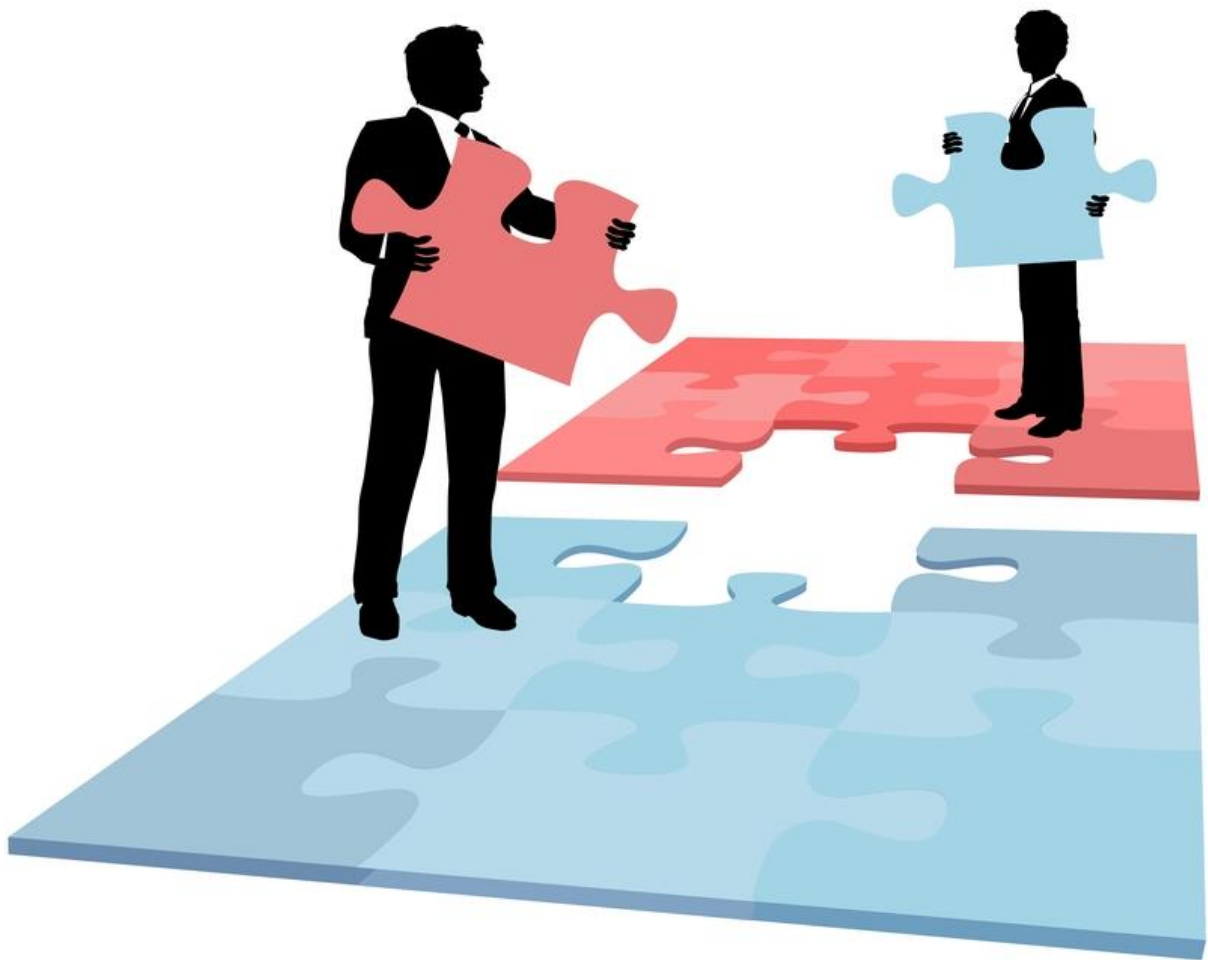


بِسْمِ تَعَالَى

## جزوه درس : مراحل عملیاتی راه اندازی کسب و کار جدید



مصطفی زمین پرواز

زمستان ۱۳۹۷

## مقدمه

آیا از تیپ شخصیتی کسب و کار خود آگاه هستید؟ راهبرد و چشم انداز شما برای آینده چیست؟ کسب و کار شما چیست؟ محدوده جغرافیایی و جامعه هدف بازار شما چیست؟ سرمایه شما چقدر است؟ محصول شما چیست و چگونه ارائه می‌شود؟ ایده‌های شما برای جذب مشتریان جدید و وفادارسازی مشتریان قدیم چیست؟ رقبا شما در ارائه محصول و محصولات مشابه چه کسانی هستند و چه راه‌هایی را رفته‌اند؟ هدف‌های بازاریابی شما چیست؟

به یاد داشته باشید هیچ فرمول استاندارد برای تهیه یک برنامه راه اندازی کسب و کار وجود ندارد. هیچ میزان استاندارد برای مدیریت زمان در راه اندازی کسب و کار، هیچ فهرست مطالب استاندارد، حتی هیچ روش ایده‌آلی برای مرتب کردن محتوای برنامه راه اندازی کسب و کار وجود ندارد

با این وجود هر فرد با تجربه‌ای با شناختی که از مخاطبان خود دارد می‌تواند یک برنامه موثر تدوین نماید.

برای راه‌اندازی و توسعه یک کسب و کار، عوامل متعددی وجود دارند که اگر بتوان ارتباطی خوب بینشان برقرار کرد، رشد و پیشرفت کسب و کار را نتیجه می‌دهد. اینجانب بهروز ریاحی، به عنوان مدرس و مشاور کسب و کار نوین، به بیان اصلی‌ترین و مهم‌ترین این عوامل می‌پردازم بر ابداع روش‌های نوآور، جهت تولید محصولات و خدمات مورد نیاز بازار هدف، تأکید می‌کند (Creativity) خلاق بودن اگر شما همواره به فکر ایجاد الگوهای جدیدی برای تولید و عرضه محصول و خدمات خودتان به مصرف کننده باشید، موفق می‌شوید تا توجه مشتریان را به مزیت‌های جدید و کالاهای نوین شرکت خودتان جلب کنید که هم باعث می‌شود تا مشتریان قبلی خودتان را نگه دارید و بر شهرت کسب و کارتان نیز اضافه کنید

های روندها و عادت‌های جاری در کسب و کارها که بر بررسی و ارزیابی پیوسته گزارش (Quantity Assessment) موشکافی در کمیت‌ها تأکید دارد و برای این کار (بررسی و ارزیابی پیوسته گزارش‌ها) استفاده از روش‌های نوین تحلیل و بررسی را پیشنهاد می‌دهد شما اگر دانش خودتان را در خصوص نحوه استفاده از روش‌های تحلیل، بررسی و ارزیابی آمارها و گزارش‌ها، بالا ببرید و در به روز نگه‌داشتن آن تلاش کنید، قطعاً با مسائلی ناخوشایند (مثل: سرگردانی در امور، برهم خوردن نظم در انجام فعالیت‌ها و ...) مواجه نخواهید شد که بر توجه به روندها، عادت‌ها و امور رایج در کسب و کار (شرکت و یا سازمان) در کنار توجه به جزئیات (Holistic Approach) کل نگرایی آن‌ها (روندها، عادت‌ها و امور رایج) به صورت کلان تأکید دارد

اصل کل نگرایی، می‌گوید تا شما به عنوان مالک یک کسب و کار، باید توانایی این را داشته باشید که در عین توجه به تمامی جزئیات، کلیات امور و مسائل را نیز ببینید و درک درستی از آن‌ها داشته باشید. برای موفق‌تر شدن در نگرش کلی به کسب و کارتان، بهتر است تا از یک فرد سوم شخص (مشاور باتجربه) در کنار کسب و کارتان کمک بگیرید

که به داشتن برنامه‌ای منظم و کارآ، برای بررسی و مدیریت عادات و روندهای انجام کارها، به منظور (Co-ordination) هماهنگ‌سازی تولید محصولات کارآتر و ارائه خدماتی متناسب‌تر با نیازهای بازار، تأکید دارد شما به عنوان یک صاحب کسب و کار، که تمایل زیادی به رشد و توسعه فعالیت‌های خودش در بازار دارد، به ایجاد الگوهای جدید برای عرضه محصولات جدید و متناسب با نیازهای بازار احتیاج دارید

اینجانب به عنوان مشاور کسب و کار و مدرس دوره‌های بلند مدت فروش و بازاریابی، توصیه‌هایی برآمده از تجربیات شخصی خودم، برایتان دارم که اگر آن توصیه‌ها را به کار بگیرید، قطعاً در خلق الگویی منحصر به کسب و کار خود و داشتن خلاقیتی بیشتر در محیط کسب و کار خودتان، موفق خواهید شد

