برای قروض شرکت کفایت نکند طلبکاران شرکت حق دارند بقیه طلب خود را از تمام یا فرد فرد شرکای ضامن مطالبه کنند. //

۴- 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 می شود.

شریک ضامن مسئول کلیه ی قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود.

شریک با مسئولیت محدود کسی است که مسئولیت او فقط تا میزان سرمایه ای است که در شرکت گذاشته یا باید بگذارد.

در اسم شرکت باید عبارت (( مختلط و حداقل اسم یکی از شرکای ضامن قید شود.

براساس قانون تجارت شریک با مسئولیت محدود نه حق اداره ی شرکت را دارد و نه اداره امور شرکت از وظایف اوست بلکه اداره شرکت بعهده شریک ضامن است و حدود اختیارات او مانند شرکت تضامنی است. //

۵- شرکت مختلط غیرسهامی :

شرکتی است که تحت عنوان مخصوصی بین یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می شود. شرکای سهامی کسانی اند که سرمایه آنان بصورت سهام یا قطعات سهام متساوی القیمت درآمده و مسئولیت آنان تا میزان همان سرمایه ای است که در شرکت دارند.

شریک ضامن نیز کسی است که سرمایه ی او به صورت سهامی در نیامده و مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود. طبق قانون تجارت در اسم شرکت باید عبارت (( شرکت مختلط و حداقل اسم یکی از شرکای ضامن قید شود و مدیریت شرکت نیز مخصوص شریک یا شرکای ضامن است. //

۶- شرکت نسبی :

شرکتی است که برای امور تجارتي تحت عنوان خاص بین دو یا چند نفر تشکیل و مسئولیت هر یک از شرکا به نسبت سرمایه ای که در شرکت گذاشته می باشد.

در اسم شرکت باید عبارت (( شرکت نسبی )) یا حداقل یک نفر از شرکا قید شود و در صورت داشتن شریک یا شرکایی عبارتی از قبیل ((وشرکاء یا و برادران)) ضروری است //

۷- شرکت های تعاونی تولید و مصرف:

الف - شرکت تعاونی تولید :

شرکتی که بین عده ای از صاحبان حرف تشکیل می شود و شرکا مشاغل خود را برای تولید و فروش اشیاء یا اجناس به کار می برند و حداقل دو ثلث اعضای اداره کننده ی شرکت باید از شرکایی انتخاب شوند که حرفه ی آنان موضوع عملیات شرکت است .

شرکت تعاونی مصرف :

شرکتی است که برای مقاصد فروش اجناس لازم برای مصارف زندگی ، اعم از این که اجناس مزبور را شرکا ایجاد کرده یا خریده باشند و همچنین تقسیم نفع و ضرر بین شرکاء به نسبت خرید هر یک از آنان تشکیل می شود. چرخه حیاط کسب و کار های کارآفرینانه

صاحب نظران مختلف مراحل ایجاد و توسعه کسب و کارهای کوچک را در قالب های متعددی تقسیم بندی کرده اند. بطور سنتی چرخه حیات این نوع کسب و کارها را می توان در قالب پنج مرحله بررسی کرد.

۱- ایجاد ۲- شروع ۳- تثبیت ۴- رشد ۵- نوآوری

۱- مرحله ی ایجاد کسب و کار:

مرحله ی اول شامل فعالیت های مرتبط با شکل گیری اولیه کسب و کار است. در این مرحله فرآیند کارآفرینانه ایجاد شده و خلاقیت مورد نیاز است. برای انباشت و کسب منابع مالی و غیرمالی ، به خلاقیت ، ارزیابی و شبکه سازی نیاز است. هدف کلی ماموریت و جهت کسب و کار در قالب استراتژی کارآفرینانه در این مرحله مشخص می شود.

۲- مرحله شروع کسب و کار

در این مرحله فعالیت های لازم برای ایجاد برنامه ی رسمی کسب و کار ، جست و جوی سرمایه ، انجام فعالیتهای بازاریابی و ایجاد تیم کارآفرینانه ی موثر انجام می گیرد.

### ۳- مرحله رشد

این مرحله نیازمند تغییرات مهمی در استراتژی کارآفرینانه است . زیرا رقبا و دیگر نیروهای بازار مشغول ایجاد تغییر و تحول در استراتژی های خودند و چالش های جدیدی پیش روی کسب و کارها قرار می گیرد . در این مرحله رشد وانتقال از رهبری انفرادی کارآفرینانه به رهبری تیم گرایبی مدیریتی مطرح است.

### ۴- مرحله ی تثبیت کسب و کار

این مرحله هم نتیجه ی شرایط بازار و هم تلاش های کارآفرینان است . در طول این مرحله رقابت شرکت ها و بی تفاوتی مشتریان نسبت به کالاها و خدمات کارآفرینان افزایش می یابد و بازار اشباع می شود. علاوه بر آن میزان فروش کسب و کار حالت ثابتی به خود می گیرد و شرکت باید در مورد سه تا پنج سال آینده ی خود برنامه ریزی کند و نوآوری برای موفقیت آینده ی کسب و کار حیاتی است.

### ۵- مرحله نوآوری یا افول

شرکت هایی که به نوآوری توجه نمی کنند سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت . شرکت هایی که از نظر مالی موفقیت داشته اند اغلب تلاش می کنند تا شرکتهای نوآورانه ی دیگر را صاحب شوند و بدین طریق از رشد خود اطمینان یابند. همچنین تعدادی از شرکت ها تولید محصولات یا خدمات جدیدی را دنبال می کنند.

### مراحل کسب و کار ((کارآفرینانه))

- ۱- فعالیت های مدیریتی
- ۲- فعالیتهای تولید و فنی
- ۳- فعالیت های بازرگانی
- ۴- فعالیت های ایمنی (مدیریت ریسک)
- ۵- فعالیت های حسابداری
- ۶- فعالیت های مالی

## برنامه ی بازاریابی

**بازاریابی یک از مهم ترین مسائلی است که در فضای تجارت جهانی امروز مطرح می شود. رمز بقای بسیاری از کسب و کارها بازاریابی آن هاست.**

برخی خبرگان معتقدند که سازماندهی و راه اندازی یک فعالیت اقتصادی ساده ترین بخش شروع کار است و در واقع نگهداری و ابقاء فعالیت اقتصادی دشوارترین و چالش انگیزترین مرحله خواهد بود. همچنان که حتما تاکنون شنیده اید، درصد وحشتناکی از فعالیتهای اقتصادی شکست می خورند و در اغلب موارد فقدان پشتوانه ی مالی یا مدیریت ضعیف مسبب نابودی فعالیت شناخته می شود. بررسی دقیق تر، اغلب روشن کننده ی این نکته است که مشکلات حقیقی مربوط به مسائل بازاریابی است، از قبیل تعیین و تشخیص مشتری، تعریف کالا یا خدمات مناسب جهت برآورده کردن نیازهای مشتری، قیمت گذاری، توزیع و ارتقاء کالا و تبلیغات .

راه کارهای جایگزین خلاقانه ی زیادی برای بازاریابی خدمات و کالاها وجود دارد. کارآفرین بایستی نیازهای بازار هدف را ارزیابی کرده، اندازه ی بازار را تخمین بزند، و سپس استراتژیی را بکار ببندد که به طور مؤثر موقعیت کالا یا خدمات را در یک محیط رقابتی تثبیت کند.

