

- سیستم تحویل کالا و یا خدمت را تشریح کنید.
- روی ویژگی‌های منحصر به فرد کالا یا خدمت خود و چگونگی ارزش‌آفرینی آنان و یا ایجاد ارزش خاص تأکید کنید. همچنین تفاوت‌های موجود بین آنچه در بازار موجود است و آنچه به بازار عرضه خواهید کرد، که بتواند منجر به نفوذ شما به بازار شود، را بزرگ‌نمایی کنید. فراموش نکنید که درباره نحوه ایجاد ارزش و دوره بازگشت مشتریان هم حتماً توضیح بدهید (بدین معنا که چند ماه زمان لازم است تا مشتری هزینه اولین خرید از کالا یا خدمات شما را با توجه به پیشرفتهای هزینه‌ای، زمانی و تولیدی، پرداخت کند).
- درباره هر ضعف احتمالی کالا یا خدمت (مثل مشکلات و یا کهنه شدن) توضیح دهید.
- شرایط فعلی توسعه کالا و خدمت و زمان و سرمایه لازم برای توسعه کامل، آزمایش و معرفی کالا و یا خدمت به بازار را تشریح کنید. یک خلاصه از ویژگی‌های عملکردی کالا و در صورت وجود یک عکس از آن ارائه کنید.
- هر نوع امتیازی که شما دارید که باعث شود شما به یک موقعیت مطلوب و تثبیت شده در صنعت برسید را تشریح کنید.
- درباره هر ویژگی کالا یا خدمت خود که یک مزیت "نا برابر" در رقابت به شما بدهد بحث کنید. درباره حقوق انحصاری، اسرار تجاری و سایر ویژگی‌های انحصاری کالا و یا خدمت خود توضیح دهید.
- درباره هر نوع فرصت توسعه خط تولید محصول و یا توسعه محصولات و خدمات مربوطه توضیح دهید (روی فرصت‌ها تأکید کنید و توضیح دهید که چگونه از آنها امتیاز کسب خواهید کرد).
- ت. استراتژی ورود و رشد
- متغیرهای کلیدی موفقیت در برنامه بازاریابی خود (مثل یک محصول نوآورانه، مزیت زمانی و یا روش بازاریابی) و قیمت‌گذاری، شبکه توزیع تبلیغات و برنامه ترفیع خود را نشان دهید.
- به اختصار توضیح دهید قصد دارید با چه سرعتی رشد کنید و در ۵ ساله اول به چه حجمی برسید و برنامه رشد شما برای کالا یا خدمت اولیه چیست؟
- نشان دهید استراتژی ورود و رشد را چگونه از فرصت‌ها، ارزش‌آفرینی و یا سایر مزیت‌های رقابتی مثل ضعف رقبا، به دست آورده‌اید.
- درباره تداوم کلی محیطی و اجتماعی طرح کسب و کار خود توضیح دهید. تأثیر جامعه در صورتیکه استراتژی رشد شامل تولید خارجی و یا برون‌سپاری باشد را نیز مطرح کنید؛ همزمان با رشد کسب و کار تأثیرات احتمالی محیط را بررسی کنید.

۳- تحقیقات بازار و تحلیل آن

اطلاعات این بخش باید اثبات کنند که کسب و کار مخاطره پذیر شما می‌تواند در یک صنعت در حال رشد یک بازار مهم را بدست بیاورد و به رقابت بپردازد. به دلیل اهمیت تحلیل بازار و وابستگی حیاتی سایر بخش‌ها به آن، به شما توصیه می‌کنیم که این بخش را قبل از سایر بخش‌ها آماده کنید برای انجام این کار و بررسی منابع دیگر اطلاعات بازار وقت کافی بگذارید.

این بخش طرح کسب و کار، یکی از سخت‌ترین بخش‌هاست و در عین حال یکی از مهم‌ترین بخش‌ها هم هست. سایر بخش‌های طرح کسب و کار به تحقیقات بازار و تحلیل‌های ارایه شده آن در این بخش بستگی دارند. مثلاً سطح پیش‌بینی شده فروش مستقیماً برعواملی مثل اندازه فعالیت‌های تولیدی، برنامه بازاریابی، و میزان سرمایه فردی و سرمایه قرضی تأثیر می‌گذارد. اغلب کارآفرینان در تهیه و ارائه تحقیقات بازار و تحلیل‌هایی که نشان دهد برآوردهای فروش کسب و کار مخاطره پذیر آنان صحیح و قابل وصول هستند مشکل دارند.

الف. مشتریان:

- توضیح دهید که مشتریان کالا یا خدمت شما چه کسانی هستند و یا خواهند بود. به خاطر داشته باشید که باید مشتریان احتمالی را با گروه‌های متشابهی که ویژگی‌های مشخص و متشابه دارند در یک گروه قرار داد (مثلاً بر اساس بخش‌بندی بازار)، به عنوان مثال یک قطعه خودرو را هم می‌توان به تولید کننده خودرو فروخت و هم به فروشنده قطعات یدکی، پس بحث شما باید ۲ بخش بازار را پوشش دهد.
- نشان دهید که مهم‌ترین خریدکننده‌های کالاها و خدمات شما در هر بخش بازار چه کسانی هستند و در کجا هستند؟ هم مناطق داخلی و هم کشورهای خارجی هردو را در نظر بگیرید.
- مشخص کنید که آیا دسترسی به مشتریان آسان است، آیا آنها از شما استقبال خواهند کرد. مشتریان چگونه خرید می‌کنند (خرید عمده، یا به واسطه نمایندگان فروش). در سازمانهای آنها تصمیمات خرید در کدام بخش گرفته می‌شود و چقدر زمان نیاز دارند. فرآیند خرید مشتریان مانند پایه تصمیمات خرید (قیمت، کیفیت، زمان، تحویل، آموزش، خدمات، روابط فردی و یا فشارهای سیاسی) چگونه است و چرا آنها تصمیمات فعلی خرید را تغییر خواهند داد؟
- سفارش‌ها، قراردادهای و تعهدنامه‌هایی را که در دست دارید لیست کنید. اینها قدرتمندترین اطلاعاتی هستند که می‌توانید ارایه دهید. همچنین همه مشتریان احتمالی را که به کالا یا خدمت شما ابراز علاقه کرده‌اند به همراه دلیل ابراز علاقه‌شان لیست کنید. همچنین همه مشتریان احتمالی را که به کالا یا خدمت شما ابراز بی‌علاقگی کردند، به همراه دلیل‌شان برای این

بی‌علاقگی لیست کنید و توضیح دهید که برای این واکنش منفی مشتریان چه راه‌حلهایی ارائه خواهید کرد. توضیح دهید که به اعتقاد شما، محصول یا خدمتتان با چه سرعتی در بازار مورد قبول قرار می‌گیرد.