بهتر است تا شما ابتدا با استانداردهای هدف‌تان آشنا شوید و بعد از اینکه استانداردهای بازار را درک کردید، به تألیف و تعریف استانداردهای مورد نظرتان (قطعاً بر اساس نیازهای آشکار و پنهان بازار باشند) اقدام کنید و توجه داشته باشید که شناخت نیازهای پنهان در بازار، بسیار مهم است اگر می‌خواهید درباره نیازهای پنهان بازار و چگونگی شناخت آن‌ها بیشتر بدانید، پیشنهاد می‌کنم تا مقاله (تشخیص نیازهای پنهان، جهت تولید محصولات خارق‌العاده) را مطالعه کنید

قبل از شروع هر کاری، اول هدف‌هایتان را بشناسید و آن‌ها را درک کنید، سپس هدف‌هایتان را بر اساس اولویت‌هایتان مکتوب کنید و برای پیش بردن آن‌ها، مأموریت‌های سازمانی مرتبط با هدف‌هایتان را طراحی کنید

اینکه فعالیت‌های جزئی و کلی شما (صاحب یک کسب و کار) چه باشند، بستگی به سیاست‌هایی دارد که برای انجام مأموریت‌های سازمانی خودتان پیش می‌گیرید

بهتر است تا برای تعریف فعالیت‌های جزئی و کلی، ابتدا با کهنه‌کاران در زمینه فعالیت خودتان مشورت کنید و سپس با اعتماد به دانش کسب شده خود، به انتخاب فعالیت‌های جزئی و کلی لازم برای تولید محصولات، ارائه خدمات و نحوه انجام فعالیت‌ها (جزئی و کلی) بپردازید. شما باید برنامه مدیریتی منظمی داشته باشید و آن برنامه را ارزیابی کنید

یکی از بهترین روش‌های ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌ها، در میان گذاشتن آن با کارمندان کسب و کارتان است؛ زیرا نه تنها باعث می‌شود تا نقاط قوت و ضعف آن برنامه به خوبی مشخص شود، بلکه می‌توانید با استفاده از روش طوفان ذهنی، به برنامه‌ای کارتر دست یابید که همه جوانب احتیاط را بر اساس تمامی ظرفیت‌های موجود در کسب و کارتان را در نظر بگیرید

آموزش دیدن مستمر خودتان و کارمندان زیرمجموعه‌تان، لازمه خیلی مهمی برای رشد و توسعه کسب و کارتان است. آموزش دیدن مستمر، همان راز ماندگاری‌تان به عنوان یک شرکت و یا سازمان مطرح در بازار هدف‌تان می‌باشد

متمرکز شوید، زیرا بر رشد و توسعه کسب و کارتان قطعاً تأثیر زیادی می‌گذارد ( Niche Market ) سعی کنید تا بر شناخت نیازهای گوشه بازار آگاهی داشتن از تیپ شخصیتی بازار هدف، کارکنان و ذی‌نفعان کسب و کارتان، نقشی مهم در زمینه‌های مختلفی ایفا می‌کند.

## تعریف کسب و کار

نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از کسب و کار دارند. (کسب و کار چیست) در واژه نامه‌ی آکسفورد کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است. کسب و کار به فعالیت پولساز و تجارتي که از آن پول حاصل شود، گفته می‌شود.

به زبان ساده، کسب و کار عبارت است از حالتی از مشغولیت و به طور عام، شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات را با هدف فروش آنها به منظور کسب سود، در بر می‌گیرد.

بر طبق نظر (ارویک و هانت) کسب و کار، کاری 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 دارند، تولید، توزیع و عرضه می‌شود.

(پترسن و پلومن) بر این باورند که هر تبادلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست، بلکه کسب و کار، (کسب درآمد) هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده خرید و فروش است

پروفیسور (اون)، کسب و کار را یک نوع کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند

بنابراین با توجه به تعاریف یاد شده می‌توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه خدمات به منظور به دست آوردن سود سر و کار دارد.

## ویژگی‌های کسب و کار

با توجه به تعاریف کسب و کار، ویژگی‌های کسب و کار عبارتند از:

فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش

معامله‌ی کالاها و خدمات

تکرار معاملات

انگیزه‌ی سود (مهم‌ترین و قدرتمندترین محرک اداره‌ی امور کسب و کار)

فعالیت توأم با ریسک؛ کسب و کار، همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، همواره کسب و کار

توأم با ریسک است

تدوین برنامه راه اندازی کسب و کار جدید

خلاصه اطلاعات مدیریتی و اجرایی شرکت

شرح محصول یا خدمات قابل ارائه

تحلیل بازار و مشخص کردن سهم بازار محصول یا خدمات

مدیریت مشتری و تحلیل مشتریان

تحلیل رقبا در راه اندازی کسب و کار

اهداف بازاریابی و جامعه هدف

روش‌های بازاریابی و مدیریت بازاریابی

تکنیک‌های افزایش فروش (استراتژی)

برآورد و تحلیل مالی

در ادامه بحث اولین کاری که شما باید قبل از آغاز کسب و کارتان انجام دهید، پیدا کردن ایده است. اگر کسب و کاری را اداره می کنید باید به فکر ایده های جدید برای رقابت باشید

.کسب و کارهای کوچک با ایده زنده اند و بدون آن می میرند

اما ریشه ی هر کسب و کار موفق ایده است. محیط پویای امروزی بیش از هر زمانی به نوآوری مداوم نیاز دارد و نوآوری کلید موفقیت کسب و کارها است.

امروزه دیگر نمی توان امیدوار بود که مانند پیشینیان کسب و کار خود را شروع کنید. امروزه فرمول های جدید لازم است. شما در هر سطحی که باشید اولین چیزی که به شما توصیه می شود، یافتن ایده های خوب کسب و کار است. همیشه به دنبال آن ها باشید تولید ایده یک پروسه ی نوآور و خلاقانه است و زمان می گیرد. نه فقط در مراحل آغازین بل که در سراسر زندگی کسب و کار. لازم است که فرد . کارآفرین همواره در مورد پتانسیل های نوآوری، تغییرات کالاها و امکان کالاهای جدید آگاه باشد

### منابع ایده های جدید

برخی از منابعی که بیش تر مورد استفاده قرار می گیرند، عبارتند از مشتری ها، شرکت های موجود، کانال های توزیع، دولت، و خود کارآفرین

### مصرف کنندگان

کارآفرینان برای محصول و خدمات جدید، باید توجه خاصی به مصرف کننده داشته باشند. این توجه می تواند نظارت غیررسمی ایده ها و نیازها باشد و یا به صورت رسمی برنامه ریزی شده و فرصت ابراز نظر را به مشتریان بدهد. باید دقت شود ایده یا نیاز مورد نظر در واقع معرف بازاری به اندازه ی کافی بزرگ جهت حمایت یک فعالیت کارآفرینانه ی نوپای بزرگ باشد

### شرکت های موجود

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

### کانال های توزیع

اعضای کانال های توزیع، به علت آشنایی با نیازهای بازار بهترین منبع برای ایده های جدید هستند. آن ها می توانند در بازاریابی جدیدترین محصولات کارآفرین نیز کمک کنند

### دولت

دولت به دو طریق می تواند منبع پیشنهاد محصول جدید باشد. اول، پرونده های دفتر ثبت اختراعات و اکتشافات که شامل ایده های محصولات جدید است.

دوم، ایده های محصول جدید می تواند در پاسخ به مقررات دولتی ارایه شود

### خود کارآفرین

بزرگ ترین منبع ایده های جدید در توسعه و تحقیق خود کارآفرین است. ممکن است کاملاً رسمی مرتبط با فعالیت جاری او باشد و یا آزمایشگاه غیر رسمی در زیرزمین و یا گاراژ خانه اش

.یک سازمان تحقیق و توسعه ی بسیار رسمی اغلب به کارآفرین کمک می کند تا ایده ی محصول جدید را به صورت عینی درآورده و توسعه دهد

### روش های تولید ایده

با وجود تنوع وسیع منابع موجود، مطرح کردن ایده ای که به عنوان اساس یک فعالیت کارآفرینانه باشد، هنوز مسأله ی مشکلی است. کارآفرین می تواند از چندین روش برای تولید و آزمودن ایده های جدید کمک بگیرد که این روش ها شامل گروه های متمرکز، توفان فکری و تحلیل مشکلات موجود است.

## گروه‌های متمرکز

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

## تعریف

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

## موانع خلاقیت

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

## تکنیک‌ها

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

## تکنیک طوفان فکری

این تکنیک در واقع یک نوع ایده‌یابی گروهی و سازمان یافته است. اساس کار طوفان فکری این است که با جمع‌آوری تمام ایده‌هایی که هم زمان در جلسه به وسیله‌ی اعضا ارائه میشود، راه حل مناسبی برای یک مسأله‌ی خاص پیدا شود. توجه به چهار اصل در برگزاری جلسات طوفان فکری اهمیت دارد.

اول اینکه هر چه بیشتر ایده خلق شود، احتمال پیدا کردن ایده‌ی مناسب بیشتر میشود. دوم اینکه که ارزیابی، تمسخر و قضاوت عجولانه‌ی اعضای جلسه مانع تصور و خیال‌پردازی افراد میشود. در نتیجه تولید ایده به حداقل میرسد 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 شرکت‌کننده در جلسه‌ی طوفان فکری چند نفر باید باشد، تحقیقات زیادی شده است. نتایج این تحقیقات نشان مدهد. 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 روشنتر کند.