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

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

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

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

**تحلیل رقبا (Competitive Analysis):** در این قسمت باید به شناسایی رقبای مستقیم و غیرمستقیم بالقوه‌ی کسب و کارتان و بررسی



## **Marketing Strategies**: فلسفه و دیدگاه بازاریابی کسب و کار در این قسمت به صورت خلاصه

بیان می‌شود. در واقع این بخش براساس اطلاعات بخش‌های قبلی توسعه می‌یابد و به این موارد می‌پردازد.

- مشتریان اولیه کسب و کار؛ که کسب و کار در ابتدا در اولویت اول به دنبال جلب آنهاست.

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

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

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

- هر نوع نوآوری و کار جدید در بازار برای جلب مشتریان؛ مثلاً در بازاری که همیشه فروش محصول مطرح است فراهم کردن امکان اجاره برای مشتریان ممکن است مفید باشد. اصولاً یک بازاریاب تنها می‌تواند با چهار مولفه که به P4 معروف هستند بازی کرده و به نتیجه دلخواه خود برسد.

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

**استراتژی قیمت‌گذاری (Pricing Strategy)**: قیمت باید با توجه به این که در کدام مرحله از چرخه‌ی کالا هستید یا این که استراتژی ورود یا بقای شما در بازار چیست یعنی در مرحله‌ی نفوذ به بازار، باقی ماندن در بازار و یا در عین حال کسب سود به صورت مناسب هستید، تعیین گردد. در این قسمت شما استراتژی قیمت‌گذاری خود را معرفی و با مقایسه آن با استراتژی رقبای آن دفاع می‌کنید. از جمله مواردی که در این مرحله باید مدنظر قرار دهید، حاشیه سود ناخالص میان هزینه‌های تولیدی و قیمت فروش، هزینه‌های توزیع، گارانتی، خدمات پس از فروش و مهم‌تر از همه تست گذاری رقبای است. برای قیمت‌گذاری استراتژی‌های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: قیمت‌گذاری هزینه افزوده: در این روش همه هزینه‌ها اعم از ثابت و متغیر محاسبه می‌شود و سپس درصدی به عنوان سود به آن افزوده می‌شود. قیمت‌گذاری براساس تقاضا: برای شرکت‌هایی است که محصولاتشان را بین مشتریان متعددی با قیمت‌های مختلف بسته به تقاضایشان توزیع می‌کنند. قیمت‌گذاری رقابتی: این استراتژی برای قیمت‌گذاری در بازار رقابت کامل است. در این بازار تعداد تولیدکننده‌ها و مصرف‌کننده‌ها زیاد است و قیمت نیز حالت تثبیت شده‌ای دارد. قیمت‌گذاری سود افزوده: این روش به وسیله‌ی خرده فروش‌ها بکار گرفته می‌شود، در این روش برای تعیین فروش درصدی را به قیمت خرید اضافه می‌کنند

**استراتژی توزیع (Distribution Strategy)**: توزیع شامل فرآیند انتقال محصول از محل تولید به مصرف‌کننده‌ی نهایی است. نوع

سیستم توزیعی که انتخاب می‌کنید بستگی زیادی به صنعت و حجم بازار هدف شما دارد. پیش از انتخاب یک شبکه توزیع بهتر است به بررسی شبکه‌های توزیع رقبای و نقاط قوت و ضعف آنها بپردازید، این مسئله شما را در تصمیم‌گیری نهایی یاری خواهد داد.

بعضی از کانال‌های توزیع متعارف در ادامه آمده است:

*Original Equipment Manufacturer*): وقتی شما محصول خود را به یک تولید کننده‌ی

تجهیزات می‌فروشید محصول شما با محصولات نهایی تولید کننده همراه می‌شود و در اختیار مصرف کننده قرار می‌گیرد.

- نمایندگی تولید کننده: نمایندگی‌های تولید کننده فروشندگانی هستند که بطور خاص عهده‌دار فروش محصولات یک یا چند تولید کننده می‌شوند، زمان و منابع خود را میان آنها تقسیم می‌کنند. این روش یکی از بهترین روش‌های فروش است. - توزیع کنندگان عمده‌ی فروش در این حالت شرکت محصول خود را به یک یا چند عمده‌فروش می‌فروشد و آنها محصولات را در اختیار خرده‌فروشان و دیگر کانال‌های توزیع می‌گذارند تا سرانجام در اختیار مصرف کننده نهایی قرار گیرد.

- دلال‌ها: دلال‌ها عموماً بطور مستقیم از عمده‌فروش‌ها و توزیع کنندگان محصول را خریداری می‌کنند و به خرده‌فروش‌ها یا مصرف کنندگان نهایی می‌فروشند.

- توزیع کنندگان خرده‌فروش: توزیع از طریق کانال خرده‌فروشی وقتی که مصرف کننده نهایی محصول شما مردم عادی باشند بسیار مهم است. - پست مستقیم: شما در این حالت پس از دریافت سفارش محصول خود را به طور مستقیم برای مصرف کننده پست می‌کنید.

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

**استراتژی مکانیابی (Positioning Strategy):** در این بخش باید استراتژی مکانیابی برای تولید و عرضه محصول خود را مشخص کنید. مکانیابی محصول در بازار خصوصاً برای محصولاتی که خریدار با مشاهده آنها را خریداری می‌کند، بسیار مهمتر است. مکانیابی شرکت بستگی زیادی به نیازها و تمایلات مشتریان بازار هدف و عملکرد رقبا دارد. پیش از مکانیابی لازم است که به پرسش‌های زیر پاسخ دهید: - رقبا چگونه مکانیابی کرده‌اند؟ - محصول شما چه ویژگی دارد که رقبای شما فاقد آن هستند؟ - محصول شما چه نیازی از مشتری را برآورد می‌کند. - هر کدام از محل‌های موجود چه ویژگی‌های منحصر به فردی دارند؟ پس از پاسخ دادن به این سؤالات شما می‌توانید به توسعه‌ی استراتژی مکانیابی خود بپردازید و به یاد داشته باشید که این بخش بسیار طولانی و مبسوط نباشد. بیشتر سعی کنید نشان دهید که مشتری بر اساس مکانیابی شما به سراغ محصول خواهد آمد.

## برنامه‌ی مالی طرح کسب و کار

برنامه‌ی مالی یکی از بخش‌های لازم برای هر کارآفرین است.

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

بودجه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی (Operating and Capital Budgets)

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

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

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

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

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

## حسابداری :

فن ثبت طبقه‌بندی، تلخیص فعالیت‌های مالی یک موسسه در قالب اعداد قابل سنجش به پول و تفسیر نتایج حاصله از بررسی این اعداد و تجزیه و تحلیل صورتحسابها .

در پایان هر سال با مقایسه نسبت های اقلام صورتحسابها در هر موسسه با معیارهای مذکور می توان چگونگی فعالیتها و کارایی مدیر آن موسسه را تشخیص داد و به نقاط ضعف و قوت موسسه پی برد.

انواع صورت حسابهای مالی :

۱- صورت حساب ترازنامه

۲- صورت حساب سود و زیان

۳- صورت حساب سرمایه

ترازنامه Balance Sheet

صورت حسابی است که وضع مالی موسسه را در یک لحظه از زمان نشان می دهد.