- اگر در حال حاضر کسب و کار شما در جریان است، مشتریان اصلی فعلی را لیست کنید و درباره روندهای فروش خود به آنان بحث کنید.
- ب. اندازه بازار و روندها
- اندازه ۵ سال آینده بازار و سهم خود در آن را با توجه به بخش‌بندی بازار، و یا منطقه و یا کشور خود از نظر تعداد کالا یا خدمت ارائه شده، میزان نقدینگی و سودآوری احتمالی نشان دهید.
- رشد بالقوه سالانه (حداقل ۳ سال) بازار کالا یا خدمت خود برای هر گروه اصلی از مشتریان هر منطقه و یا کشور را تشریح کنید.
- درباره عوامل اصلی اثرگذار بر رشد بازار (مثل روندهای صنعتی، روندهای اجتماعی اقتصادی سیاست‌های دولت، عوامل محیطی و تغییرات جمعیتی) بحث کنید و روندهای قبلی بازار را بررسی کنید. تفاوت موجود بین نرخ رشد سالانه در گذشته و آینده را کاملاً تشریح کنید.
- پ. رقابت و مزیت‌های رقابتی:
- یک ارزیابی واضح و روشن از نقاط ضعف و قوت رقبا داشته باشید. جایگزین‌ها و کالاهای و خدمات دیگری را که می‌توان به جای خدمت شما استفاده کرد ارزیابی کنید و شرکتهای خارجی و داخلی که آنها را عرضه می‌کنند لیست کنید.
- کالاهای و خدمات رقیب و کالاهای و خدمات جایگزین را بر اساس، سهم بازار هر یک، کیفیت، قیمت، عملکرد، تحویل، زمان‌بندی، خدمات گارانتی‌ها و سایر ویژگی‌های خاص با هم مقایسه کنید.
- ارزش‌های اصلی را که کالا یا خدمت شما ایجاد می‌کند را از نظر منافع اقتصادی که برای مشتری یا رقبا دارند بررسی کنید.
- درباره مزایا و معایب کالاهای و خدمات فعلی بحث کنید و بگویید که چرا آنها نمی‌توانند نیازهای مشتریان را پاسخگو باشند.
- مشخص کنید که آگاهی یافتن از کدامیک از فعالیت‌های رقبا باعث می‌شود یک کالای جدید با مزیت رقابتی داشته باشید. مثلاً بگویید که آیا رقبای شما کند هستند و یا واکنش مناسب را انجام نمی‌دهند و یا نسبت به تغییرات بی‌خبرند.
- نقاط ضعف و قوت شرکتهای رقیب را مشخص کنید و سهم بازار، فروش، روش توزیع و توانایی‌های تولید هر رقیب را مشخص کرده و درباره آن بحث کنید.

- موقعیت مالی، منابع، هزینه‌ها و سودآوری رقابت و روندهای سودآوری را بازنگری کنید. به خاطر داشته باشید که برای مقایسه می‌توانید از اطلاعات انجمن رابرت موریس استفاده کنید.
- مشخص کنید که رهبران خدمات دهی، قیمت‌گذاری، عملکرد، هزینه و کیفیت چه کسانی هستند و درباره علت ورود یا خروج هر شرکت به این بازار در سالهای اخیر بحث کنید.
- درباره ۳ الی ۴ رقیب اصلی و علت خرید کردن مشتری‌ها از آنان بحث کنید و مشخص کنید که چرا مشتریان آنها را رها خواهند کرد. این موضوع را به اساس و پایه تصمیمات خرید که در بخش A3 بررسی شد، ربط دهید.
- شما چگونه درباره فعالیت‌های رقبا اطلاعات کسب می‌کنید و به نظر شما نقطه حساس رقبا چیست و شما چگونه می‌توانید سهم آنها را تصاحب کنید. و به نظر شما چرا رقابت با آنها سخت و یا آسان است و درباره مزیت رقابتی که از حقوق انحصاری و یا مزیت‌های نابرابر بدست آورده‌اید توضیح دهید.
- ت. فروش و سهم بازار برآورده شده
به اختصار توضیح دهید که چه چیزی باعث می‌شود کالا و یا خدمت شما با وجود رقابت‌های احتمالی و فعلی قابل فروش باشد. ارزش اصلی که کالا یا خدمت شما ایجاد می‌کند یا اضافه می‌کند را ذکر کنید.
- همه مشتریان مهمی (مثل حتی مشتریان بین‌المللی) که می‌خواهند قرارداد خرید ببندند و یا قرارداد بسته‌اند را معرفی کنید. میزان این قراردادها و علت آنها را تشریح کنید. توضیح دهید که در سالهای آتی مشتریان اصلی چه کسانی خواهند بود و چرا؟
- با توجه به ارزیابی مزایای کالا و یا خدمت خود، اندازه و روندهای بازار، مشتریان، رقبا و محصولات آنها و روندهای فروش در سالهای گذشته، به برآورد سهم بازار و تعداد فروش و مبلغ فروش در سه سال آینده بپردازید. به خاطر داشته باشید که فرض‌های اعمال شده را نیز نشان دهید.
- نشان دهید که رشد تعداد فروش شرکت، و سهم بازار تخصیص آن به رشد صنعت، مشتریان و نقاط قوت و ضعف رقبا ربط دارد. به خاطر داشته باشید که فرض‌های استفاده شده در برآورد فروش و سهم بازار باید به وضوح بیان شوند.
- اگر کسب و کار شما در حال حاضر در حال فعالیت است. سهم بازار و فروش دو سال گذشته خود را بیان کنید.
- ث. ارزیابی بازار فعلی

- توضیح دهید که چگونه به ارزیابی بازارهای هدف خود، ارزیابی نیازها و خدمات مشتریان، راهنمایی توسعه محصول، قیمت‌گذاری و برنامه‌های محصول جدید، برنامه توسعه خط تولید و راهنمای قیمت‌گذاری محصول یا خدمت خواهید پرداخت.

۴) جنبه اقتصادی (مالی) کسب و کار

ویژگی‌های اقتصادی و مالی مثل میزان و تداوم حاشیه سود و سودآوری باید از جذابیت اساسی فرصت حمایت کنند. چرخه عملیاتی و پول‌سازی کسب و کار زنجیره ارزشی و غیره باید با توجه به فرصت و استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده، منطقی باشند.

الف. حاشیه عملیاتی و ناخالص

- میزان حاشیه سودها (مثل قیمت فروش با هزینه ثابت کمتر) و حاشیه عملیاتی هر کالا و یا خدمت را که در بخش بازار مورد نظر خواهید فروخت، توضیح دهید. از نتایج تحلیل‌های کمی هم استفاده کنید.

ب. سود بالقوه و ماندگاری آن

- درباره میزان و تداوم مورد انتظار جریان سودی که کسب و کار ایجاد خواهد کرد توضیح دهید (قبل و بعد از کسر مالیات) و به معیارهای تناسب صنعت سایر اطلاعات رقابتی و یا تجارب خود در این زمینه ارجاع دهید.

- میزان تداوم یا فناپذیری جریان سود را نیز مطرح کنید. برای تداوم یا فناپذیری جریان سود خود دلیل ارائه دهید مثل موانع ورودی که می‌توانید ایجاد کنید. اولویت تکنولوژیست و یا بازاری، تداوم محیطی که در برخی موارد می‌تواند عامل کاهش هزینه باشد.

پ. هزینه‌های ثابت، متغیر و نیمه متغیر

- خلاصه‌ای از هزینه‌های ثابت، متغیر و نیمه متغیر، هم در قالب پول و هم به عنوان درصدهایی از هزینه کل کالا یا خدمتی که ارائه می‌دهید و حجم خرید و فروش‌هایی که این هزینه‌ها به آنها وابسته هستند، تهیه کنید.

- معیارهای صنعتی مربوطه را نشان دهید.

ت. زمان (ماه‌های) لازم برای رسیدن به نقطه سر به سر

- با ارائه استراتژی ورود، برنامه بازاریابی و برنامه مالی پیشنهادی، نشان دهید که چقدر زمان لازم است تا به نقطه سر به سر برسید.

- هر نوع تغییر مهم در نقطه سر به سر که به دلیل رشد شما و افزایش قابلیت شما رخ می‌دهد را ذکر کنید.

- ث. زمان (ماههای) لازم برای رسیدن به جریان نقدینگی مثبت
- با در نظر گرفتن استراتژی و فرض‌های بالا، نشان دهید که کسب و کار مخاطره پذیر شما چه زمان به یک جریان نقدینگی مثبت خواهد رسید.
 - نشان دهید که چه زمان و به چه دلیل نقدینگی تان تمام خواهد شد. و بگویید که فرض‌های دقیق را در کجا می‌توان یافت.
 - هر نوع تغییر کوچک در جریان نقدینگی که به دلیل رشد و ارتقاء قابلیت شما رخ خواهد داد را ذکر کنید.