## 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 پایه ی این تکنیک پرسیدن سؤالهای مختلف است. مهم این است که در ذهن افراد این سؤال شکل بگیرد که ایده ی مطرح شده در کجاها جواب نمیدهد؟

چه مسائلی موفقیتش را تهدید میکند؟

و این که واقعاً چقدر کارایی دارد؟

در حقیقت این تکنیک بر پایه ی منفی بینی گذاشته شده است. تکنیک طوفان فکری معکوس روش خوبی است، به شرطی که قبل از روشهای دیگر به کار گرفته شود. علت اینکه استفاده از این روش را قبل از روشهای دیگر توصیه می کنیم، این است که میتواند به خوبی سبب تفکر خلاق شود. فرآیند استفاده از این تکنیک به این شکل است که تمامی اشکالات مربوط به پدیده ی مورد نظر گفته و جمع میشوند و در مورد آنها بحث و گفت و گو میشود و بالاخره راه حل مؤثر پیدا میشود.

## تکنیک توهم خلاق

خیلی وقتها آنچه ما فکر می کنیم 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 می بیند، اما وظیفه ی ذهن چیز دیگری است. کار ذهن مرتب کردن، دسته بندی و قابل فهم کردن جرقههایی است که پس از دیدن، مغز آن را ایجاد می کند. بنابراین تصاویری که در ذهن شما است، کپی مستقیم اشیاء نیست، بلکه کدهای خلاصه ای است که از طریق شبکه ی عصبی به مغز میرسند. همه ی افراد در همه ی 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 متضاد 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 وسیله ی 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 خیال طور دیگری به مسائل نگاه کنید، تا بلکه اصل و واقعیت موضوع را دریابید. این سعی باعث می شود الگوی ذهنی جدیدی در مغز شما ساخته شود و در نهایت این فعل و انفعالها موجب کشف ناگهانی و غیرمنتظره ای گردد.

بنابراین، برای این که بتوانیم خلاقانه با موضوعات برخورد کنیم و راه حل های 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 می کنند که در ابتدا احماقانه به نظر می رسد.

## تکنیک دفترچه ی یادداشت

آیا تا کنون پیش آمده است که به جای موضوع اصلی چیزی که به آن مشغول هستید به چیزی که در حاشیه ی موضوع اصلی قرار گرفته است دقیق شوید و فکر کنید؟ چه قدر به آن فکر کردید؟ چه ایده هایی به ذهنتان رسید؟ می دانید اگر همین فکری که در حین کار روی موضوع اصلی ناگهان ذهنتان را مشغول کرده و بعضی وقتها اتفاقاً ایده های جالبی از آن خلق شده، به چه درد می خورند؟

مستقل از این که صورت مسأله ی مورد بحث، به حرفه ی اصلی شما مربوط باشد یا نه، وقتی که روی مسأله ای تمرکز می کنید و برای آن دنبال راه حل می گردید، ناخودآگاه ذهنتان را عادت می دهید که

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

۲. در پردازش اطلاعات ورودی از پدیده های بیرونی، دقیق و ظریف عمل کند و به همه ی نکات توجه کند .

دفترچه ی یادداشت ایده به شما این امکان را می دهد که بعد از یک بازه ی زمانی مشخص، چندین راه حل متفاوت برای یک موضوع گرد آورید. نوشتن هم ذهن شما را مرتب می کند، هم جلوی آفت فراموشی را می گیرد.

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

### تمرین دفترچه‌ی یادداشت:

سعی کنید هر روز زمان‌های خاصی را به پُر 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 مسأله را هم خیلی خلاصه بنویسید یا با نشانه‌ی خاصی منشأ ایده را مشخص کنید.

بهرتر است دفترچه را از نوعی انتخاب کنید که احساس راحتی بیشتری در شما ایجاد می‌کند. سعی کنید دفترچه را همیشه همراه داشته باشید. هیچ‌کس نمی‌داند فرصت کی از راه می‌رسد!

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

### تحلیل مشکلات موجود

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

## طرح تجاری

### طرح تجاری چیست؟

طرح تجاری یک سند نوشته شده است که کارآفرین را با تمام عناصر درونی و بیرونی مربوط به فعالیت کارآفرینانه که در شروع یک فعالیت کارآفرینانه موجود است، آشنا می‌کند و بر تمام تصمیم‌گیری‌های طولانی یا کوتاه مدت در طی سه سال اولیه نظارت دارد. طرح تجاری معمولاً مجموعه‌ای از بخش‌های کاربردی مثل بخش بازاریابی، مالی، تولیدی، و منابع انسانی است. عموماً طرح تجاری به نقشه‌ی راه تشبیه می‌شود. به سؤالاتی از قبیل: هم‌اکنون من کجا هستم؟ به کجا می‌روم؟ و چه‌طور به آنجا بروم؟ جواب می‌دهد. برنامه‌ریزی، فرآیندی است که در یک فعالیت اقتصادی هرگز پایان نمی‌پذیرد. برنامه‌ریزی در مراحل اولیه‌ی هر فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا بسیار مهم است. هرگاه کارآفرین درک و احساس بهتری از بازار، محصول تولیدی، یا خدمات دادوستد شده، تیم مدیریت، و نیازهای مالی فعالیت کارآفرینانه پیدا کند، در این راه موفق‌تر خواهد بود. زمانی که فعالیت کارآفرینانه از مراحل اولیه به یک تجارت کامل می‌رسد، برنامه‌ریزی به عنوان جستجوهای مدیریتی به جهت رسیدن به اهداف تجاری کوتاه‌مدت یا بلندمدت، ادامه پیدا می‌کند. در هر سازمان ممکن است برنامه‌های بازاریابی، برنامه‌های نیروی انسانی، طرح‌های تولیدی، و برنامه‌های فروش کم و بیش پیدا شوند. برنامه‌ها ممکن است کوتاه‌مدت یا بلندمدت بوده و یا این که عملکردی یا استراتژیک باشند. با وجود این که این برنامه‌ها ممکن است عملکردهای مختلفی داشته باشند، ولی تمام آن‌ها یک هدف مهم دارند: فراهم کردن راهنما و ساختاری برای مدیران در محیط بازاری که با سرعت تغییر می‌کند.

### چه کسی طرح تجاری را می‌خواند؟

نوشتن یک برنامه برای کسب‌وکار کارآفرین را موظف می‌کند که آن را از زوایای مختلف مورد تحقیق و مطالعه قرار دهد و برای شرایط مخاطره‌آمیز احتمالی راه‌حلی بیاندیشد. این در واقع فرصتی است که فرضیات ذهنی خود را یک‌بار به طور دقیق زیر سؤال ببرد و از درستی آن‌ها مطمئن شود. این گونه نوشتن برنامه‌ی کسب‌وکار در مرحله‌ی راه‌اندازی می‌تواند از سرمایه‌گذاری بر روی یک فعالیت محکوم به شکست در آینده جلوگیری کند و بنابراین ارزش تمام سختی‌هایش را دارد.

به علاوه، طرح تجاری ممکن است توسط کارمندان، سرمایه‌گذاران، بانک‌داران، تأمین‌کنندگان، خریداران، و مشاوران خوانده شود. کسی که قرار

است طرح را بخواند می‌تواند اغلب بر حدود و مفهوم واقعی آن اثر بگذارد. از آنجایی که هریک از این گروه‌ها طرح را برای مقاصد متفاوتی می‌خوانند، کارآفرین باید مہمبای جواب‌گویی به تمام مسایل و مشکلات آنان باشد. در نوشتن طرح تجاری باید از ہمہی زوایا به آن پرداخته شود. از دید خودکارآفرین، مدیران کلیدی، مشتریان بلندمدت، سرمایہ‌گذاران، بانک‌دارها، و مشاوران.

چہ‌گونہ کسب‌وکاری است. طرح تجاری حتی برای کارمندان جدید کہ سعی در عادت دادن خودشان با فعالیت کارآفرینانہی نوپا و اهداف و منظورهای آن دارند، باارزش است. طرح تجاری باید از سہ دیدگاه قانع‌کنندہ باشد.

دیدگاه اول از نظر خود فرد کارآفرین است. او است کہ کسب‌وکار را راه‌اندازی کردہ و توسعہ دادہ و درگیر ایدہی کسب‌وکار بودہ و جامع‌ترین اطلاعات را در مورد ایدہ دارد. بسیاری از کارآفرینان تنها به این بُعد پرداختہ و سایر دیدگاه‌ها کہ آن‌ها ہم بسیار مہم هستند را فراموش می‌کنند. طرح تجاری نباید تنها شامل تعریف و تمجید از ایدہی خاص و برتر باشد و نباید تنها بہ جزئیات فنی و برتری‌های خاص کالا پرداختہ شود. ہر چند این دیدگاه مہم است و باید خوب و کامل نوشتہ شود، اما نباید تنها موضوعی باشد کہ کارآفرین بہ آن بپردازد. چرا کہ ممکن است باعث شود از پرداختن بہ سایر مسایل مانند مسایل مالی غافل بماند. البتہ طرح تجاری نباید آن قدر کامل و با جزئیات فنی باشد کہ ہر فرد دیگری با خواندن آن بتواند محصول یا خدمت مورد نظر را ارایہ کند.