قسمتهای اصلی ترازنامه

۱- دارایی :

دارایی یک موسسه عبارت از انواع منابع اقتصادی متعلق بآن موسسه است .  
(کلیه اموال و حقوق مالی متعلق به آن موسسه )

۲- بدهی :

عبارتند از مبالغی است که موسسه مذکور به افراد و موسسات دیگر بدهکار است . ( حقوقی است که سایر اشخاص (غیر از صاحب موسسه ) نسبت بدارایی یک موسسه دارند.

دارایی جاری :

عبارتند از وجه نقد و سایر اقلام دارایی که قابلیت آنها به نقد زیادست و انتظار می رود که در آینده نزدیک و در جریان عادی فعالیتهای مالی یک موسسه (یک دوره مالی) تبدیل به نقد شد.

دارایی ثابت :

اقلامی از دارایی که یا طبیعه غیر منقول و ثابت می باشند.مانند زمین و ساختمان و یا بعلت تخصیص آنها بامر معین و بسبب اینکه در جریان عادی فعالیتهای مالی یک موسسه دچار تغییرات عمده نمی شوند و مورد خرید و فروش و نقل و انتقال قرار نمی گیرند.مانند ماشین آلات ، وسائط نقلیه واثاثه

دارایی نامشهود:

شامل برخی از انواع حقوق مالی است که باوجود اینکه وجود آنها در خارج مشهود نیست برای موسسه دارای ارزش می باشد و اغلب با پرداخت وجهی بدست آمده است .

بستانکاران :

مطالباتیست که اشخاص از یک موسسه دارند و در مقابل آن اسنادی دریافت نداشته اند.

اسناد پرداختنی :

مطالباتیست که در مقابل آن سفته یا اسناد دیگر بطلبکار تسلیم شده است .

نسبت های مالی

۱- نسبت برگشت از فروش و تخفیفات به فروش غیر خالص

+ < -

(کوچک بودن این نسبت حاکی از کارایی و لیاقت بیشتر مدیران موسسه است).

۲- نسبت قیمت تمام شده کالای فروش رفته به فروش خالص

+ < -

((بزرگ بودن این نسبت مطلوب نیست و معلول افزایش قیمت خرید کالای خریداری شده است . (عدم صرفه جویی لازم در مخارج تولید موسسه))

۳- نسبت سود ناویژه به فروش خالص

+ > -

(این نسبت را می توان با کم کردن نسبت قیمت تمام شده کالای فروش رفته به فروش خالص از عدد ۱۰۰ نیز بدست آورد.)

۴- نسبت هزینه های فروش به فروش خالص

+ < -

۵- نسبت هزینه های عمومی به فروش

+ < -

۶- نسبت هزینه های عملیات به فروش خالص

+<-

۷- نسبت سود ویژه عملیات و سود ویژه دوره مالی به فروش

+>-

(این دو نسبت در تجزیه و تحلیل چگونگی اداره موسسه و لیاقت و کارایی مدیران آن بسیار مهم و قابل توجه است.)

۸- نسبت برگشت از خرید به خالص

+<-

(معلوم می شود چه مقدار از کالاهای خریداری شده در طی دوره مالی برگشت داده شده است.)

بزرگ بودن این نسبت مطلوب نیست زیرا فزونی حجم برگشت خرید موجب رکود کارها و اتلاف وقت مدیران موسسه

می شود و بهتر است با خرید کالا از فروشندگان دیگر و کالای مرغوبتر این نقص کار برطرف شود.)

۹- نسبت هزینه حمل کالای خریداری شده به خرید خالص

+<-

(مدیران موسسه باید بکوشند از مناسب ترین و ارزانه ترین وسایل حمل و نقل برای حمل کالای خریداری شده استفاده

کنند. اگر نسبت زیاد باشد باید در وسایل حمل کالا تجدیدنظر کرد.)

۱۰- نسبت موجودی کالای پایان دوره با موجودی اول دوره و

نسبت موجودی کالای پایان دوره با قیمت تمام شده کالای آماده فروش در طی دوره مالی

+<-

(این مقایسه نشان می دهد که در دوره مالی گذشته فعالیتهای مربوط به فروش چگونه بوده است. اگر موجودی پایان

دوره خیلی بیشتر از اول دوره و نسبت به قیمت تمام شده کالای آماده فروش نسبت بزرگی باشد در نظر اول تصور می

شود فعالیتهای مربوط به فروش کالا در دوره مالی یا سال گذشته در موسسه مذکور رضایتبخش نبوده و نتوانسته کالای

موجود را بفروشد ولی باید در این موارد سایر عوامل را بررسی کرد از جمله:

الف - حجم فعالیتهای موسسه نسبت به سالهای گذشته توسعه یافته باشد.

ب - چون پیش بینی می شود قیمت در آینده نزدیک افزایش یابد مدیر موسسه مقدار زیادی کالا یا مواد خام رانگهداری

کرده.

ج - در دوره مالی گذشته تنزل سطح فروش بوده و موسسه نتوانسته کالای موجود را بفروشد که حاکی از فقدان مدیریت مناست است).

پروژه

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

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

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

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

میزان حقوق در هر شرکت باید نشان‌دهنده‌ی تعداد افراد استخدام‌شده و نقش هر کدام در سازمان باشد. کارآفرین هم‌چنین باید لزوم افزایش بیمه، شرکت در برنامه‌های مخصوص تجاری، یا اضافه کردن وسعت انبار، همه را در نظر بگیرد.

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

### بررسی نقطه‌ی سربه‌سر (Break-Even Analysis)

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

در مراحل اولیه‌ی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا، برای کارآفرین مفید است که بداند چه زمانی به سود دست پیدا می‌کند. این آگاهی شناخت بیشتری از امکانات مالی برای راه‌اندازی فعالیت اقتصادی در دسترس او قرار می‌دهد. آنالیز نقطه‌ی سربه‌سر روش مفیدی برای تعیین این که چند واحد باید فروخته شود یا به چه مقدار حجم فروش باید دست یافت تا به نقطه‌ی سربه‌سر رسید، است. برای آن

که شرکت به نقطه‌ی سربه‌سر برسد باید این تعهدات، یا هزینه‌های ثابت از طریق حجم فروش تأمین گردد. بنابراین نقطه‌ی سربه‌سر مقدار فروشی است که در آن فعالیت اقتصادی نه سود خواهد کرد و نه ضرری متحمل می‌شود.

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

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

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

مهم‌ترین مشکل در برنامه‌ریزی گردش نقدینگی، تعیین دریافت‌های دقیق ماهیانه و پرداخت‌های نقدی می‌باشد. بعضی تخمین‌ها لازم است، ولی باید محتاطانه باشد که بتوان وجوه لازم را به مقدار کافی برای پوشش ماه‌های نقدینگی منفی نگه‌داری کرد. در این شرکت، انتظار می‌رود که ۶۰ درصد فروش هر ماه به صورت نقدی و ۴۰ درصد باقی‌مانده در ماه بعدی دریافت گردد.

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

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

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

## برآورد ترازنامه (Pro Forma Balance Sheet)

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



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

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

هر کدام از این تقسیمات ترازنامه در پایین توضیح داده شده است:

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

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

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

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

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

# آشنایی با مفاهیم خلاقیت و تکنیک های آن

خلاقیت: عامل حیاتی برای تداوم کارآفرینی

## تعاریف خلاقیت

- ❖ خلاقیت = نگاه دیگر به موضوعات
- ❖ خلاقیت = برهم زدن روند عاداتی فکری
- ❖ خلاقیت = فرآیند تغییر، توسعه و تکامل در چرخه ی حیات ذهنی
- ❖ خلاقیت = نگاهی متفاوت به پدیده هایی که سایر افراد آن را نیز نگاه می کنند
- ❖ خلاقیت = استعداد ابتکار و خلق کردن که به صورت بالقوه در هر فردی و در هر سنی وجود دارد و با محیط اجتماعی - فرهنگی در رابطه تنگاتنگی می باشد.