۵- برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی گویای این است که چگونه به پیش‌بینی‌های فروش دست خواهید یافت. برنامه بازاریابی باید استراتژی کلی بازاریابی که از فرصت و مزیت رقابتی بهره خواهد برد را با جزئیات بیان کند. در این بخش درباره سیاست‌های خدماتی و فروش، قیمت‌گذاری، توزیع، ترفیع، و استراتژی‌های تبلیغاتی و پیش‌بینی‌های فروش توضیح دهید. برنامه بازاریابی باید نشان دهنده این باشد که چه کاری باید انجام شود، چگونه و کی باید انجام شود و چه کسی این کار را باید انجام دهد.

الف. استراتژی کلی بازاریابی

- درباره استراتژی و فلسفه بازاریابی خاص شرکت توضیح دهید و زنجیره ارزش و شبکه توزیع در بخش بازاری که به دنبال آن هستید را نیز مطرح کنید. به عنوان مثال توضیحی از انواع گروه‌های مشتری که تا به حال سفارش داشته‌اند و یا مشتری هدف، فروشهای کلان آغازین هستند و یا کسانی که در برنامه فروش آینده قرار دارند، چه مشتریان بالقوه‌ای در این گروه‌ها شناسایی خواهند شد، نحوه برقراری ارتباط با آنها، ویژگی‌های یک کالا یا خدمت مثل کیفیت، خدمات‌رسانی، قیمت، تحویل گارانتی، آموزش که مورد توجه هستند و یا باعث فروش می‌شوند، مفاهیم نوآورانه یا غیر معمول بازاریابی (مثل لیزینگ در جاهایی که فقط پیش فروش صورت می‌گیرد) که استقبال مشتری را بیشتر می‌کند را تشریح کنید.
- مشخص کنید که کالا یا خدمت شما در آغاز در سطح منطقه‌ای، ملی و یا بین‌المللی مطرح خواهد شد و علت آن را توضیح دهید. در صورت امکان برنامه‌های توسعه فروش در آینده را هم مطرح کنید.

- درباره روندهای فصلی که چرخه تبدیل نقدینگی در صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهند توضیح دهید و برای ارتقاء فروش غیر از این فصول چه می‌توان کرد؟
 - درباره برنامه‌های دستیابی به قراردادهای دولتی به منظور حمایت از هزینه‌های توسعه محصول و هزینه‌های سربار توضیح دهید. درباره مزایای ماندگاری که دارید یا می‌توانید ایجاد کنید و ارتباط آنها با ایجاد وفاداری مشتری و حمایت‌های جامعه از کالا یا خدمت خود توضیح دهید.
- ب. قیمت‌گذاری
- درباره استراتژی قیمت‌گذاری همچنین قیمت کالا یا خدمات خود توضیح دهید و سیاست قیمت‌گذاری خود را یا از طریق بررسی مختصر بازخوردهای مشتریان، یا رقبای اصلی خود مقایسه کنید.
 - درباره حاشیه سود ناخالص (مابین هزینه‌های تولید و قیمت نهایی فروش) توضیح دهید و مشخص کنید که آیا این حاشیه توزیع و فروش، خدمات پس از فروش، آموزش، گارانتی، جبران هزینه توسعه و تجهیزات، رقابت قیمت و غیره را پوشش می‌دهد و در نهایت سودی هم باقی بماند.
 - توضیح دهید که قیمت تعیین شده توسط شما باعث می‌شود که (۱) کالا یا خدمت را به بقیه بقبولانید (۲) با وجود رقابت، سهم بازار خود را حفظ کرده و ارتقاء دهید (۳) سود کسب کنید.
 - استراتژی قیمت‌گذاری خود، همچنین تفاوت بین قیمت‌های خود و قیمت‌های رقبا و یا کالاها یا خدمات جایگزین را با توجه به بازده اقتصادی به مشتریان و ارزش ایجاد شده از طریق، جدید بودن، کیفیت، گارانتی، زمان، عملکرد، خدمات‌دهی، صرفه‌جویی، کارایی و غیره توجیه کنید.
 - اگر قرار است محصول شما ارزان‌تر از رقبا باشد، توضیح دهید که چگونه می‌توانید با حفظ سودآوری این کار را انجام دهید (مثلاً با ارزش افزوده بیشتری که از طریق کارایی بیشتر بخش تولید و توزیع، هزینه کمتر نیروی انسانی، هزینه کمتر مواد اولیه، هزینه سربار کمتر و یا سایر قسمت‌های هزینه حاصل شده است).
 - درباره سیاست قیمت‌گذاری توضیح دهید و درباره رابطه بین قیمت، سهم بازار و سود گفتگو کنید.
- پ. تاکتیک‌های فروش
- روش‌های فروش و توزیع کالا و خدمات خود (مثل نیروی فروشنده خود شرکت، نماینده فروش، سازمانهای فروشنده قطعات پیش ساخته، پست مستقیم و توزیع کننده‌ها) همچنین برنامه‌های اولیه و برنامه‌های بلند مدت نیروهای فروش را تشریح کنید. درباره همه وسایل مورد نیاز (مثل سیستم انجماد) توضیح دهید.

- درباره زنجیره ارزش و حاشیه‌هایی که به خرده‌فروشان، توزیع کنندگان و عمده‌فروشان و اشخاص فروشنده می‌رسد و هر نوع سیاستی که مربوط به تخفیف، حق انحصاری توزیعی که به توزیع کننده یا نماینده فروش داده می‌شود، توضیح دهید و آنها را با روندهای کاری رقبا مقایسه کنید. به تمرین‌های راهنمای غربالگری فرصت مراجعه کنید).
 - توضیح دهید که در صورت همکاری با توزیع کنندگان و یا نمایندگان فروش چگونه آنها را انتخاب می‌کنید، چه زمان می‌توانند خود را نماینده شما بدانند. منطقه تحت پوشش آنها چقدر است و تعداد فروشنده‌ها یا نماینده‌ها و همچنین فروش مورد انتظار از هر یک را تشریح کنید.
 - اگر می‌خواهید از نیروهای فروش مستقیم استفاده کنید، درباره نحوه و ساختار آن توضیح دهید و مشخص کنید که با چه مقدار نیرو شکل خواهد گرفت. مشخص کنید که اگر می‌خواهید آنها را جایگزین یک نماینده فروش یا فروشنده دیگر کنید چه زمان و چگونه این کار را خواهید کرد.
 - در روش پست مستقیم، باید از مجله‌ها، روزنامه‌ها و سایر رسانه‌ها، بازاریابی از راه دور و ارائه کاتالوگهای فروش استفاده کرد. شبکه‌ها و وسایل و هزینه‌های (هر ۱۰۰۰ دلار) خود، نرخ بازده مورد انتظار و غیره را مشخص کنید و درباره نحوه تشکیل آنها توضیح دهید.
 - میزان فروش مورد انتظار از هر فرد در هر سال، حق کمیسیون، پاداش و حقوقی را که برای هر فرد در نظر گرفته می‌شود مشخص کنید و آنها را با میانگین‌های صنعت مقایسه کنید.
 - یک برنامه فروش و یک بودجه فروش که همه هزینه‌های خدماتی و ارتقاء بازاریابی شما را پوشش دهد، تدوین کنید.
- ت. سیاست‌های ضمانت‌نامه‌ای و خدمات:
- اگر شرکت شما محصولی را عرضه می‌کند که نیاز به خدمات، ضمانت و یا آموزش دارد، اهمیت این مسائل در تصمیمات خرید مشتری را نشان دهید و درباره روشی که برای حل این مشکلات خدماتی دارید توضیح دهید.
 - نوع و شرایط ضمانت‌های خود، همچنین ارائه سرویس توسط افراد پشتیبان شرکت یا نمایندگی‌ها یا فروشندگان و توزیع کنندگان و یا مرجوع کردن کالا را تشریح کنید.
 - هزینه این خدمات را تعیین کنید، همچنین مشخص کنید که آیا این خدمات سودآورند و یا با هزینه‌ها سر به سر هستند.
 - خدمات، ضمانت‌ها، سیاست‌های تعلیم مشتریان محصولات یا خدمات خود را، با رقبای اصلی خود مقایسه کنید.
- ج. تبلیغ و ترفیع