دیدگاه دوم توجہ بہ بازار است. مہم‌تر از خلاقیت و فن‌آوری درگیر در کسب‌وکار، توجہ بہ بازار آن است. در واقع طرح تجاری بازارگرا ہم باید باشد و فواید ویژهی کسب‌وکار برای مصرف‌کنندگان را بیان کند. باید مشتریان مورد نظر طرح، بازار فعلی موجود در این زمینہ، و سایر اطلاعات مربوط بہ بازار و بازاریابی را بہ ہمراہ داشتہ باشد. این کہ طرح تجاری ہمراہ با مدارک قانع‌کنندہ دال بر وجود بازار مورد نظر باشد، در موفقیت طرح بسیار مہم است.

دیدگاه سوم، توجہ بہ نیازها و خواست سرمایہ‌گذاران در طرح است. در طرح باید موفقیت و اهداف اقتصادی کسب‌وکار حداقل، ۳ تا ۵ سالہ مشخص شود. برای سرمایہ‌گذاران رشد کسب‌وکار کہ در واقع همان رشد سرمایہی آن‌هاست، بسیار مہم است. وجود شکل‌ها و جداول مناسب برای این منظور بسیار مناسب است.

با توجہ بہ تنوع و تفاوت قابل توجہی کہ میان این افراد و دیدگاه آن‌ها نسبت بہ کسب‌وکار وجود دارد، شاید بہتر باشد کہ برای ہرکدام از این افراد یک برنامه‌ی کسب‌وکار مخصوص نوشتہ شود. طرح تجاری باید برای تمام ذی‌نفعانی کہ می‌توانند از کسب‌وکار طرح حمایت کنند، مفید باشد و مورد استفادہ قرار گیرد. پس طرح تجاری ایدہ‌آل باید ذی‌نفعان مشخصی (خاص) را کہ برای کسب‌وکار کارآفرین مہم هستند مورد هدف قرار دہد. ذی‌نفعان مختلف ممکن است منافع متفاوتی در ارزیابی طرح کارآفرین داشتہ باشند کہ باید در طرح تجاری نشان دادہ شود. حتی ممکن است بعضی وقت‌ها این منافع در تعارض باشند. بہ عنوان مثال بانک‌دارها معمولاً از رشد سریع در ہراس هستند، در حالی کہ یک سرمایہ‌گذار فعالیت کارآفرینانہ عاشق آن است. همان‌طور کہ گفتہ شد، این بہ آن معنی است کہ کارآفرین باید طرح‌های تجاری متعددی داشتہ باشد کہ ہرکدام یک دستہ از این خوانندگان (ذی‌نفعان) را هدف قرار دہد.

عمق و جزئیات طرح تجاری بہ اندازہ و هدف فعالیت کارآفرینانہی نوپا بستگی دارند. یک طرح‌ریزی کارآفرینانہ برای فروش یک محصول کاملاً جدید با فن‌آوری نو، بہ یک طرح تجاری جامع و کامل نیاز خواہد داشت کہ بزرگی این طرح بہ خاطر طبیعت محصول و بازار است. از طرف دیگر یک کارآفرین کہ برنامه‌ی باز کردن یک مغازہی ویدیوکلوپ کوچک را می‌ریزد، بہ یک طرح کامل و جامع با جزئیات مثال قبل نیازی ندارد. بنابراین، تفاوت‌ها در محدودہی طرح تجاری ممکن است وابستہ بہ این باشد کہ فعالیت کارآفرینانہی نوپا، خدماتی یا تولیدی بودہ و یا در ارتباط با یک محصول مصرفی یا صنعتی است. اندازہ و میزان بازار، رقابت و رشد بالقوہ نیز ممکن است بر هدف و محدودہی طرح تجاری تأثیر بگذارند. حتی اگر بعضی از اطلاعات کارآفرین بر فرض‌هایی استوار باشد، فرآیند تفکر کہ برای کامل کردن طرح مورد نیاز است، یک تجربہ‌ی ارزش‌مند برای کارآفرین است. چرا کہ او را بہ عنوان مثال بہ ارزیابی مسایلی مانند گردش نقدینگی و نیازهای مالی وادار می‌کند. بہ علاوہ، فرآیند تفکر وی را بہ آیندہ می‌برد و در بررسی اعمال مہمی کہ می‌توانند مانع رسیدن او بہ موفقیت شوند، راهنمایی می‌کند.

این فرآیند ہم‌چنین نقش یک خودارزیابی را برای کارآفرین ایفا می‌کند. معمولاً کارآفرین تصور می‌کند کہ موفقیت فعالیت کارآفرینانہی نوپا تضمین شدہ است. اما فرآیند برنامه‌ریزی، او را مجبور می‌کند بی‌طرفی و واقع‌گرایی را در ایدہ‌هایش لحاظ کردہ و بہ سوؤال‌هایی از این قبیل پاسخ دہد کہ: آیا ایدہ عملی خواہد بود؟ چہ کسی مشتری من است؟ آیا نیازهای خریدار را برآورده می‌کند؟ چہ محافظتی در مقابل محصولات تقلیدی رقبا می‌توانم انجام دہم؟ آیا موفق خواہم شد چہنین فعالیت اقتصادی را انجام دہم؟ با چہ کسی رقابت خواہم کرد؟

این خودارزیابی شبیہ بہ نقش بازی کردن است، کہ نیاز بہ این دارد تا کارآفرین بہ سناریوهای متفاوت فکر کند و موانعی را کہ ممکن است مانع موفقیت کار شوند بررسی کند. این فرآیند بہ کارآفرین اجازہ میدہد تا راه‌هایی طرح کند تا از چہنین موانعی اجتناب کند. حتی ممکن است کہ بعد از تمام شدن طرح تجاری، متوجہ موانعی شود کہ قابل اجتناب یا غلبہ کردن نیستند. از اینرو زمانی کہ فعالیت کارآفرینانہ هنوز در حد ایدہ بر روی صفحہی کاغذ است، می‌تواند آن را بہ پایان برساند.



## چه کسی طرح تجاری را می نویسد؟

در نوشتن طرح تجاری، کارآفرین که صاحب آن هست نقش اساسی را ایفا میکند. او باید مسؤولیت کامل نوشتن طرح را به عهده بگیرد. البته بهترین طرحهای تجاری توسط کل افراد تیم نوشته می شوند. بهتر است که همه ی افراد درگیر نوشتن طرح تجاری شوند. این کار احساس تعلق آنها را به کار افزایش می دهد و از طرف دیگر اطلاعات بسیار مفیدی درباره ی کار به آنها میدهد. هر چند که هر فرد سهم خودش را آماده می کند، یک نفر باید مسؤولیت هم آهنگ کردن کل مجموعه را به عهده بگیرد. همان فرد هم مسؤولیت نوشتن و ویراستاری نسخه ی نهایی طرح تجاری را خواهد داشت.

همچنین باید از مشاوره ی متخصصان در زمینه های حقوقی، حسابداری، بازاریابی، و فنی و مهندسی استفاده نمود. درست است که خود کارآفرین باید طرح را آماده و مهیا کند، با این وجود میتواند با بسیاری از منابع دیگر در تهیه ی طرح مشورت کند. همانطور که گفته شد، وکلا، حسابداران، مشاوران تجاری، و مهندسان در آماده سازی طرح تجاری مفید هستند.