تعاریف خلاقیت از دیدگاه صاحب نظران:

۱- (Weisberg) توانایی حل مسایلی که فرد قبلاً حل آنها را نیاموخته است

۲- فرآیندی که نتیجه آن کار تازه ای باشد که توسط گروهی در یک زمان مفید و ارزشمند تلقی شود. (Stein)

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

خلاقیت توانایی ایجاد ایده های جدید دارای ارزش برای مشتری.

**خلاقیت: فعالیت های ذهنی که منجر به خلق ایده های جدید می گردد.**

ابتکار: فرآیند ایجاد هر چیز جدیدی که قبلاً وجود نداشته است ابتکار: ایده نو و تازه ای که قبلاً وجود نداشته است.  
نوآوری: فرآیند ایجاد هر چیز جدیدی که برای فرد، افراد، گروه، سازمان، صنعت و یا یک اجتماع ارزش مهمی داشته باشد. نوآوری: به مرحله عمل رساندن ایده خلاقانه و تولید انبوه آن  
ابداع: این واژه به معنی آفرینش یا پدید آوردن چیزی از نیستی یا پدید آوردن چیزی از هر چیز دیگری است.

**خلاقیت = تازگی + ارزش**

## گام های توسعه ی خلاقیت ها در بشر

- آماده سازی ذهن
- مطالعه، بررسی و تمرکز
- تغییر و دگرگونی
- گذر از دوره کمون (انتظار)
- جرقه
- تائید و اثبات
- اجراء

گام اول: آماده سازی ذهن

(۱) همیشه جویای علم باشید.

لحظه به لحظه باید بخوانیم، یاد بگیریم و تمرین کنیم.

(۲) زیاد بخوانید - همیشه چیز بخوانید.

علوم مختلف را یاد بگیریم، منابع مختلف را مطالعه کنیم.

سعی کنیم بین آنچه را که اصل حرفه علمی خود قرار داده‌آیم با سایر مطالعات عمومی دیگر ارتباط دهیم یا ارتباطات لازم را بوجود آوریم.

(۳) مطالبی را که می‌خوانید دسته بندی کنید.

از بهم ریختگی ذهن جداً جلوگیری کنیم .

(۴) زمانی را هم برای تبادل نظر با دیگران بگذارید. گاهی اوقات در جمع دوستان شاید مطلبی توسط دوستی گفته شده که شما را بفکر ببرد و شروع خلاقیت از آنجا باشد.

(۵) شرکت درمجامع، کنفرانسها و سمینارهایی که مربوط به رشته ی کاری شما می‌باشد.

(۶) اطلاعات بین المللی را فراموش نکنید.

(۷) مهارت شنیداری خود را بالا ببرید.

گام دوم: مطالعه و تمرکز

تا می‌توانید بخوانید و تحلیل کنید

ولیکن، قضاوت و نتیجه گیری را به زمان دیگری موکول کنید.

گام سوم: تغییر و دگرگونی

حال شما دارنده یک سری اطلاعات می‌باشید که باید بتوانید از آنها به درستی استفاده کنید. برای حل مسئله به طور

خلاقانه، نیاز به استفاده از دو تفکر هم گرا و واگرا دارید.

تفکر واگرا: توانایی دیدن تفاوت‌های میان داده‌های مختلف است. یعنی با تفکر واگرا شما افکار تان را جستجو می‌کنید و بدنبال پیدا کردن مسیرها و امکانات مختلفی هستید که در اختیار دارید، بدون این که روی مسئله اصلی تمرکز خاصی داشته باشید.

تفکر هم‌گرا: توانایی دیدن شباهت‌ها و ارتباط دادن بین داده‌های مختلف است. یعنی با این طرز تفکر می‌توانید بهترین، مؤثرترین مسیرها و امکاناتی را که به مسئله‌ای مورد نظر ختم می‌شوند، انتخاب کنید.

گام چهارم: گذر از دوره ی کمون (انتظار)

دوره ی کمون یا دوره ی انتظار

چنانچه بعد از سه گام اول به نتیجه دلخواه نرسیده‌اید دلسرد نشوید. گاهی اوقات توقف کوتاه مدت یا حتی میان مدت ممکن است در راه رسیدن، یک نتیجه ی اولیه بوجود آورد، ولی مطمئن باشید که موضوع به ضمیر ناخودآگاه سپرده می‌شود و در لحظه ی خاص آن را کشف خواهید کرد.

راهنمایی جهت عبور از گذر انتظار

۱- انبوه اطلاعات آن هم به صورت درهم ریخته موجب گیج شدن می‌شود. کمی از موضوع دور شوید و در آرامش بسر ببرید.

۲- رؤیا پردازی کنید. روی قانده بایست کار نکنید. بلکه روی انعطاف پذیری ذهن و پرواز آن، کار کنید.

۳- استراحت کنید، تفریح کنید، به طبیعت بروید.

۴- در موقع خواب به موضوع خیلی فکر کنید تا در خواب ذهنیت دور از تشویش شما، فعال شود.

گام پنجم: جرقه

مطمئن باشید که پس از دوره انتظار، باید کاملاً حواس خود را جمع کنید و گوش به زنگ باشید تا متوجه راه حل اساسی یا همان “جرقه”ی اول خلایق باشید.

گام ششم: تائید و اثبات

جرقه را بر روی کاغذ و به صورت نوشتاری، در بیاورید. ولی برای اینکه آنرا رؤیت کنید و یا حس کنید، آن را در آزمایشگاه‌های مراکز آنکاباتور و یا در محلی، آزمایش کنید.

گام هفتم: اجراء

حال صفات و ویژگیهای کارآفرینی را در خودتان تقویت کنید. از خلایقها بعنوان کلید حل و گشایش فرصتها استفاده کنید ولی فراموش نکنید که:

۱- به برنامه‌ریزی نیاز دارید.

۲- ریسک و تحمل را باید در خود تقویت کنید.

۳- تیم‌سازی کنید.

۴- تمرین کنید.

۵- خلاقیت را به نوآوری و نوآوری را به ارزش تبدیل کنید.

۶- آن را گسترش دهید.

۷- چرخه تکرار خلاقیت و تبدیل به نوآوری را در فعالیتهای خود به حرکت در بیاورید.

### تفاوت تفکر منطقی و تفکر خلاق:

۱- وسعت عمل

۲- مسیر و جهت عمل

۳- توالی اعمال

۴- مواجهه با مسایل نامربوط و اشتباهات

### ضرورت خلاقیت:

دنیای امروز به قدری پیچیده، پویا و نامطمئن است که ما مجبوریم برای رشد، پیشرفت و حتی بقا هر لحظه مشکل جدیدی را حل کنیم.

### کاربردهای تفکر خلاق:

۱- بهبود ۲- حل مساله ۳- ارزش و فرصت ۴- آینده ۵- انگیزش

### منابع خلاقیت:

۱- معصومیت ۲- تجربه ۳- انگیزش ۴- داوری تنظیم شده ۵- سبک ۶- اتفاق، پیشامد و اشتباه ۷- رهایی ۸- گریز

اندیشی

### موانع خلاقیت

۱- هوش (مهارت رانندگی) سرعت انتقال بالا بنابراین زود به نتیجه میرسند و جزئیات را از دست می دهند. بزرگترین گناه

با هوشها: خودبینی و به حساب نیاوردن دیگران

۲- مدل منطقی و فوری در هر مورد.