- درباره رویکردهایی که شرکت برای جلب توجه مشتریان احتمالی خواهد داشت توضیح دهید.
- برای تولیدکنندگان تجهیزات اصلی (original) و تولیدکنندگان قطعات صنعتی، برنامه‌های شرکت در نمایشگاههای تجاری، تبلیغ در مجله‌های تجاری، پست مستقیم، تهیه برگه‌های تولید و ادبیات ترفیع و استفاده از نمایندگی‌های تبلیغات را مشخص کنید.
- برای کالاهای مصرفی مشخص کنید که چه نوع رقابت تبلیغاتی یا ترفیعی، کالا را معرفی خواهد کرد، کمک به فروشندگان، نمایشگاههای تجاری و غیره را نیز ضمیمه کنید.
- هزینه‌های تقریبی ترفیع و تبلیغ (پست مستقیم، بازاریابی تلفنی، کاتالوگ‌ها و غیره) را به همراه یک برنامه ارائه دهید و درباره نحوه پوشش دادن این هزینه‌ها توضیح دهید.

ج. توزیع:

- درباره روش‌ها و شبکه‌های توزیعی که به کار می‌برید توضیح دهید، درباره امکان دسترسی به این شبکه‌ها و قابلیت آنها توضیح دهید.
- حساسیت قیمت حمل را به عنوان درصدی از قیمت فروش در نظر بگیرید.
- موضوعات یا مسائل خاصی که باید حل شوند و ضعف‌های احتمالی را یادآوری کنید.
- اگر فروش بین‌المللی دارید، به نحوه مدیریت این فروشها و توزیع، حمل، بیمه، اعتبار و وثیقه‌های آن هم اشاره کنید.

۶- برنامه‌های توسعه و طراحی محصول

باید ماهیت و میزان هر نوع فعالیت توسعه و طراحی و زمان و پول لازمه قبل از به فروش رسیدن کالا را به دقت بررسی کرد و به خاطر داشته باشید که معمولاً هزینه‌های طراحی و توسعه دست‌کم گرفته می‌شوند). ممکن است فعالیت طراحی و توسعه شامل فعالیتهای مهندسی ضروری برای تبدیل یک نمونه آزمایشگاهی به یک محصول نهایی، یا طراحی ابزار خاص و یا شامل فعالیت مهندسی صنایع برای افزایش جذابیت کالا و پرفروش‌تر شدن آن و یا شناسایی و سازماندهی کارکنان، تجهیزات و تکنیک‌های خاصی مثل تجهیزات و نرم‌افزارهای جدید کامپیوتری و حتی مهارتهای لازم برای کامپیوتری کردن، بررسی اعتبارها در یک کسب و کار خدماتی باشد.

الف. وظایف و موقعیت توسعه

- موقعیت فعلی هر یک از کالا و خدمات را تشریح کنید و توضیح دهید که برای افزایش جذابیت فروش هر یک چه می‌توان کرد.
- قابلیت‌ها و مهارتهایی را که شرکتتان دارد و یا برای توسعه به آن نیاز دارد به اختصار شرح دهید.

- مشتریان و کاربران نهایی که در توسعه، طراحی و آزمایش محصول یا خدمت شراکت داشته‌اند را لیست کنید. زمان حاصل شدن نتایج را طبق تاریخ مشخص کنید.
- ب. مشکلات و ریسک‌ها
- مشکلات پیش‌بینی شده برای توسعه و طراحی را شناسایی کنید و روش‌های برطرف کردن آنها را نیز مشخص کنید.
- دربارهٔ اثرات احتمالی این مشکلات روی هزینهٔ طراحی و توسعه، زمان معرفی به بازار و غیره توضیح دهید.
- پ. محصولات جدید و توسعه محصول
- علاوه بر تشریح توسعهٔ کالاهای اولیه، دربارهٔ کارهای طراحی و توسعه که بر روی کالاهای فعلی انجام می‌گیرد تا آنها را به مشتریان قبلی بفروشد، هم توضیح دهید. دربارهٔ مشتریانی که در این فعالیت‌ها همکاری کرده‌اند توضیح دهید و واکنش آنها را نیز ذکر کنید و هر نوع مستنداتی که دارید ارائه کنید.
- با در نظر داشتن فعالیت‌های توسعه‌ای در حال انجام، همه موضوعاتی که مربوط به قوانین جدید، در حال تعلیق و یا احتمالی محیطی هستند را نیز ارائه کنید. دربارهٔ هر تکنولوژی سبز یا توانایی تولیدی که بتواند بقا را بیشتر کنید توضیح دهید.
- ت. هزینه‌ها
- بودجهٔ توسعه و طراحی را اعلام کنید و دربارهٔ آن که شامل هزینهٔ نیروی کار، هزینه مواد اولیه، هزینهٔ مشاوره و غیره می‌باشد توضیح دهید.
- دربارهٔ اثرات دست کم گرفتن این بودجه بر روی جریان نقدینگی بحث کنید و یک تأثیر احتمالی ۱۵ تا ۳۰ درصدی را در نظر بگیرید.
- ث. مباحث انحصاری
- دربارهٔ هر نوع حق انحصاری، علامت تجاری، کپی‌رایت، و مالکیت فکری که دارید یا به دنبال آن هستید توضیح دهید.
- هر نوع حق قرارداد یا توافق‌نامه‌ای که به شما حق انحصاری بدهد را تشریح کنید.
- دربارهٔ تأثیر هر مسئله حل نشده یا موجود و یا فعالیت‌های تعلیقی ولی ممکن مثل حق مالکیت در معرض مشاجره، که به حقوق انحصاری شما و یا مزایای شما مربوط می‌شود توضیح دهید.

۷- برنامهٔ تولید و عملیات:

برنامه‌های تولیدی و عملیاتی باید به موضوعاتی چون محل کارخانه، تجهیزات لازم، فضای لازم، سرمایه لازم و نیروی کار لازم (تمام وقت و پاره وقت)، پردازد. در یک کسب و کار تولیدی، برنامه‌های تولیدی و عملیاتی باید شامل سیاستهای کنترل موجودی، خرید، کنترل تولید، و آنکه چه قطعاتی باید خریداری شوند و نیروی کار چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهد (به عبارت دیگر تصمیمات تولید یا خرید) باشد و در یک کسب و کار خدماتی باید به مکان کسب و کار (نزدیکی به مشتری، که یک ضرورت است) حداقل کردن هزینه‌های سربار، و ایجاد کارآیی رقابتی در نیروی کار توجه داشته باشد.

الف. چرخه عملیاتی

- زمانهای اوج و رکود که نشانگر چرخه‌های اصلی عملیاتی کسب و کارتان هستند را تشریح کنید. (یک نمودار شبیه به نمودار تمرینهای غربالگری فرصت کسب و کار مخاطره‌پذیر، رسم کنید).