## چرا طرح تجاری مهم است؟

چرا طرح تجاری نوشته میشود؟ این یک سؤال درست، معقول، و به راستی حیاتی است که کارآفرین باید قبل از آغاز نوشتن از خود بپرسد. اگر کارآفرین طرح تجاری را در فضایی که احساس میکند مجبور هست آن را تهیه کند بنویسد، آنگاه درگیر یک فرآیند سخت و در انتها بی هدف شده است. چرا که در انتها به نسبت منابعی که صرف کرده است، منابعی مثل زمان و هزینه، نتیجه ی قابل قبولی به دست نخواهد آورد. اما اگر طرح تجاری را با یک یا چند هدف و خواننده ی مشخص آغاز کند، آنگاه یک نوشته ی عملی و خوب خواهد داشت. درست است که عوامل متعددی در راه اندازی موفق یک کسب و کار کارآفرینانه وجود دارد، اما با وجود همه ی این عوامل مهم، پول مهمترین چیز است. پول است که به یک کارآفرین فرصت آزمایش کردن ایده اش را میدهد. البته نداشتن ثروت و سرمایه ی شخصی، عامل بازدارنده ی یک کارآفرین جوان نیست. او باید یاد بگیرد و بداند که در آغاز باید پول و اعتبار لازم را به دست بیاورد. یکی از مهمترین دلایل نوشتن طرح تجاری مهیا کردن پول لازم برای آغاز است. همه ی سرمایه گذاران مانند بانکها، سرمایه گذاران فعالیتهای کارآفرینانه، و غیره میخواهند که کسب و کار کارآفرین را روی کاغذ ببینند. آنها تصویری روشن و واضح از چیزی که کسب و کار او به دنبال رسیدن به آن است را میخواهند و اینکه چرا کسب و کار وی موفق خواهد بود. طرح تجاری دربردارنده ی نکات عمده ی کسب و کار کارآفرین در ۵ سال اول فعالیتش است که شامل اهداف، استراتژی ها، رویه ها، و... میشود. اگر سرمایه گذار مورد نظر احساس کند که نوشته ی کارآفرین به موضوعات مورد علاقه و توجه او نپرداخته است، به راحتی از او حمایت نخواهد کرد. یاد به خاطر داشت که قبل از هر هدفی، هدف اول یک طرح تجاری به دست آوردن سرمایه برای کسب و کار نوپا است. یک اشتباه رایج بین کارآفرینان جوان این فرض است که ایده شان به تنهایی میتواند سرمایه گذار را متقاعد کند و با این فرض، وقت کمتری را برای آماده کردن طرح تجاری میگذارند و وقت بیشتر را صرف فعالیتهای کسب و کار میکنند. آگاه باشید که یک نقشه ی ضعیف باعث از دست دادن سرمایه گذاران میشود. یک کارآفرین بدون طرح تجاری، چه چیزی و چه گونه کسب و کار خود را به سرمایه گذار توضیح داده و او را متقاعد خواهد کرد؟

مهمترین ذینفعان در هر کسب و کاری مؤسسان هستند. اولین و مهمترین کسی که کارآفرین باید او را برای آغاز کسب و کار متقاعد کنید، خودش است. او باید خود را متقاعد کند که کار درستی را انجام خواهد داد. به زبان دیگر، لازم است که خود را برای تعهد عمیق به ایده اش بفروشد. این کار در واقع امتحان کردن سلامت فکری است.

یک طرح تجاری خوب آشکارا افشا میکند که کارآفرین فرد توانایی است که به دنبال موفقیت است. و این در تصمیم گیری سرمایه گذار تأثیرگذار است و به سرمایه گذار مورد نظر کمک میکند که تواناییهای فرد کارآفرین را بشناسد. یک نوشته ی با دقت تهیه شده در به دست آوردن اعتماد و علاقه ی سرمایه گذار مؤثر خواهد بود.

## اجزای طرح تجاری

- ۱- صفحه ی جلد و فهرست
- ۲- خلاصه ی اجرایی
- ۳- توصیف کسب و کار
- ۴- تحلیل صنعت
- ۵- نوع ساختار
- ۶- ویژگیهای خاص محصول یا خدمت

۷- نقاط ضعف و قوت کسب و کار

۸- چگونگی بازگشت سرمایه

### **بخش بازاریابی**

توصیف بازار کلی

توصیف بازار هدف

تحلیل رقبا

استراتژی های بازاریابی

استراتژی قیمت گذاری

استراتژی مکان یابی (تثبیت موقعیت)

استراتژی توزیع

استراتژی تبلیغات

### **بخش تولید**

فرآیندهای تولید

منابع مورد نیاز

اطمینان از کیفیت

کاهش ریسک تولید

### **بخش مالی**

اسناد مالی

صورتحساب سود و زیان

صورتحساب جریان نقدینگی

ترازنامه

نقطه ی سر به سر

منابع مالی

استراتژی مالی

### **بخش مدیریت و سازماندهی**

تیم مدیریتی

نوع قانونی مالکیت

استراتژی نیروی انسانی

### **بخش تحلیل ریسک**

شناسایی مشکلات بالقوه

راه های مقابله با این خطرها

برنامه ی اقتضایی

### **بخش زمانبندی طرح**

زمانبندی و اهداف

نقاط پایانی مشخص

رابطه ی فعالیتها

### **ضمیمه**

مسائل حقوقی و قانونی

از آنجایی که تمام فعالیت های اقتصادی تحت قوانین مربوطه هدایت و تنظیم می شوند، لازم است کارآفرین از مقرراتی که ممکن است مالکیت وی را تحت تأثیر قرار دهند آگاهی داشته باشد. در مراحل مختلف شروع کار، کارآفرین به مشاوره حقوقی نیاز دارد. همچنین بر پایه فاکتورهای همچون

اینکه آیا فعالیت کارآفرینانه بصورت: امتیاز نمایندگی، شرکت مستقل تازه تأسیس و یا خریداری شده توسط دیگر شرکتها؛ تولید کننده محصول مصرفی و یا صنعتی؛ غیرانتفاعی؛ مشغول فعالیت در زمینه صادرات یا واردات و یا دیگر جنبه ها است؛ احتمال دارد که رویه قانونی مورد نیاز متفاوت باشد.

از آنجاییکه گزینه‌های زیادی وجود دارد تا کارآفرین از بینشان یکی را جهت تأسیس سازمان مورد نیاز انتخاب نماید، لازم است تمام مزایا و معایب هر یک در زمینه مسئولیت، مالیات، استمرار، قابلیت انتقال سود، هزینه تأسیس و میزان ایجاد علاقه برای افزایش سرمایه بررسی گردند. برای این توافقات مشاوره حقوقی لازم است تا از اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم اطمینان حاصل شود.

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

مالکیت معنوی

انواع شرکت‌های تجاری

مالکیت معنوی

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

## انواع شرکت‌های تجاری

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

شرکت سهامی (عام یا خاص)

شرکت با مسئولیت محدود

شرکت تضامنی

شرکت مختلط غیرسهامی

شرکت مختلط سهامی

شرکت نسبی

## شرکت تعاونی تولید و مصرف

این شرکت‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کنند

شرکت‌های اشخاص که در آنها شخصیت شرکا اهمیت اصلی را دارد و اعتبار شرکت با اعتبار اشخاص رابطه‌ی مستقیم دارد. سرمایه نقش اصلی را نداشته و دارایی شخصی آنها نیز پشتوانه‌ی بدهی شرکت است. شرکا به راحتی نمی‌توانند سهم خود را به دیگران واگذار نمایند. شرکت تضامنی و نسبی از این قبیل هستند

در شرکت‌ها سرمایه، شخصیت شرکا نقش اصلی را ندارد و سرمایه اهمیت بیشتری دارد. مسئولیت شرکا تا میزان سرمایه‌ای است که در شرکت گذارده‌اند و به طور کلی شرکا می‌توانند سهم‌الشرکه خود را به دیگران واگذار نمایند. امکان ورود به بورس در مورد شرکت‌های سهامی به همین لحاظ وجود دارد. شرکت سهامی نمونه‌ی بارز و شرکت با مسئولیت محدود تا حدود زیادی از این نوع هستند

در نوع دیگر که شرکت‌ها مختلط نام دارد دو دسته شریک در آنها وجود دارد. شرکایی که مسئولیت نامحدود دارند و شرکایی که مسئولیت محدود دارند. معمولاً شرکا عامل ضامن هستند و شرکایی که سرمایه می‌آورند مسئولیت محدود دارند. شرکت‌های مختلط و غیرسهامی از این نوع هستند شرکت‌های تعاونی که ماهیتاً تجاری نیستند و عمدتاً قصد انتفاع ندارند. هدف از آنها رفاه و آسودگی اعضا است. و به دلیل وجود وزارت تعاون. ضوابط خاصی بر آنها حاکم است

## برنامه‌ی بازاریابی

بازاریابی یک از مهم‌ترین مسائلی است که در فضای تجارت جهانی امروز مطرح می‌شود. رمز بقای بسیاری از کسب و کارها بازاریابی آنهاست. برخی خیرگان معتقدند که سازماندهی و راه‌اندازی یک فعالیت اقتصادی ساده‌ترین بخش شروع کار است و در واقع نگهداری و ابقاء فعالیت اقتصادی دشوارترین و چالش‌انگیزترین مرحله خواهد بود. بررسی دقیق‌تر، اغلب روشن‌کننده‌ی این نکته است که مشکلات حقیقی مربوط به مسائل بازاریابی است، از قبیل تعیین و تشخیص مشتری، تعریف کالا یا خدمات مناسب جهت برآورده کردن نیازهای مشتری، قیمت‌گذاری، توزیع و ارتقاء کالا و تبلیغات

کارآفرین بایستی نیازهای بازار هدف را ارزیابی کرده، اندازه‌ی بازار را تخمین بزند، و سپس استراتژی را بکار ببندد که به‌طور مؤثر موقعیت کالا یا

خدمات را در یک محیط رقابتی تثبیت کند. استراتژی تعیین موقعیت که در بخش بازاریابی طرح فعالیت اقتصادی توصیف می‌شود، در تعیین منابع مورد نیاز برای راه‌اندازی فعالیت اقتصادی بسیار حساس و حیاتی می‌باشد