۳- نیاز به همیشه حق داشتن و مقبول بودن.

۴- تحصیلات و دانش ۵- اشتباه کردن ممنوع ۶- دلیل آوردن برای همه چیز ۷- کنترل بیش از حد

۸- جست و جوی امنیت ۹- کلیشه ساختن ۱۰- تنها یک پاسخ صحیح وجود دارد. ۱۱- تلاش بیش از حد برای

منطقی بودن. ۱۲- پیروی کورکورانه از قواعد ۱۳- ترس از احمق جلوه شدن.

## تکنیکهای خلاقیت

در اینجا به چند تایی از تکنیک های عمومی خلاقیت اشاره می کنیم که در یافتن ایده های جدید می توانند به شما کمک کنند. به یاد داشته باشید که در هر شرایطی ممکن است یکی از این روش ها به درد بخورد. به هر حال دانستن تمام آنها حتما جایی به کمکتان می آید.

### تکنیک طوفان فکری

آیا تا به حال در جلسه ای بوده اید که در آن از آدم ها بخواهند در مورد یک موضوع مشخص نظر بدهند؟ آیا خود شما هم ایده داشتید؟ جلسه چه طور بود؟ چند تا ایده ی جالب و غیر منتظره جمع شد؟ یک روز تعدادی از کارکنان یک شرکت ساختمان سازی دور هم جمع شدند و تشکیل یک جلسه ی فوری دادند. مسأله ای که آن ها را دور هم جمع کرد، این بود که چطور می توان وسایل ساختمانی و بعد هم اثاث واحدهای مسکونی را از طبقه ی اول به طبقات دیگر ساختمان رساند و این کار را در کمترین وقت و به آسان ترین شکل انجام داد. بعد از این که همه ی کارکنان نشستند، یک نفر از میان جمع جلو رفت و یک ورق کاغذ سفید و یک مداد برداشت. از افراد خواست سکوت و نظم جلسه را رعایت کنند. او صورت مسأله را توضیح داد. سپس از همه خواست بدون این که کسی حرف دیگری را قطع کند، هر راه حلی که برای این مشکل به نظر می رسد پیشنهاد کنند. در ضمن این نکته را اعلام کرد که هیچ کس نباید ایده ی کسی دیگری را هر چند که به نظرش یک شوخی باشد، مسخره کند و به آن بخندد.

جلسه رسماً شروع شد. به هر کس نوبت می رسید، ایده اش را بلند می گفت. یک نفر هم ایده ها را می نوشت. یکی گفت «می شود پله ها را کم ارتفاع کنیم.» دیگری گفت «می شود به جای پله ها یک جور سطح شیب دار درست کرد و با چرخ وسایل را از رویش بالا برد.» به این ترتیب هر کس ایده ای می داد که شاید حتی تا آن لحظه در موردش فکر هم نکرده بود.

یک دفعه یک نفر از بین کارکنان بلند شد و گفت «من می گویم سقف را سوراخ کنیم!» همه خندیدند. مدیر جلسه همه را آرام کرد. پرسید: خوب... حالا سقف طبقه ی اول را سوراخ کردیم، بعدش چی؟- «سقف طبقه ی بعد را هم سوراخ می کنیم» «طبقات بعدی چطور؟»

- «این که کاری ندارد، تا طبقه ی آخر سقف همه ی طبقات را سوراخ می کنیم.»  
و این طور بود که آسانسور ساخته شد.

این یکی از هزاران مثالی بود که نشان می دهد جلسه ی طوفان فکری چه طور جلسه ای است. حدود پنجاه سال از اختراع این روش می گذرد. این روش نخستین بار در سال ۱۹۵۳ توسط دکتر الکس اس اسپورن تعریف شد. امروزه این روش چنان در آمریکا رواج یافته است که می توان گفت جزئی از زندگی مردم آن شده است.

همان طور که از مثال هم پیداست، این تکنیک در واقع یک نوع ایده یابی گروهی و سازمان یافته است. اساس کار طوفان فکری این است که با جمع آوری تمام ایده هایی که هم زمان در جلسه به وسیله ای اعضا ارائه می شود، راه حل مناسبی تکنیک بارش افکار (طوفان فکری): وسیله ای برای ایده یابی گروهی بر مبنای انتقاد و پیشنهاد

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

اول این که هر چه بیشتر ایده خلق شود، احتمال پیدا کردن ایده‌ی مناسب بیشتر می‌شود. دوم این که که ارزیابی، تمسخر و قضاوت عجولانه‌ی اعضای جلسه مانع تصور و خیال‌پردازی افراد می‌شود. در نتیجه تولید ایده به حداقل می‌رسد.

از آن جایی که هر ایده‌ی جدید خود به وجود آورنده‌ی ایده‌های تازه است، اصل سوم این است که توجه داشته باشیم افراد در مواجهه با ایده‌ی جدید، موضوع جدیدی در ذهنشان مطرح می‌شود و تعداد بیشتری ایده در ذهن افراد جرقه خواهد زد. و بالاخره اصل چهارم، این که اگر دو یا چند چیز با هم ترکیب شوند، نتیجه‌ی حاصل چیزی بیش از جمع آنها است. به عبارت دیگر، ایده‌های ایجاد شده در گروه، بهتر و بیشتر از ایده‌هایی است که مجموع افراد به تنهایی پیشنهاد می‌کنند. در این مورد که تعداد افراد شرکت کننده در جلسه طوفان فکری چند نفر باید باشد، تحقیقات زیادی شده است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد بهتر است جلسات با ۱۲ تا ۱۵ نفر تشکیل شود.

کار مدیر جلسه اهمیت زیادی دارد. او است که باید تا جایی که ممکن است جلسه را کنترل، تشویق و هدایت کند و همین که احساس کرد ایده‌های افراد پاسخ درستی به مشکل مطرح شده نیست، با دوباره طرح کردن مسأله و توضیح دادن بیشتر، صورت مسأله را در ذهن افراد روشن تر کند. حال اگر شما همین امروز و یا در آینده‌ی نزدیک قصد برگزاری و یا شرکت در یکی از این جلسات طوفان فکری را دارید، بهتر است قواعد کلی ذهن‌انگیزی را به خوبی به یاد داشته باشید، چرا که مهم‌تر از هر چیز در این تکنیک همین قواعد ساده هستند. شما و دوستان نزدیکتان به راحتی در هر محلی می‌توانید این تکنیک را امتحان کنید و از نتیجه‌ی اعجاب بر انگیز آن آگاه شوید.

خلاصه:

قوانین بارش افکار:

- ۱- هیچ کس حق قضاوت، ارزیابی یا انتقاد ندارد.
- ۲- هر چه ایده‌ها دورتر از ذهن، جسورانه‌تر، و عجیب‌تر باشد بهتر است.
- ۳- هر چه تعداد ایده‌ها بیشتر، بهتر
- ۴- هر چه ترکیب ایده‌ها بیشتر، بهتر

چگونه به جلسه طوفان فکری تشکیل دهیم؟

تعداد ۸ تا ۱۲ نفر (یک نفر رییس، یک نفر دبیر، ۵ نفر عضو اصلی و ۵ نفر میهمان)

مراحل:

- ۱- تعریف مسئله
- ۲- شروع ایده‌یابی
- ۳- تعیین محدودیت زمانی
- ۴- بررسی ایده‌ها برای یک مسأله‌ی خاص پیدا شود.