- توضیح دهید که چگونه فشارهای فصلی تولید را مدیریت می‌کنید تا عوارض زیادی نداشته باشد (مثلاً از طریق انبار کردن و یا اضافه‌کاری در زمانهای اوج تولید).

ب. مکان جغرافیایی

- مکان جغرافیایی مورد نظر برای کسب و کارتان را تشریح کنید و همه تحلیل‌های مکانی را که انجام داده‌اید، ارائه کنید.

- تمامی مزایا و معایب محل جغرافیایی کسب و کار در زمینه نیروی کار (مثل دسترسی به نیروی کار، هماهنگی کارکنان، نرخ دستمزد و برون‌سپاری) نزدیکی به مشتری و یا تأمین‌کننده، دسترسی به حمل و نقل، قوانین و مالیاتهای ایالتی و یا دولتی (مثل قوانین منطقه‌ای و محیط‌زیستی)، دسترسی به امکانات (منبع انرژی و بقای آن) و غیره را تشریح کنید.

ث. تجهیزات و پیشرفته‌ها

- درباره تجهیزات کسب و کار فعلی خود مانند کارخانجات، فضای اداری، زمین و فضای انبار، ابزارهای مخصوص، ماشین آلات و سرمایه‌ای که در حال حاضر برای اداره کسب و کار استفاده می‌شود توضیح دهید و بگویید که آیا این تجهیزات از نظر قوانین زیست محیطی، مناسب، سالم و بی‌خطر هستند. درباره جنبه‌های مهم اقتصادی هم گفتگو کنید.

- توضیح دهید که تجهیزات لازم برای شروع تولید چگونه تهیه خواهند شد.

- توضیح دهید که آیا فضا و تجهیزات لازم را اجاره خواهید کرد و یا خریداری خواهید کرد. و مشخص کنید که چه میزان نقدینگی و زمان برای این کارها لازم است چه میزان از سرمایه‌های پیشنهادی به کارخانه و تجهیزات آن اختصاص خواهد یافت.

- دربارهٔ تجهیزاتی که در سه سال آینده مورد نیاز خواهند بود هم توضیح دهید.
- برای شرکتهای نوپا که قصد برون‌سپاری تولید را دارند، مکان جغرافیایی و اندازهٔ شرکت را مشخص کنید و دربارهٔ مزایا، ریسک‌ها و سیستم کنترلی آن‌ها توضیح دهید.
- توضیح دهید که در سه سال آینده چگونه و چه زمانی فضا و تجهیزات کسب و کار توسعه خواهند یافت و ظرفیتهای لازم برای پیش‌بینی‌های فروش چقدر است و برنامه‌های وسعت دادن یا اضافه کردن به فضای موجود چه هستند؟ دربارهٔ اثرات محیطی این وسعت دادن هم توضیح دهید. اگر برای انتقال کارخانه، برون‌سپاری و یا واگذار کردن تولید به کشورهای دیگر برنامه‌ای دارید، دربارهٔ تأثیرات آنها روی جامعه بومی توضیح دهید. زمان و هزینهٔ خریدها را مشخص کنید.
- ت. استراتژی‌ها و برنامه‌ها
- فرآیندهای تولیدی مربوط به تولید محصول خود و تصمیمات مربوط به تولید در بیرون از سازمان را معین کنید.
- دلیل سیاستهای تولید یا خرید قطعات خود را با در نظر داشتن تأمین مالی انبار، مهارتهای کاری موجود، و سایر مسایل غیرفنی و همچنین با در نظر داشتن هزینهٔ تولید و بحث قابلیت‌ها، بیان کنید.
- پیمانکاران یا تأمین‌کنندگان احتمالی شما چه کسانی خواهند بود، هر نوع اطلاعات یا هر نظرسنجی که با آنها انجام داده‌اید را ذکر کنید.
- یک برنامه تولید که نشان دهندهٔ هزینه/حجم/اطلاعات حجم موجودی در سطوح متفاوت فروش و تولید باشد همچنین نشان دهندهٔ ضعف‌های احتمالی مواد اولیه، نیروی کار، قطعات خریداری شده و هزینه‌های سربار کارخانه باشد.
- روش کنترل کیفیت، کنترل تولید و کنترل موجودی خود را بیان کنید توضیح دهید که شرکت برای حداقل کردن مشکلات خدماتی و نارضایتی مشتریان از چه روش‌های بررسی کنترل کیفیت استفاده خواهد کرد.
- دربارهٔ تداوم محیط‌زیستی فعالیت‌های خود، فعالیت‌های پیمانکاران و تأمین‌کنندگان خود توضیح دهید.
- ث. قوانین و مسائل قانونی
- همه خواسته‌های قانونی دولتی، ایالتی و بین‌المللی که مختص محصول، فرآیند و یا خدمات شما هستند را مطرح کنید مثل مجوزها، پروانه‌های منطقه‌ای، پروانه بهداشت و تأییدیه‌های محیط‌زیستی که قبل از شروع کار باید گرفته شوند.

- درباره تغییرات قانونی در حال اجرا که ممکن است بر ماهیت و زمان‌بندی فرصت شما اثر بگذارد توضیح دهید.
- درباره الزامات قانونی و قراردادی که برای شما مناسب هستند هم توضیح دهید.

۸- تیم مدیریت

این بخش طرح کسب و کار شامل کارهایی که باید انجام شوند، پرسنل اصلی مدیریت و وظایف آنها، ساختار سازمانی کسب و کار، مخاطره پذیر، هیئت مدیره، حق مالکیت هر یک از سرمایه‌گذاران و غیره است. شما باید در اینجا عوامل ایجادکننده تعهد مثل تمایل اعضای تیم به پذیرفتن حقوق متوسط، وجود تعادل فنی مدیریتی، و مهارتها و تجارب کاری در انجام کارهای پیشنهادی را نیز تشریح کنید.

الف. سازمان

- نقش‌های کلیدی مدیریتی شرکت، جایگاه هر یک از افراد در سازمان را مشخص کنید. (اگر شرکت قبلاً تأسیس شده و به اندازه کافی هم بزرگ شده چارت سازمانی هم باید ترسیم شود).
- اگر نقش‌های اجرایی را نتوان به صورت تمام وقت به گونه‌ای به افراد واگذار کرد که هزینه سربار ایجاد نکند، توضیح دهید که چگونه می‌توان این کار را انجام داد (مثلاً با استفاده از مشاوران و متخصصان پاره‌وقت برای اجرای برخی کارها)، چه کسی می‌تواند این کارها را بکند و چه زمان می‌توان به جای آنها از افراد تمام وقت استفاده کرد.
- اگر کسی از افراد در زمان شروع در دسترس نیست مشخص کنید که چه زمانی به شرکت ملحق خواهد شد.

- درباره موقعیت‌های فعلی و قبلی که اعضای تیم مدیریت با هم همکاری داشته‌اند و نشان دهنده مکمل بودن مهارت‌های آنها و دارا بودن یک تیم مدیریتی کارآمد باشد، توضیح دهید.

ب. پرسنل اصلی مدیریت

- درباره هر یک از اعضای کلیدی، نکات برجسته شغلیش را توضیح دهید، خصوصاً مهارتها و تکنیکها و سوابق مفیدی که نشان دهنده توانایی کاری او باشد. در توضیحات خود موفقیت‌های اجرایی و فروش (حجم بودجه، تعداد زیرمجموعه‌ها، ارائه محصولات جدید و غیره) و سایر نتایج مدیریتی و کارآفرینانه خود را نیز عرضه کنید.
- وظایف و مسئولیت‌های هر یک از اعضای کلیدی مدیریتی را دقیقاً تشریح کنید.
- رزومه کامل هر یک از اعضای کلیدی مدیریتی را باید در اینجا ذکر کنید و یا به عنوان یک ضمیمه اضافه کنید که در رزومه باید برآموزش‌ها، تجربیات، موفقیت‌های مربوطه عینی مثل

پیشرفت‌های فروش و سود، موفقیت‌های مدیریت پرسنل، موفقیت‌های فنی و یا تولیدی و موفقیت‌های برنامه ریزی و بودجه‌بندی تأکید کنید.