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

در ادامه به مطالبی در زمینه‌ی ساختار بخش بازاریابی طرح تجاری می‌پردازیم

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

در این مرحله بازار صنعت کسب و کار پیشنهادی توصیف می‌گردد. شرایط جاری (Total Potential Market) توصیف بازار بالقوه کلی

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

در این بخش تحلیلی مشابه قبلی ولی با نگرشی محدودتر نسبت به بازار ویژه‌ی محصول یا خدمت (Target Market) توصیف بازار هدف

، ویژگی‌های مشتریان بالقوه بازار مثل (Niche) صورت می‌گیرد. شرایط فعلی و روند تغییرات آن، رقبا موجود در بازار، توصیف شکاف بازار

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

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

نقاط قوت و ضعف محصولات و سرویس‌های آنها پردازید. در این قسمت مقایسه و تحلیل باید به صورت همه‌جانبه باشد، یعنی با در نظر گرفتن

کیفیت، قیمت، سرویس‌های پشتیبانی و همه‌ی موارد تحلیل صورت بگیرد. در مورد هر کدام از مزایا و معایب نیز توضیح مختصری بدهید

در ادامه نیز یک بررسی کلی در مورد رقبای موجود در بازار صورت می‌گیرد و با ذکر آمارهای کاربردی‌تر به مقایسه آنها پرداخته می‌شود. سهم بازار

هر کدام از رقبا، شبکه توزیع و قابل اطمینان بودن محصول هر کدام، سودآوری هر کدام از رقبا، اینکه کدام شرکت در زمینه قیمت بی‌رقیب است؟

کدامیک در زمینه کیفیت بی‌رقیب است؟ کدام یک برنده است؟ کدام یک بازنده است؟ در چند سال اخیر چه شرکت‌هایی به این بازار وارد یا از آن

خارج شده‌اند و چرا؟ از جمله موارد دیگری است که در این قسمت باید به آنها پردازید، راه‌های مقابله با رقبا است

فلسفه و دیدگاه بازاریابی کسب و کار در این قسمت به صورت خلاصه بیان می‌شود. (Marketing Strategies) استراتژی‌های بازاریابی

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

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

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

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

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

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

اصولاً یک بازاریاب تنها می تواند با چهار مولفه که به (۴پی) معروف هستند

این استراتژی ها به چند دسته ی استراتژی قیمت گذاری، مکانیابی، توزیع و تبلیغات تقسیم می شود که در زیر به شرح مختصری از هر کدام می پردازیم.

### ( Pricing Strategy) استراتژی قیمت گذاری

قیمت باید با توجه به این که در کدام مرحله از چرخه ی کالا هستید یل این که استراتژی ورود یا بقای شما در بازار چیست یعنی در مرحله ی 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 قیمت گذاری خود را معرفی و با مقایسه آن با استراتژی رقیب از آن دفاع می کنید. از جمله مواردی که در این مرحله باید مدنظر قرار دهید، حاشیه سود ناخالص میان هزینه های تولیدی و قیمت فروش، هزینه های توزیع، گارانتی، خدمات پس از فروش و مهم تر از همه تست گذاری رقیب است.

برای قیمت گذاری استراتژی های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد

قیمت گذاری هزینه افزوده: در این روش همه هزینه ها اعم از ثابت و متغیر محاسبه می شود و سپس درصدی به عنوان سود به آن افزوده می شود قیمت گذاری براساس تقاضا: برای شرکت هایی است که محصولاتشان را بین مشتریان متعددی با قیمت های مختلف بسته به تقاضایشان توزیع می کنند

قیمت گذاری رقابتی: این استراتژی برای قیمت گذاری در بازار رقابت کامل است. در این بازار تعداد تولیدکننده ها و مصرف زیاد است و قیمت نیز حالت تثبیت شده ای دارد

قیمت گذاری سود افزوده: این روش به وسیله ی خرده فروش ها بکار گرفته می شود، در این روش برای تعیین فروش درصدی را به قیمت خرید اضافه می کنند

### ( Distribution Strategy) استراتژی توزیع

توزیع شامل فرآیند انتقال محصول از محل تولید به مصرف کننده ی نهایی است. نوع سیستم

توزیعی که انتخاب می کنید بستگی زیادی به صنعت و حجم بازار هدف شما دارد. پیش از انتخاب یک شبکه توزیع بهتر است به بررسی شبکه های توزیع رقیب و نقاط قوت و ضعف آنها بپردازید، این مسئله شما را در تصمیم گیری نهایی یاری خواهد داد بعضی از کانال های توزیع متعارف در ادامه آمده است

فروش مستقیم: مؤثرترین کانال توزیع است که در آن محصول بطور مستقیم به مصرف کننده ی نهایی فروخته می شود -

( Original Equipment Manufacturer) فروش تولیدکننده ی تجهیزات -

وقتی شما محصول خود را به یک تولید کننده ی تجهیزات

می فروشید محصول شما با محصولات نهایی تولیدکننده همراه می شود و در اختیار مصرف کننده قرار می گیرد

نماینده ی تولیدکننده: نمایندگی های تولیدکننده فروشندگانی هستند که بطور خاص عهده دار فروش محصولات یک یا چند تولیدکننده می شوند، - زمان و منابع خود را میان آنها تقسیم می کنند. این روش یکی از بهترین روش های فروش است. - توزیع کنندگان عمده ی فروشنده این حالت شرکت محصول خود را به یک یا چند عمده فروش می فروشد و آنها محصولات را در اختیار خرده فروشان و دیگر کانال های توزیع می گذارند تا سرانجام در اختیار مصرف کننده نهایی قرار گیرد

دلال ها: دلال ها عموماً بطور مستقیم از عمده فروش ها و توزیع کنندگان محصول را خریداری می کنند و به خرده فروش ها یا مصرف کنندگان نهایی می فروشند

توزیع کنندگان خرده فروش: توزیع از طریق کانال خرده فروشی 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 می کنید -

### ( Promotion Strategy) برنامه ی تبلیغات

در پایان این قسمت کارآفرین باید یک برنامه برای تبلیغات خود ارائه کند. باید مشخص کنید که

از چه روشی برای تبلیغات استفاده می کنید، از تبلیغات تلویزیونی، تبلیغات در مجلات حرفه ای و یا استفاده از لیست مستقیم، حجم تبلیغات و زمان انجام آنها چگونه است برای نفوذ به بازار چه تمهیدی اندیشیده اید و... از جمله مواردی که برای تصمیم گیری در این زمینه باید مدنظر قرار گیرد می تواند به طبیعت کسب و کار و مشتریان آن، ویژگی های بازار، استراتژی های رقیب و هزینه هر کدام از راه های تبلیغات با توجه به عواید هر کدام، نام برد

کارآفرین در پایان باید به این ملاحظات یک برنامه تبلیغات که مشتمل بر برنامه های تبلیغاتی برای نفوذ به بازار و سپس بقای در آن باشد ارائه کند

و از آن دفاع نماید

### (Positioning Strategy) استراتژی مکانیابی

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 رقبا 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 توسعه 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

برنامه‌ی مالی یکی از بخش‌های لازم برای هر کارآفرین است. هر کدام از ابزارهای برنامه‌ریزی در این برنامه (به عنوان مثال صورت برآوردی سود و زیان، نقطه‌ی سر به سر، و ...) برای ایجاد دورنمای شفاف 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 اولیه‌ی بوجه‌بندی ممکن است به وسیله‌ی یکی از این افراد که بستگی به موقعیت شغلی او در شرکت دارد، شروع شود. برای مثال، بودجه‌ی فروش ممکن است توسط مدیر فروش و بودجه‌ی تولید به وسیله‌ی مدیر تولید و ... آماده شود. تصمیم‌گیری نهایی در مورد این بودجه‌ها در انتها متکی به مالک یا کارآفرین شرکت است.

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

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

پس از تکمیل بودجه‌ی فروش، کارآفرین می‌تواند بر روی هزینه‌های عملیاتی تمرکز کند. اول صورت هزینه‌های ثابت (که مستقل از حجم فروش است) مانند اجاره، تأسیسات (آب و برق و تلفن)، حقوق‌ها، بهره، استهلاک، و بیمه‌ای که وجود دارند را در نظر بگیرد. بعد از آن کارآفرین احتیاج به تعیین هزینه‌های متغیر دارد، که ممکن است هر ماه و با توجه به حجم فروش، فصل، یا موقعیت‌ها برای فعالیت‌های اقتصادی نوپا تغییر کند. مثال‌هایی از این نوع، هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های تبلیغات و فروش است. بودجه‌های سرمایه‌ای، هزینه‌های فعالیت اقتصادی را برای بیش از یک سال، فراهم می‌کند. برای مثال، بودجه‌های سرمایه‌ای ممکن است بودجه‌ی لازم برای تجهیزات جدید، اتومبیل، کامپیوتر، و یا حتی امکانات نو باشد.