تکنیک طوفان فکری معکوس

این تکنیک بسیار شبیه تکنیک طوفان فکری است، با این تفاوت مهم که در این روش، انتقاد و ارزیابی نه تنها بد نیست، بلکه اساس این تکنیک است. در واقع پایه‌ی این تکنیک پرسیدن سؤال‌های مختلف است. مهم این است که در ذهن افراد این سؤال شکل بگیرد که ایده‌ی مطرح شده در کجاها جواب نمی‌دهد؟ چه مسائلی موفقیتش را تهدید می‌کند؟

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

برای مثال یک شرکت لیوان‌سازیِ سرمایه‌یک تصمیم گرفت نوع جدیدی از لیوان را وارد بازار کند.

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

یکی گفت «دسته‌اش چرا این قدر گرد است؟» دیگری گفت «قدش زیادی کوتاهه.»

یکی دیگر گفت «رنگش زیادی تیره است. گل دار بشه بهتره.»

و به همین ترتیب هر کس چیزی گفت. بعد از تمام شدن جلسه، آدم‌هایی جمع شدند و نظر افراد جلسه را کنار هم گذاشتند به آن‌ها خوب فکر کردند. طرح جدید لیوان از بین نظرهای جمع شده کم‌کم مشخص شد. حالا شرکت لیوانی تولید می‌کند که اصلاً شبیه لیوان سابق نیست و بازار خیلی خوبی هم دارد.

## تکنیک IT Do

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

### مسأله را واضح مطرح کنید.

سؤال کنید چرا این مشکل به وجود آمده است؟ سعی کنید مشکل را به مشکلات کوچک‌تر تقسیم کنید. حال این مشکل را در دو کلمه بیان کنید. هدف‌ها، معیارها و موانع کارتان را مشخص کنید و درباره‌ی آن‌ها توضیح دهید. در این مرحله با تمرکز بیشتر بر موضوع و درک عمیق آن می‌توان به تعریف درست‌تری از آن رسید. تعریف دقیق مسأله، به قدری به حل خلاق آن کمک می‌کند که گفته می‌شود نود درصد حل مسأله، خوب فهمیدن آن است.

### از زاویه‌های مختلف مسأله را ببینید.

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



از بین ایده‌ها بهترین را پیدا کنید.

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

ایده را به راه‌حل عملی تبدیل کنید.

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

### تکنیک توهم خلاق

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

از طرفی تجربیات قبلی در موضوع رؤیت شده بسیار تأثیرگذار است. در واقع بیشتر اوقات، تمایلات، انتظارات و تجربیات قبلی باعث می‌شود ما آن‌چه را مایلیم ببینیم، نه آن‌چه را که واقعاً در خارج وجود دارد.

شاید تنها راهی که به وسیله‌ی آن بتوان واقعیت را شناخت، حذف پیش فرض‌ها، تمایلات و یا فیلترهای پنهانی است که بر موضوع اثر گذاشته است.

برای این منظور، اولین قدم این است که متوجه باشیم حواس پنج‌گانه نشان نمی‌دهد واقعیت بیرونی دقیقاً چیست. این خود از ضرورت‌های یک فکر خلاق است.

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

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

تکنیک دفترچه‌ی یادداشت

شما کسی هستید که جایی کار می‌کنید، شاید هم فقط درس می‌خوانید، و یا بیشتر اوقات خود را در خانه سپری می‌کنید. تا حالا شده است به جای موضوع اصلی که مشغول آن هستید، به چیزی که در حاشیه‌ی موضوع اصلی قرار گرفته است دقیق شوید و فکر کنید؟ چه قدر به آن فکر کردید؟ چه ایده‌هایی به ذهنتان رسید؟ می‌دانید اگر همین فکری که در حین کار روی موضوع اصلی ناگهان ذهنتان را مشغول کرده و بعضی وقت‌ها اتفاقاً ایده‌های جالبی از آن خلق شده، به چه درد می‌خورند؟

به یک نجار فکر کنید. تصور کنید می‌خواهد یک میز بسازد. چوب، سطل چسب، چند تا میخ، چکش و اره حاضر است. همه چیز آماده است که آقای نجار شروع به ساختن میز کند. اره را بر می‌دارد، جای برش را تنظیم می‌کند و کار شروع می‌شود. در حین کار، یا مثلاً هنگام استراحت توجه او به سطل چسب و دسته‌ی آن جلب می‌شود. این دسته‌ی پلاستیکی چه طور ساخته شده است؟ چه طور روی بدنه قرار گرفته است؟ چه کار می‌توان کرد که دسته قائم بایستد و روی لبه‌ی سطل که معمولاً آغشته به چسب است، نیفتد؟

بعد از ظهر آن روز را آقای نجار به دسته‌ی سطل چسب فکر می‌کند. البته ممکن است به نتیجه‌ی مشخصی نرسد، اما اگر ایده‌ای به ذهنش رسید و در نگاه اول به نظر رسید که جواب می‌دهد، تا آخر شب سرحال و راضی است. شاید فردا که دوباره به کار گاهش برگشت، دوباره به یاد راه حل ابداعی خودش بیفتد. شاید هم نه. شاید فردا آن قدر روز شلوغی است که آقای نجار ایده‌اش را به کلی فراموش کند و سطل و دسته‌اش را همان طور که هست ببیند و استفاده کند.

مستقل از این که صورت مسئله‌ی مورد بحث، به حرفه‌ی اصلی شما مربوط باشد یا نه، وقتی که روی مسئله‌ای تمرکز می‌کنید و برای آن دنبال راه حل می‌گردید، ناخودآگاه ذهنتان را عادت می‌دهید که

۱. پذیرای صورت مسئله‌ی جدید باشد و نسبت به آن حالت تدافعی به خود نگیرد.

۲. در پردازش اطلاعات ورودی از پدیده‌های بیرونی، دقیق و ظریف عمل کند و به همه‌ی نکات توجه کند.

دفترچه‌ی یادداشت ایده به شما این امکان را می‌دهد که بعد از یک بازه‌ی زمانی مشخص، چندین راه حل متفاوت برای یک موضوع گرد آورید. نوشتن هم ذهن شما را مرتب می‌کند، هم جلوی آفت فراموشی را می‌گیرد.

این دفترچه، نه دفترچه‌ی یادداشت روزانه است که قرار ملاقات هفته‌ی بعد در آن نوشته شود، و نه دفترچه‌ی تلفن. بلکه محیطی است که در آن به خودمان اجازه می‌دهیم ساده و کودکانه فکر کنیم، به ذهن اجازه‌ی خلاقیت دهیم و فکری که ما را که ممکن است تعداد زیادیشان در مدت کوتاهی تولید شوند ثبت کنیم. هر چه این فکرها نامأنوس تر باشند و قالب‌ها و پیش فرض‌های اضافی مرسوم را بشکنند، با ارزش ترند. دفترچه‌ی ایده به ما کمک می‌کند که به اطرافمان دقیق تر نگاه کنیم و سعی کنیم نکات ریز و ظریف پدیده‌ها را درک کنیم. کلنجار رفتن با یک مسئله که هیچ اجبار بیرونی برای حل سریع آن ندارید، بهترین راهی است که می‌تواند ذهن شما را همیشه باز و خلاق نگه دارد.