پ. مالکیت و حقوق مدیران

- حقوق و میزان مالکیت برنامه‌ریزی شده و میزان سرمایه‌گذاری هر یک از اعضای کلیدی مدیریت را (در صورت وجود) توضیح دهید.

- حقوق و پاداش اعضای اصلی را با حقوق و پاداشی که قبلاً می‌گرفته‌اند، مقایسه کنید.

ت. سایر سرمایه‌گذاران

- در اینجا دربارهٔ سایر سرمایه‌گذاران کسب و کار مخاطره پذیر، تعداد سهام‌ها و درصد کل سهام که به هر یک تعلق دارد، زمان خرید این سهام و قیمت آنها را هم تشریح کنید.

ث. استخدام و سایر توافق نامه‌ها و برنامهٔ انتخاب سهام و ارائه اضافه پاداش‌ها.

- قراردادهای استخدام و توافقات انجام گرفتهٔ دیگر با اعضای کلیدی را توضیح دهید.
- محدودیت‌های سهامی و سرمایه‌گذاری که بر سر راه مالکیت قرار دارد را تشریح کنید.
- دربارهٔ برنامه‌های پاداشی و انتخاب سهام که بر اساس عملکرد هستند، توضیح دهید.
- دربارهٔ روش‌های انتخاب سهام و یا سایر برنامه‌های مالکیتی تدوین شده که روی افراد و کارکنان تأثیر می‌گذارد توضیح دهید.

ج. هیئت مدیره

- در بخش فلسفهٔ شرکت دربارهٔ اندازهٔ هیئت مدیره و ترکیب آنها توضیح دهید.
- اعضای پیشنهادی هیئت مدیره را معرفی کنید و دربارهٔ پیشینهٔ آنها از یک یا دو جمله بگویید که نشان دهد آنها برای شرکت چه چیزی را به ارمغان خواهند آورد.

چ. سایر سهامداران، حقوق و محدودیت‌ها

- دربارهٔ سایر سهامداران شرکت، حقوق، محدودیت‌ها و وظایف آنها مانند قراردادهای گارانتی مربوط به آنها توضیح دهید. (اگر همه موارد بالا را ذکر کرده‌اید- یادآوری کنید که موضوعی از قلم نیفتاده است).

ح. خدمات و مشاوره‌های پشتیبانی

- خدمات پشتیبانی که ضروری هستند را مشخص کنید.
- نام و عضویت مشاوران بانکی، تبلیغاتی، حسابداری و قانونی که برای کسب و کار مخاطره پذیر خود انتخاب کرده‌اید به همراه خدماتی که هر یک ارائه می‌دهند را مشخص کنید.

۹) برنامه زمانبندی کلی

طرحی که نشان دهنده زمان بندی و رابطه بین کارهای مهم در راه اندازی کسب و کار مخاطره پذیر و رسیدن به اهداف باشد، هم باید داشته باشید. زمان نقدشدن پولها و چرخه عملیاتی طرح کسب و کار می تواند داده های خوبی برای این طرح باشد. یک طرح خوب علاوه بر اینکه با نشان دادن ضرب الاجلهای حیاتی برای کسب و کار مخاطره پذیر می تواند به شما کمک کند، در قبولاندن به سرمایه گذاران بالقوه که تیم مدیریت قادر است به گونه ای برای رشد کسب و کار مخاطره پذیر برنامه ریزی کند که بتوان موانع را شناسایی کرد و ریسک ها را حداقل کرد، بسیار با ارزش است. از آنجا که در اکثریت طرح های کسب و کار زمان انجام کارها، کمتر از میزان لازم در نظر گرفته می شود، برآورد دقیق زمان در تدوین طرح بسیار مهم است.

برنامه خود را به شکل زیر تدوین کنید.

۱- چرخه نقدشوندگی پول در کسب و کار خود در هریک از کالاها و خدمات را (با ترسیم یک جدول میله ای) نشان دهید و زمانهای اوج و رکود سفارشی برای خرید مواد خام و یا موجودی انبار و یا وثیقه ها را نیز مطرح کنید.

۲- یک برنامه ماهانه تدوین کنید که نشان دهنده زمان بندی های توسعه محصول، برنامه های بازاریابی، برنامه های فروش، تولید و عملیات باشد همچنین زمان بندی کارهای اصلی که برای انجام یک فعالیت ضرورت دارند را نیز با دقت نشان دهید.

۳- در این برنامه ضرب الاجل ها و گلوگاههایی که برای موفقیت کسب و کار مخاطره پذیر حیاتی هستند، مانند موارد زیر، را مطرح کنید.

- مشارکتهای کسب و کار مخاطره پذیر
- تکمیل طراحی و توسعه
- تکمیل نمونه های آزمایشی
- جذب نمایندگان فروش
- گرفتن غرفه در نمایشگاههای تجاری
- مشخص کردن توزیع کنندگان و فروشندگان
- سفارش مواد اولیه به میزان تولید
- شروع به فعالیت و یا تولید
- دریافت سفارش های اولیه
- تحویل اولین فروش
- دریافت اولین مبالغ از حسابهای دریافتی.

- (۴) در برنامه خود به صورت سلسله مراتبی تعداد پرسنل مدیریت، پرسنل عملیاتی و اجرایی، کارخانه و تجهیزات و ارتباط آنها با توسعه کسب و کار را نشان دهید.
- (۵) به طور کلی دربارهٔ فعالیت‌هایی که منجر به انحراف از برنامه خواهند شد، همچنین فعالیت‌هایی که می‌تواند این انحراف را برطرف کند و تأثیر این انحراف بر عملکرد در کسب و کار مخاطره پذیر خصوصاً بر نیازهای سرمایه‌ای و احتمال بقای کسب و کار مخاطره پذیر، بحث کنید.

۱۰- ریسک‌ها، مشکلات و فرض‌های حیاتی

توسعه هر کسب و کاری، ریسک‌ها و مشکلاتی را به همراه دارد و طرح کسب و کار هم بلا استثنا دربارهٔ آن‌ها پیش فرض‌هایی را دارد. شما باید در طرح کسب و کار دربارهٔ ریسک‌ها و عواقب نتایج نامطلوب صنعت شما، شرکت و پرسنل آن، درخواست بازار برای محصول شما و زمانبندی و تأمین مالی کسب و کار مخاطره پذیر خود توضیح دهید. حتماً دربارهٔ پیش فرض‌هایی که در ارتباط با پیش‌بینی فروش، سفارش مشتری، و غیره داشته‌اید را تشریح کنید. اگر در کسب و کار مخاطره پذیر چیزی است که می‌تواند نقص مهمی باشد، توضیح دهید که چگونه مانع آن خواهید شد. اگر سرمایه‌گذاران بالقوه متوجه عامل منفی شوند که در طرح کسب و کار ذکر نشده، اعتبار کسب و کار مخاطره پذیر برایشان کم خواهد شد و تأمین مالی با خطر رو به رو خواهد شد. دقت کنید که اکثریت سرمایه‌گذاران ابتدا توضیحات تیم مدیریت را مطالعه می‌کنند و بعد به سراغ این بخش می‌آیند.