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

صورت‌های تخمین درآمد: سود خالص برنامه‌ریزی شده که حاصل از کسر هزینه‌ها و مخارج برنامه‌ریزی شده از درآمدهای پیش‌بینی شده است. برنامه‌ی بازاریابی، برآورد فروش برای ۱۲ ماه آینده را مشخص می‌کند. از آن‌جا که فروش منبع اصلی درآمد است و دیگر فعالیت‌های عملیاتی و هزینه‌ها مربوط به حجم فروش است، معمولاً اولین بخشی است که باید تعریف شود. در تهیه‌ی صورت‌های تخمین درآمد باید اول فروش ماهانه حساب شود. تحقیقات بازاریابی، فروش‌های کارخانه، و برخی تجربه‌های آزمایشی یا روش‌های پیش‌بینی مانند ارزیابی قصد خریداران، بررسی عقاید و نظرات کارمندان فروش، و نظرات کارشناسان ممکن است برای برآورد فروش

استفاده شود. صورت‌های تخمین درآمد، هم‌چنین برآورد تمام مخارج اجرا را برای هر ماه در طول یک سال مشخص می‌کند. میزان حقوق در هر شرکت باید نشان‌دهنده‌ی تعداد افراد استخدام‌شده و نقش هرکدام در سازمان باشد. کارآفرین هم‌چنین باید لزوم افزایش بیمه، شرکت در برنامه‌های مخصوص تجاری، یا اضافه کردن وسعت انبار، همه را در نظر بگیرد. علاوه بر صورت‌های تخمینی درآمد ماهانه برای سال اول، باید پیش‌بینی‌های لازم برای سال دوم و سوم نیز انجام شود. به طور کلی، سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند برنامه‌ریزی درآمد سه سال را ببینند. زمان سوددهی معمولاً به طبیعت فعالیت اقتصادی و هزینه‌های اولیه‌ی راه‌اندازی مربوط است. برای مثال، یک فعالیت اقتصادی مربوط به کارهای خدماتی ممکن است به زمان کم‌تری برای رسیدن به مقطع سوددهی نیاز داشته باشد تا شرکتی با فن‌آوری بالا یا شرکتی که سرمایه‌ی زیادی را برای کالاهای سرمایه‌ای و تجهیزات لازم دارد. در نتیجه گاهی زمان بیشتری جهت جبران صرف خواهد شد.

### بررسی نقطه‌ی 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 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. تا زمانی که قیمت فروش بیش از هزینه‌های متغیر برای هر واحد است، جهت پوشش هزینه‌های ثابت می‌توان کمک‌هایی کرد. این کمک‌ها برای پرداخت همه‌ی هزینه‌های ثابت کافی خواهد بود و آن زمانی است که شرکت به نقطه‌ی سربه‌سر می‌رسد. مشکل عمده در محاسبه‌ی نقطه‌ی سربه‌سر، تعیین ثابت یا متغیر بودن هزینه‌های مختلف است. برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا این تصمیم احتیاج به کمی کارشناسی دارد. با این وجود احتساب هزینه‌هایی هم‌چون استهلاک، حقوق و دستمزد، اجاره، و بیمه به عنوان هزینه‌ی ثابت منطقی است. 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. بنابراین، اگر ما مشخص کنیم که شرکت هزینه‌های ثابتی معادل ۲۵۰۰۰۰ ریال دارد، هزینه‌های متفرقه برای هر واحد ۴,۵ ریال، و قیمت فروش ۱۰ ریال، نقطه‌ی سربه‌سر ۴۵,۴۵۴ خواهد بود.

هر تعداد واحدی بیش از ۴۵,۴۵۴ که به وسیله‌ی شرکت فروخته شود، سودی معادل ۵/۵ دلار به ازای هر واحد خواهد داشت. نتیجه‌ی فروش‌های کم‌تر از ۴۵,۴۵۴ ضرر شرکت خواهد بود. در مواردی که شرکت بیش از یک نوع کالا تولید می‌کند، نقطه‌ی سربه‌سر ممکن است برای هر یک از کالاها جداگانه محاسبه شود. هزینه‌های ثابت می‌باید برای هر کالا به تنهایی تخصیص داده شود یا به وسیله‌ی هم‌آهنگ کردن هزینه‌ها به عنوان است، به همین دلیل ۴۰ درصد X نتیجه‌ی برنامه‌ریزی فروش معین گردد. بنابراین ممکن است فرض شود که ۴۰ درصد فروش جهت محصول جمع کل هزینه‌های ثابت به آن محصول اختصاص داده خواهد شد. اگر کارآفرین احساس کند که محصول احتیاج به تبلیغ، هزینه‌ی بالاسری، یا دیگر هزینه‌های ثابت دارد، باید در محاسبات لحاظ شود.

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

برآورد گردش نقدینگی: نقدینگی پیش‌بینی شده که حاصل کسر پرداخت‌های نقدی برنامه‌ریزی شده از انباشته‌های نقدی برنامه‌ریزی شده می‌باشد. گردش نقدینگی مانند سود نیست. سود نتیجه‌ی کسر هزینه‌ها از فروش است، در حالی که گردش نقدینگی، حاصل اختلاف بین دریافت‌های نقدی واقعی و پرداخت‌های نقدی است. نقدینگی فقط وقتی به گردش در می‌آید که پرداخت‌های نقدی دریافت یا پرداخت شده باشند. فروش ممکن است به عنوان نقدینگی تلقی نشود، چون ممکن است فروش انجام گیرد اما پرداخت ممکن است تا ۳۰ روز انجام نشود. به علاوه تمام صورت‌حساب‌ها بلافاصله پرداخت نمی‌شوند. از طرف دیگر، پرداخت‌های نقدی برای کاهش اصل بهره‌ی وام موجب هزینه‌های تجاری نمی‌شود، اما باعث کم شدن نقدینگی می‌شود. هم‌چنین، استهلاک دارایی‌های سرمایه‌ای یک هزینه است، که سود را تقلیل می‌دهد و نه نقدینگی خرج شده را در موارد زیادی، شرکت‌های سودآور به خاطر کمبود نقدینگی با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، استفاده از سود به عنوان مقیاس موفقیت برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا ممکن است در صورت وجود گردش نقدینگی منفی قابل ملاحظه، گمراه‌کننده باشد. برای کارآفرین مهم است که برنامه‌ریزی ماهیانه‌ی نقدینگی را مانند برنامه‌ریزی 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.

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

- دارایی‌ها: نشان‌گر تمام چیزهای ارزش‌مندی است که فعالیت اقتصادی مالک آن است. شامل هزینه‌های واقعی یا مبلغی است که برای دارایی هزینه می‌شود. دارایی‌ها تحت عنوان ثابت یا جاری طبقه‌بندی می‌شوند. دارایی جاری به نقدینگی و هر چیز دیگری گفته می‌شود که انتظار می‌رود به نقدینگی تبدیل شده و یا در روند کار در فعالیت اقتصادی در طول فاصله‌ی زمانی یک سال یا کم‌تر مصرف گردد. دارایی‌های ثابت آن‌هایی هستند که ملموس بوده و در مدت زمان طولانی مورد استفاده قرار گیرند.
- این دارایی‌های جاری معمولاً تحت تأثیر دریافت‌ها یا پولی که فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا از مشتریان به دست آورده است.
- بدهی‌ها: نشان‌گر همه‌ی چیزهایی است که شرکت به بستان‌کاران مقروض است. بعضی از این مقادیر ممکن است در خلال یک سال سررسید شود (بدهی جاری) و برخی دیگر ممکن است بدهی طول‌مدت 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.

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

برآورد منابع و موارد استفاده‌ی وجوه: تمامی منابع وجوه پیش‌بینی‌شده قابل دسترسی برای فعالیت کارآفرینانه را خلاصه کرده و چه‌گونه‌ی توزیع آن‌ها را نیز بیان می‌دارد. هدف آن نشان دادن چه‌گونه‌ی استفاده از درآمد خالص برای ازدیاد دارایی‌ها یا برای پرداخت دیون می‌باشد. غالباً درک چه‌گونه‌ی خرج درآمد خالص سالیانه و نیز تأثیر جریان نقدینگی در طول فعالیت اقتصادی و بخش‌های مختلف دشوار است.