**تمرین دفترچه‌ی یادداشت:** سعی کنید هر روز زمان‌های خاصی را به پُر کردن خلاقانه‌ی دفترچه اختصاص دهید. در عین حال هر ایده‌ی جدیدی که به ذهنتان می‌رسد، شکار کنید و در دفترچه نگه دارید. اگر در مورد مشکل خاصی فکر می‌کنید، صورت مسئله را هم خیلی خلاصه بنویسید یا با نشانه‌ی خاصی مثلاً ایده را مشخص کنید. بهتر است دفترچه را از نوعی انتخاب کنید که احساس راحتی بیشتری در شما ایجاد می‌کند. سعی کنید دفترچه را همیشه همراه داشته باشید. هیچ کس نمی‌داند فرصت کی از راه می‌رسد!

پس از تمام شدن دفترچه، آن را مرور کنید و ایده‌ها را دسته‌بندی کنید. از آن پس با داشتن مجموعه‌ی باارزشی از فکر خودتان به عملی کردن این ایده‌های خام پردازید

وسيله ای برای ایده یابی گروهی و سازمان یافته طوفان فکری معکوس: تکنیک

## تکنیک SCAMPER

Substitute

Combine

Adapt\adopt(

Modify)magnify(

Put to other uses

Eliminate

Rearrangement

### Substitute

(جانشین سازی)

چه موادی را می توان به جای مواد قبلی به کار برد؟

مثال: هنگام بارندگیاز چه طریقی می توان مانع خیس شدن موی سرشد؟(غیر از چتر ، کلاه...)

برس بزرگ با یک لوله آب درون آن برای شستن پنجره قطار، ترکیب دو نوع عدسی و ساخت عینکهای دو تکه

### Adapt\adopt(

(رفاه ، سازگاری و تعدیل کردن)

این به چه چیزی شبیه است؟

(تغییر برای راحتی) (وانت توپوتا)) تلویزیون را شبیه چه چیزی میتوان ساخت؟

ساخت هلی کوپتر از روی سنجاقک

### Modify)magnify(

(بزرگ سازی – تقویت)

چطور است شکل و رنگش را عوض کنیم؟

چرا آن را چند برابر نکنیم؟

،مداد بزرگ، کپسول آنتی بیوتیک تولید لاستیکهای پهن

۱۰ چیز بگویند که با بزرگتر شدن فروششان بالا می رود.

۱۰ چیز بگویند که با معطر شدن فروششان بالا برود.

بازی فوتبال با ۲ توپ با رنگهای متفاوت

## uses other to Put

(استفاده در سایر موارد- تغییرات کاربردی)

با محصولات خراب شده چه کنیم؟

با طرحهای تحقیقاتی که به نتیجه نرسیده اند چه کنیم؟

استفاده دیگر از X

- (پوست پرتقال؟ موتورگازی-CHIRO HONDA)

ساده سازی فرایندهای سازمان \*

امواج صوتی با طول موج کوتاهتر \*

دیزلی برای سبک کردن ماشین موتور انژکتوری به جای \*

\* میکروفن - گوشی تلفن

۱۰ چیز بگویید که با کوچک شدن فروششان افزایش می یابد.

طراحی اتومبیل با موتور پشت \*

\* بعد از فروش پس گرفته می شود.

\* مراجعه پزشک به بیمار

\* سوزن چرخ خیاطی (Howe)

\* قانون نیوتن

## تکنیک ۶ کلاه فکری:

شش جنبه یا سبک فکری را تعریف کرده و برای هر یک کلاه رنگی خاصی را به عنوان سمبل تعیین می کند.

کلاه سفید:

با موضوعات و شکل های واقعی سروکار دارد. بدون هیچگونه قضاوتی فقط واقعیت ها مورد جستجو قرار می گیرد.

کلاه سرخ:

برای بیان و جستجوی جنبه های هیجانی، احساسی و غیراستدلالی و برای اظهار نظرات با این کلاه دلیلی خواسته نمی شود

و کلاه سرخ:

۱- ابزار مناسبی برای بیرون ریختن احساسات هیجانات، استقرارها، حدسها، درکهای شهودی و اموری که احتیاج به

استدلال نداشته باشد.

۲- اگر در فرآیند تفکر و صحبت ها به این گونه امور توجهی نشود آنها در پس پرده، پنهان شده و به صورت مخفی بر

می کند و بنابراین مقاومت، ستیزه جویی

و سوء تفاهمات کاهش می یابد و از طرف دیگر از پافشاری و وسوسه برای توجیه عواطف کاسته می شود.

۴- هنگام گفتن با کلاه سرخ گوینده احساس شرم، گناه یا غیر منطقی بودن نمی کند.

کلاه سیاه:

برای بیان و جستجوی جنبه های منفی، بدبینانه اما واقعی (مشابه گروههای مخالف خوان).

کلاه زرد:

برای بیان و جستجوی جنبه های مثبت ، خوش بینانه، امّا و واقعی.

کلاه زرد:

۱- معجونی است از کنجکاوی ، لذت و میل به عملی کردن چیزها.

۲- فرصت دیدن موضوعاتی که به نظر دیگران تهدید می آید.

۳- تلاشی آگاهانه و سنجیده برای مثبت فکر کردن.

کلاه سبز:

با این کلاه ( تفکر جانبی ) می توان بسیاری اوقات برای تحریک ذهن خلاق دیگران ، عمداً فکرهای غیر منطقی بیان کنیم.

این افکار حتی اگر برانگیزنده هم نباشند، برای پیشگیری از انجماد فکرهای ناشی از کلاه سیاه لازم و مفیدند.

کلاه آبی:

برای تنظیم و ساماندهی فرآیند برنامه ریزی برای تفکر و استفاده از کلاههای

دیگر (کلاه نظارت)

کلاه آبی:

به اصل موضوع فکر نمی کنیم ، بلکه به سبک تفکری فکر می کنیم که برای بررسی و پژوهش موضوع لازم است.

تعیین مرحله های مختلف فکری و اولویت آنها

ارزیابی اولویت ها، فهرست کردن محدودیت ها،

تعیین حد تمرکز و یا نشان دادن هدف .

تکنیک ۶ کلاه فکری:

۱- فرد در اثر تعویض کلاههای فکری، نقشش را در

گروه تغییر می دهد و نهایتاً تنوع و کثرت این

تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می شود.

۲- هنگام بازی کردن نقش ها، فرد فکرش از "من"

خود یا قالب های ذهنی جدا شده و به سمت نقش  
هدایت می شود.

۳- افراد به فکر خود مسلط می شوند و تنها چیزهایی را که می خواهند، فرامی خوانند.

۴- یکی از محدودیت های اصلی در فکر کردن، مقابله و مقاومت "من" انسان است که باعث اشتباهاتی در تفکر می گردد.  
اهداف اصلی این تکنیک:

۱- ساده کردن تفکر: پرداختن جداگانه به عواطف، منطق، اطلاعات، امید و خلاقیت  
تفکری ساده تر، دقیق تر، شفاف تر، سریع تر و اثربخش تر.

۲- فراهم کردن زمینه جهت تغییر آگاهانه الگوهای ذهنی به منظور استفاده از تمامی ظرفیت های ذهنی.