این بخش را از قلم نیندازید زیرا اگر این کار را نکنید به احتمال قوی خواننده یکی از نتیجه‌گیری‌های زیر را خواهد داشت:

- (۱) شما فکر کرده‌اید که او تازه کار و یا احمق است و یا هردو
- (۲) شما امید داشته‌اید که او را چشم و گوش بسته نگه دارید.
- (۳) شما آنقدر درک عینی نداشته‌اید که این مشکلات و فرض‌ها را شناسایی کنید و آن‌ها را مطرح کنید.

شناسایی ریسک‌های کسب و کار مخاطره پذیر و بحث کردن دربارهٔ آنها نشان دهندهٔ مهارت‌های مدیریتی است و اعتبار شما و کسب و کار مخاطره پذیرتان را نزد سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر و سرمایه‌گذاران خصوصی بیشتر می‌کند. پیشگام شدن در شناسایی و بحث کردن دربارهٔ ریسک‌ها به شما کمک می‌کند که به سرمایه‌گذاران بگویید که به فکر آنها بوده‌اید و می‌توانید با آنها همکاری کنید. با این کار دیگر ریسک‌ها برای سرمایه‌گذار شما مانند یک ابر سیاه بزرگ نخواهند بود.

۱- دربارهٔ ریسک‌ها و فرض‌ها به طور ضمنی در طرح خود توضیح دهید.

۲- مشکلات مهم و ریسک‌هایی مانند موارد زیر را معرفی کنید و درباره آنها بحث کنید.

- اتمام نقدینگی قبل از قطعی شدن سفارشات
- کاهش قیمت احتمالی توسط رقبا
- هر نوع روند صنعت که به طور بالقوه برای شما نامطلوب باشد.
- هزینه‌های طراحی و تولید که بیشتر از برآوردها باشند.
- پیش‌بینی‌های حاصل نشده در زمینه فروش
- طرح توسعه محقق نشده
- مشکلات و یا زمان‌های طولانی تهیه قطعات یا مواد خام
- مشکلاتی که برای کسب اعتبار بانکی با آنها مواجه شده‌اند.
- هزینه‌های نوآوری و توسعه که بیشتر از میزان برآورد شده بوده‌اند.
- اتمام نقدینگی پس از دریافت سفارشات

۳- مشخص کنید که چه فرضیات و مشکلات بالقوه و ریسک‌هایی وجود دارند که برای موفقیت کسب و کار مخاطره پذیر نقش حیاتی دارند و توضیح دهید که برنامه شما برای حداقل کردن تأثیر نامطلوب هر یک از این موارد چیست؟

۱۱- برنامه مالی

در ارزیابی یک فرصت سرمایه‌گذاری، برنامه مالی یک مبحث پایه‌ای است و باید بهترین برآوردهای شما از نیازهای مالی را نشان دهد. هدف از تدوین برنامه مالی مشخص کردن پتانسیل کسب و کار مخاطره پذیر و ارائه یک جدول زمان برای تداوم مالی است. همچنین مدیران مالی می‌توانند با استفاده از معیارهای مالی آن را به عنوان برنامه عملیاتی به کار بندند. در تدوین برنامه مالی باید خلاقانه به کسب و کار مخاطره پذیر خود نگاه کنید و راههای دیگری برای شروع و یا تأمین مالی آن پیدا کنید.

نمایه‌های مالی را نیز باید به عنوان بخشی از برنامه مالی آماده کنید. برای برآورد نیازهای مالی، از حسابداری نقدینگی محور استفاده کنید (مثلاً از تحلیل به نرخ روز کردن فاکتورها و خریدهای مورد انتظار استفاده کنید). این تحلیل باید سه سال را شامل شود، ترازنامه و صورت‌حساب مالی امسال و سال قبل، پیش‌بینی‌ها و سود و زیان ۳ ساله، ترازنامه و صورت‌حساب مالی پیش‌بینی شده این سه سال و نقطه سر به سر را در جدول نشان دهد. باید در یک نمایه مناسب و یا در یک ضمیمه فرض‌های مرتبط با هر موضوع مثل سطح فروش و رشد آن، وثیقه‌ها و پرداخت‌های مدت‌دار، مواد اولیه لازم، توازن نقدینگی و هزینه کالاها را باید مشخص کنید. تحلیل‌های شما از

چرخه عملیاتی و نقد شوندگی پول در این کسب و کار شما را قادر به شناسایی فرضیه‌های حیاتی می‌کند. پیش‌فرم‌های صورتحساب مالی مربوط به برنامه سود در مدیریت مالی هستند و نشان دهنده امکان‌سنجی مالی کسب و کار مخاطره‌پذیر هستند.

از آنجا که معمولاً در سالهای اول راه‌اندازی یک کسب و کار مخاطره‌پذیر میزان سود حاصله برای تأمین مالی سرمایه‌های عملیاتی کافی نیست و در کوتاه مدت نقدینگی وارد شده در سازمان با نقدینگی خارج شده از آن برابر نیست، پیش‌بینی جریان نقدینگی به نحوی که این شرایط را پیش‌بینی کند و مدیر را قادر سازد که برای نیازهای مالی برنامه ریزی کند، ضرورت دارد. علاوه بر این برای آگاهی از جزئیات سرمایه لازم برای پشتیبانی از فعالیتهای پروژه به پیش فاکتور ترازنامه نیاز داریم و باید با میزان اعتبارات نشان دهیم که چگونه می‌توانیم تأمین مالی کنیم، ترازنامه‌های پروژه‌ای می‌تواند نشان دهد که آیا نسبت دارایی به بدهی، سرمایه‌کاری، نسبت‌های جاری، گردش موجودی انبار و غیره در محدوده‌ای هستند که با پیش‌بینی‌های مالی ما سازگار باشند یا خیر. در نهایت هم، جدول نقطه سر به سر که نشان دهنده میزان فروش و تولدی که پوشش دهنده هزینه‌ها باشد اعم از هزینه‌های ثابت و متغیر نیز بسیار مفید است.

الف. ترازنامه‌های واقعی و صورتحساب‌های واقعی درآمد

برای کسب و کار فعلی صورتحساب درآمد و ترازنامه‌های سال جاری و ۲ سال قبل را تهیه کنید.

ب. پیش فاکتورهای صورتحساب درآمد

با استفاده از پیش‌بینی فروش و هزینه‌های عملیاتی و تولیدی یک پیش فاکتور از صورتحساب درآمد برای ۳ سال آینده تهیه کنید.

- درباره پیش فرضهایی که در تهیه پیش فاکتور صورتحساب درآمد به کار گرفته‌اید توضیح کامل دهید و آنها را ضمیمه کنید (مثلاً میزان تخفیف‌ها و یا عدم پرداختها، و هر فرض دیگری درباره هزینه‌های فروش و یا هزینه‌های مدیریتی و یا عمومی و اینکه اینها چند درصد از هزینه‌ها و یا فروش هستند).

- یک قسمت × برای طرح کسب و کار بکشید و در آن ریسک‌های مهم مثل تأثیر کاهش ۲۰ درصدی فروش پیش‌بینی شده و یا تأثیر آموزشی‌های اجباری بر میزان تولید در طی زمان که مانع رسیدن کسب و کار مخاطره‌پذیر به اهداف سودآوریش می‌شوند را توضیح دهید و حساسیت سود به این ریسک‌ها را هم توضیح دهید.

پ. پیش فاکتور ترازنامه

برای سال اول ۲ پیش فاکتور ترازنامه ۶ ماهه و برای سه سال بعد ۳ پیش فاکتور ترازنامه سالانه تهیه کنید.