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



## مدیریت منابع انسانی

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

## استخدام

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

### اول، رویکرد وقتی که مجبوریم

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

### دوم، شروع با یک تیم بزرگ

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

تصمیم گرفتن برای این که کدام رویکرد بهتر است بستگی به نوع شرکت دارد

به هر حال استخدام به

- توانایی سپردن اختیار تیم اولیه
  - منابع در اختیار برای استخدام
  - نیاز برای ایجاد ساختارهای پیش‌تر
- مربوط است

## استخدام بهترین کارمندان

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

چند روش متداول استخدام، شامل

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

## شرح شغل

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

- تحصیلات و تجربه‌ی لازم
  - وظایف و مسئولیت‌ها با جزئیات لازم
  - مدیر مسؤول فرد
  - ... خصوصیات شخصیتی لازم، مثل مهارت‌های ارتباطی، و
- مقررات از نوشتن ویژگی‌هایی مثل سن، رنگ پوست، جنسیت، و ... جلوگیری می‌کند

## پروسه‌ی انتخاب

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

### منابع گزارش شخصی

- راه اصلی برای گذشته‌ی کاری فرد، رزومه و فرم درخواست کار است 2
- سوالاتی که در مشاهده‌ی این ۲ باید به آن‌ها توجه کرد عبارتند از
- آیا متقاضی در شغل قبلی خود مدت مناسبی مانده است یا نه؟
  - آیا تجربه‌ی کاری قبلی او به موقعیت فعلی مربوط است؟
  - آیا شکل و ظاهر رزومه نشان می‌دهد که کاندیدا در مورد این شغل جدی است؟
  - آیا کاندیدا در بیان تجربیات و مهارت‌های خود در این موقعیت موفق بوده است؟
- بسیاری از شرکت‌ها تست‌های مسؤلیت و ... از کاندیدا می‌گیرند که به آن‌ها دید لازم در مورد شخص را تا حدودی می‌دهد

### مشاهدات

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

### مصاحبه‌ها

- بسیاری مواقع افراد توسط رزومه‌ی تنها استخدام نمی‌شوند. بلکه بر اساس اینکه چه قدر خوب می‌توانند خود را در مصاحبه معرفی کنند. امروزه بسیار سخت است که افراد مناسب را متقاعد کرد که در شرکت کوچک در حال رشد شروع به کار کنند
- باید مصاحبه‌کننده چشم‌انداز شرکت را به درستی به افراد منتقل کند. مصاحبه کردن کار سختی است که احتیاج به مهارت دارد. چند نکته که در مصاحبه باید به آن‌ها توجه کرد
- مکان مناسبی را برای مصاحبه انتخاب کنید که در آن راحت باشید
  - اگر بیش از یک نفر مصاحبه‌کننده است همه باید از آغاز حضور داشته و بدانند که هر کدام چه زمانی صحبت خواهند کرد
  - یک صحبت کوتاه اولیه در مورد شرکت به کاندیدا کمک می‌کند که با محیط آشنا شود
  - سوالات با پاسخ باز بهتر از سوالات کوتاه و گزینه‌ای هستند
  - مصاحبه باید بر ویژگی‌هایی که در رزومه نوشته نشده متمرکز شود
  - بسیاری مواقع سوالات ساده‌ای مثل آیا شما دوست دارید سفر کنید؟ دوست دارید در اوقات بی‌کاری چه کار کنید؟ اطلاعات باارزشی در اختیار شما قرار می‌دهد
  - سوالاتی مثل این که تعریف شما از موفقیت چیست؟ نقاط ضعف و قوت شما چیست؟ در شناسایی شخصیت فرد به شما کمک می‌کند
  - مصاحبه‌کننده نباید بیش از ۱۵ درصد وقت حرف بزند و باید جواب‌ها را کوتاه یادداشت کند تا فرد احساس نکند که به او گوش نمی‌کند

### چک کردن مراجع و تست کردن

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

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

### پاداش به کارمندان

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

بقیه در این صنعت برای این شغل چه قدر می‌پردازند؟

عرضه و تقاضا برای کارمند در این صنعت چه قدر است، مخصوصاً افراد با مهارت‌های لازم شرکت ما؟

چه مزایایی داده می‌شود؟ کارمندان توقع دریافت چه چیزی را دارند؟

ساختار سود و هزینه‌های شرکت چه گونه است؟ چه قدر برای پرداخت پاداش در دست دارد؟

نرخ گردش افراد (تعداد استخدام در برابر اخراج و استعفا) در این صنعت خاص چه قدر است؟

چه آموزش‌هایی شرکت می‌تواند بدهد؟ آیا آموزش می‌تواند حین کار باشد؟ باید افرادی برای آموزش استخدام شوند؟ پتانسیل رشد در شرکت چقدر است؟ آیا فرصت برای افزایش و توسعه‌ی مهارت‌های کارمندان وجود دارد؟ ارزش تراز پرداخت به کارمندان چقدر است؟ چه قدر کارمندان فکر می‌کنند که پرداخت به جای‌گاه شغلی خاصی مربوط است؟ چه پاداش‌هایی در این موقعیت مناسب است؟ به جز پول چه پاداش‌هایی کارمندان توقع دارند؟

با پاسخ به این سؤالات می‌توان استراتژی مناسبی برگزید. عموماً پرداخت ۲ نوع است: نقدی و سود. به علاوه زمان پرداخت و افزایش آن بخشی از استراتژی پاداش است. بعضی از شرکت‌ها با پایه‌ی حقوق کم استخدام کرده، اما سریع رشد می‌کند در حالی که بعضی با حقوق بالا استخدام کرده و رشد زیادی ندارد. این بسته به نظر تیم است پاداش باید با چرخه‌ی عمر شرکت هم‌آهنگ باشد.

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

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

### منفعت غیر مادی

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

پاداش‌های نهادی (درونی) آن‌هایی هستند که در خود کار وجود دارند، مثلاً موفقیت کسب‌وکار. یکی از مشکلات این است که کارآفرینان فراموش می‌کنند که کارمندان علاوه بر پاداش خارجی به احساس روحیه‌ی کارآفرینانه داشتن نیاز دارند. تعدادی از فاکتورهای حیاتی در رضایت شغلی عبارتند از:

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

### پاداش به مدیران

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

#### حقوق پایه

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

#### انگیزه‌های (محرک‌های) کوتاه‌مدت

معمولاً در یک بازه‌ی کوتاه یک ساله یا کم‌تر داده شده و معمولاً نقد هستند. تصمیم برای پرداخت آن‌ها به نظر صاحب شرکت به خصوص در شرکت‌های نوپا که سابقه‌ی زیادی ندارند برمی‌گردد، در حالی که معمولاً به عملکرد شرکت در آن بازه‌ی زمانی مربوط است.

#### انگیزه‌های (محرک‌های) بلندمدت

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

#### هدیه‌ی قدردانی سهمی

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

## سهام محدود و هدیه‌ی نقدی

معمولاً در شرکت برای جلوگیری از خروج سهام استفاده می‌شود.

## هدیه‌های عملکردی

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

## منفعت (بهره) و مزایا

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

## شرایط قانونی مدیریت منابع انسانی

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

## حفاظت شرکت در مقابل دادخواهی‌ها

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

یک شرکت برای حداقل کردن این موارد می‌تواند

درباره‌ی آدم‌هایی که استخدام می‌کند، دقت زیاد داشته باشد.

برای هر کارمند یک پرونده داشته باشد

از همه‌ی روابط و برخوردها با کارمندان و رسید پرداخت‌ها نوشته‌ی کتبی داشته باشید

قبل از اخراج هر کارمند با وکیل مشاور صحبت کنید

## وقتی که باید کار با یک کارمند را تمام کرد

برای جلوگیری از یک دعوی قدم‌های زیر را بردارید

باید یک مکان بی‌طرف به جای دفتر مدیر استفاده شود

دو نفر باید حاضر باشند که یکی بی‌طرف بوده و رابطه‌ی کاری با فرد نداشته باشد

کارمند باید نوشته‌ی کتبی دریافت کند

باید مسأله را مطرح کرده و به سؤالات پاسخ دهد و بحث نکند

ربطی به واکنش فرد ندارد، مدیر باید آرام باشد

مدیر باید از دادن اطلاعات در زمینه‌ی شغلی جلوگیری کرده اما می‌تواند به او در پیدا کردن شغل جدید کمک کند

نباید از عبارات انتظار خدمت استفاده کند. چراکه فرد ممکن است فکر کند بعداً از او می‌خواهند که برگردد

باید صحبت‌ها نوشته و ثبت شده و یک کپی به کارمند داده شود

مهم است که در انتهای یک روز کاری یا قبل از تعطیلات یا پس از سفر کاری به او گفته نشود

## کتاب راهنمای کارمندان

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

## مشکلات دفترچه‌ی راهنمای کارمندان

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

- پیشنهاد این که توقع یک رابطه‌ی طولانی و لذت‌بخش داشته باشند
- این که مدیر و مسؤول شما همه‌ی مشکلات را حل خواهد کرد
- حقوق مشخص کارمندان نوشته شود

- به طور مشخص انتظارات از آن‌ها گفته شود
- قدم‌های مشخص برای پایان کار هر نفر گفته شود که در آن صورت نمی‌توان در بعضی مواقع سریع اقدام به اتمام کار فرد کرد
- شرایط مشخص اخراج را مشخص کرد

### تاریخ‌چه‌ی شرکت

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

### فلسفه‌ی شرکت

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

### چه چیز در این کتاب خواهد بود؟

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

• سیاست‌های روزهای کار، میزان ساعت، مرخصی، حقوق، و ....

• منافع مانند بازنشستگی، بیمه، و ....

• یک چارت سازمانی از شرکت

• شماره‌ی تلفن افراد کلیدی