## P.P.C تکنیک

**POSITIVE** مثبت ها - **POSSIBILITIES** احتمالات (گسترش و تعمیم) - **CONCERNS**: نگرانی ها

۱- تغییر و اصلاح واکنش افراد نسبت به ایده های جدید دیگران.

هر یک از ما در معرض ایده های دیگران هستیم: دوست، همکار، همسایه، اقوام همسفر، همکلاسی...

۲- ایجاد، تقویت و رشد و توسعه استعداد و فرهنگ خلاقیت در فرد، خانواده، سازمان و جامعه.

۳- برای افراد یا سازمانهایی که مستمراً با ایده ها و پیشنهادات دیگران سروکار دارند و یا برخورد آنان در سرنوشت ایده و انگیزه پیشنهاد دهنده تأثیر می گذارد.

مثال: مدیران، والدین، اساتید دانشگاه، معلمان، قضات، صدا و سیما و ...

## وارونه سازی مسأله: تکنیک

سازمان دهنده "است، سعی می کند در کمترین زمان را با ورود اطلاعات به ذهن از آنجا که ذهن "سیستم الگوساز خود تکنیک وارونه سازی مسأله: اطلاعات ورودی را در نزدیکترین، شبیه ترین و آشناترین قالب ذهنی قرار دهد.  
و در نتیجه خروجی احتمال اینکه وارد قالب جدیدی شوند ذهن می شوند. چون در این تکنیک اطلاعات وارونه وارد موجب خلاقیت است و ماده اولیه برای مراحل بعدی فرآیند تفکر گذشته تفاوت خواهد داشت. این درک جدید قالب، با می شود.

تفاوت با گذشته انجام دهید. مثال: برای مدت کوتاهی به شکل معکوس یا حتی تمرین: عادات جسمی و فیزیکی خود را در هم کردن دستها

## منابع و مآخذ:

۱- مبانی کارآفرینی دکتر محمود احمدپور و دکتر سید محمد مقیمی

۲- استراتژی های بازاریابی ترجمه سهراب خلیلی شوریتی

- ۲- اصول و مبانی کارآفرینی سعیدی کیا
  - ۳- راهنمای سرمایه گذاری صنعتی معاونت توسعه صنعتی وزارت صنایع
  - ۴- نقش آموزش کارآفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک ماهنامه تدبیر
  - ۵- اصول حسابداری دکتر عزیز نبوی
  - ۶- ارزیابی طرحهای فنی، تولیدی و اقتصادی سید مهدی سید مطهری
  - ۷- پیش بسوی کارآفرینی ترجمه میترا تیموری
- و مطالبی برگرفته از مطالب ۴۵ کتاب مدیریت و کارآفرینی دیگر

ضمیمه :

## سایت های مرتبط با موضوع کارآفرینی

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

در این سایت می توانید از پیشنهاد های کارشناسان اقتصادی و مشاوران تجاری در مورد برنامه ها و روند منطقی عملکردها در شرکت های کوچک و متوسط بهره بگیرید.

[www.cbasc.org](http://www.cbasc.org)

اطلاعات جامع در مورد شروع کسب کار کوچک و ارائه راه کار عملی جهت بودجه بندی در مراحل برنامه ریزی کار و بازاریابی

[www.celcee.edu](http://www.celcee.edu)

بزرگترین مجموعه جهانی در مورد کلیه مباحث مرتبط با آموزش های کار آفرینی

[www.wnterweb.org](http://www.wnterweb.org)

اطلاعات مختلف در مورد کارآفرینی، خوداشتغالی و اداره کسب و کارهای کوچک

[www.enterweb.org](http://www.enterweb.org)

اطلاعات مختلف در مورد کارآفرینی، خود اشتغالی و اداره ی کسب و کارهای کوچک

[www.entered.org](http://www.entered.org)

یکی از اصلی ترین منابع موجود در مورد کارآفرینی که امکان کپی مجانی مواد آموزشی مرتبط با علوم کارآفرینی در آن وجود دارد

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

حاوی اطلاعات مفیدی در مورد کارآفرینی ( مباحث و ابزارها ) در تمامی زمینه های مورد نیاز برای شروع یک کسب و کار

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

در این سایت می توانید مقالات مورد نیاز خود را در مورد کار آفرینی و مواردی از موفقیت های کسب شده توسط کارآفرینان و ارتباط عمیق بین کارآفرینی و انتخاب و اجرای صحیح طرح کاری (business plan) را بیابید.

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

در این به والدین و مدرسین آموزشی راههای کمک و حمایت از زنان جوان در اموری نظیر کنترل دارایی شخصی، کارآفرینی، اقدامات نوع دوستانه و سرمایه گذاری آموزش داده می شود.

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

این سایت کار آفرینان جوان و مؤسسات ارائه دهنده آموزشهای مرتبط با کسب و کار را راهنمایی کرده و اطلاعات مفیدی در اختیار می گذارد.

[www.opens.org](http://www.opens.org)

این سایت متعلق به یک سازمان غیر انتفاعی در آمریکا است که کارآفرینی به جوانان سنین تا سال آموزش می دهد.

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

ارائه مشاوره به کارآفرینان در خصوص ایده های شروع کسب و کار، نفوذ به بازار و ...

[www.siastr.sk.ca](http://www.siastr.sk.ca)

در این سایت دوره هری online کارآفرینی در قالب ایجاد یک کسب و کار کوچک ارائه می گردد.

[www.strategis.gc.ca](http://www.strategis.gc.ca)

حاوی اطلاعات مهم در مورد ابزارها و منابع کسب و کار، تأمین سرمایه برای توسعه کار، بازاریابی خارجی، تجارت الکترونیک و ...

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

مشاوره فنی برای کارآفرینان جوان شامل: مدل های مختلف طرح کاری، راهنمای دریافت بودجه، قوانین کسب و کار، تأمین نیروی انسانی و فهرستی از مشاورین و متخصصین کانادا

[www.gethelp.library.upenn.edu](http://www.gethelp.library.upenn.edu)

وب سایتهای کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک

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

ارائه کمک به کارآفرینان برای یافتن سایر کارآفرینان و کمک به سرمایه گذاران جهت یافتن پروژه های جدید و مناسب

[www.eweb.slu.edu](http://www.eweb.slu.edu)

آموزش کارآفرینی روی Web

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

چتر حمایتی زنان در کسب و کار بین المللی و ملی

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

لینک به سایتهای مختلف کارآفرینی

[www.library.jwu.edu](http://www.library.jwu.edu)

لینک به کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک

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

مقالات در مورد کارآفرینی های خرد

[www.tenonline.org](http://www.tenonline.org)

شبکه کارآفرین (مقالات - لینکها و ...)

[www.gsb.stanford.edu](http://www.gsb.stanford.edu)

وب سایتهای کارآفرینی کسب و کار، مجلات، مراکز مطالعاتی کارآفرینی، طرح کسب و کار و ...

[www.yeo.org](http://www.yeo.org)

آشنایی با سایت مربوط به کارآفرینان با سن زیر سال

[www.faculty.washington.edu](http://www.faculty.washington.edu)

منابع کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک

[www.lib.utexas.edu](http://www.lib.utexas.edu)

مرکز آموزشی کارآفرینی

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

کسب و کارها، بازاریابی و منابع کسب و کار الکترونیکی شامل مقالات و ...

[www.usasbe.org](http://www.usasbe.org)

کسب و کارهای کوچک

[www.score.org](http://www.score.org)

کسب و کارهای کوچک