ت. تحلیل پیش فاکتور جریان نقدینگی

برای سال اول جریان نقدینگی را به صورت ماهانه و برای ۲ سال بعد به صورت ۳ ماهه تدوین کنید. میزان و زمان بندی ورود و خروج نقدینگی را به دقت تشریح کنید. درباره نیاز به سرمایه های دیگر و زمان آنها و همچنین اوج نیاز به سرمایه کاری توضیح دهید. توضیح دهید که چگونه می توان به تأمین مالی بیشتر دست یافت، مثلاً از طریق تأمین مالی سرمایه ای، وام بانکی، یا خطوط اعتباری کوتاه مدت بانکی، شرایط آنها چگونه است و چگونه باید بازپرداخت شوند. به خاطر داشته باشید که اینها بر اساس حسابداری نقدی هستند و نه حسابداری تجمعی.

- درباره فرض های اعمال شده توضیح دهید. فرض هایی از قبیل فرض های مربوط به زمان وثیقه ها و اسناد دریافتی، تحقیقات تجاری داده شده، شرایط حقوق دهی به فروشندگان، میزان افزایشی حقوق برنامه ریزی شده، پیش بینی افزایشی در هزینه های عملیاتی، خاصیت فصلی بودن کسب و کار که بر موجودی انبار اثر خواهد گذاشت، گردش موجودی انبار در سال، خرید تجهیزات سرمایه ای و غیره. مجدداً آنها را به زمان حال (به عبارت دیگر نقد) محاسبه کنید، نه تجمعی.
- درباره حساسیت جریان نقدینگی نسبت به پیش فرض های شما در زمینه کسب و کار توضیح دهید (مانند تغییرات احتمالی در فرض های حیاتی مانند افزایش زمان وثیقه های دریافتی و یا فروش کمتر از میزان پیش بینی شده).

ث. جدول نقطه سر به سر

- نقطه سر به سر را محاسبه کنید و یک جدول تهیه کنید که نشان دهد چه زمانی به نقطه سر به سر خواهید رسید و تغییرات احتمالی در نقطه سر به سر چه زمانی رخ خواهند داد.
- درباره نقطه سر به سر که برای کسب و کار مخاطره پذیر خود محاسبه کرده اید توضیح دهید و بگویید که آیا رسیدن به آن سخت است یا آسان. همچنین حجم فروش در نقطه سر به سر نسبت آن با حجم فروش پیش بینی شده کل، میزان حاشیه سود ناخالص و حساسیت قیمت و نحوه پایین آوردن نقطه سر به سر در صورت کمتر بودن فروش از میزان پیش بینی شده.

ج. کنترل هزینه

توضیح دهید که چگونه و در چه زمانهایی اطلاعات مربوط به گزارش هزینه ها به دست شما خواهد رسید، چه کسی مسئول کنترل بخش های مختلف هزینه خواهد بود و واکنش شما در برابر سرریز بودجه چه خواهد بود.

چ. نکات برجسته

نتایج مهم را برجسته نشان دهید، نتایجی مانند مقدار و سرمایه لازم و زمان بندی آن، میزان قرض یا وام لازم، سرعت بازپرداخت بدهی و غیره.....

۱۲- پیشنهادهای ارائه شده شرکت

هدف از این بخش طرح کسب و کار مشخص کردن نقدینگی است که به دنبال آن هستید، ماهیت و میزان ضمانت نامه‌های ارائه شده به سرمایه‌گذاران، توضیح مختصری از کاربردهای سرمایه کسب شده و خلاصه‌ای از نحوه دستیابی سرمایه‌گذار به میزان بازده مورد انتظارش. توصیه می‌شود بحث‌های تأمین مالی بخش ۵ را بخوانید.

شرایط تأمین مالی که در اینجا پیشنهاد می‌کنیم، گام‌های اولیه فرآیند مذاکره با سرمایه‌گذاران احتمالی است و احتمال اینکه تأمین مالی شما نیاز به ضمانت‌هایی متفاوت از آنچه در ابتدا پیشنهاد داده‌اید داشته باشد، بسیار زیاد است.

الف. تأمین مالی مورد نظر

با در نظر گرفتن پیش‌بینی‌های انجام شده جریان نقدینگی زمان واقعی و برآوردهای نقدینگی لازم در ۳ سال آینده برای توسعه مطلوب کسب و کار، توضیح دهید که چقدر از این سرمایه را این پیشنهاد تأمین خواهد کرد و چقدر آن از طریق وام‌های بلند مدت و یا خط اعتباری تأمین خواهد شد.

ب. پیشنهاد

درباره نوع (سهام عادی، حواله دولتی، بدهی‌های عندالمطالبه، سهام به همراه قرض) قیمت واحد، مجموع وثیقه‌هایی که در این پیشنهاد فروخته خواهد شد توضیح دهید. اگر وثیقه‌ها، سهام عادی نیستند، نوع آنها، سود آنها، سررسید آنها و شرایط تبدیل آنها را تشریح کنید.

- مشخص کنید که پس از تکمیل این پیشنهاد و یا پس از تغییر سهم و یا حق خرید (پس از وصول وثیقه‌ها و عندالمطالبه‌ها) چند درصد از شرکت متعلق به سرمایه‌گذاران خواهد بود.
- در این بخش از طرح باید ضمانت‌نامه‌های فروخته شده از طریق کانال خصوصی و معافیت از ثبت نام‌های SEC را در قالب زیر بیان کنید:

سهام‌هایی که پیرو این پیشنهاد فروخته می‌شوند ضمانت نامه‌های محدود هستند و قابل انتقال به غیر نمی‌باشند. سرمایه‌گذار احتمالی باید بداند که این ضمانت نامه‌ها محدود هستند و برای مدت نامعلومی قابل انتقال به غیر نمی‌باشند. خریدار باید یک قرارداد رضایت عدم فروش را، با هماهنگی مشاور سازمان تکمیل کند.

پ. نقد شوندگی

- تعداد فعلی و پیشنهادی سهام‌های عادی (پس از عرضه) را در شکل قالب یک جدول ارائه کنید. سهام‌های عرضه شده توسط هریک از مدیران کلیدی را مشخص کنید و نشان دهید که پس از تکمیل این تأمین مالی هریک چقدر سهام خواهند داشت.
 - مشخص کنید که چه تعداد از سهام‌های عادی شرکت پس از ارائه همچنان باقی خواهند ماند و چه تعداد از آنها به عنوان سهام‌های انتخابی برای پرسنل کلیدی که در آینده استخدام خواهند شد، نگهداری خواهند شد.
- ت. استفاده از بودجه
- سرمایه‌گذاران دوست دارند بدانند پولشان چگونه خرج خواهد شد. توضیح مختصری درباره نحوه استفاده از سرمایه کسب شده ارائه دهید. با نهایت دقت و به طور خلاصه بگویید که برای هر یک از فعالیت‌های طراحی و توسعه محصول، تجهیز سرمایه، بازاریابی سرمایه لازم برای کارهای عمومی چقدر از این پول مصرف خواهد شد.
- ث. بازده سرمایه‌گذاران
- توضیح دهید که ارزیابی و سهام‌های پیشنهادی شما چگونه نرخ بازده مطلوب سرمایه‌گذاران را محقق خواهد کرد و مکانیزم برداشت و یا خروج شما چیست. (IPO، فروش یکجا، ادغام، MBO و غیره).

۱۳- ضمیمه‌ها

در این بخش اطلاعات مرتبطی را که برای بدنه کسب و کار بسیار حیاتی و در عین حال گسترده هستند توضیح دهید (مانند تصویر و یا ویژگیهای کالا، لیست منابع و مراجع، تأمین‌کنندگان مواد اصلی، عوامل مربوط به موقعیت‌های خاص ماشین‌آلات، تحلیل‌های فنی، گزارش‌های مشاوران و یا متخصصان فنی، کپی از هر نوع تأییدیه قانونی، لیسانس و...)

گام ۵

بخش‌ها را یکپارچه کنید.

بخش‌های مجزایی را که آماده کرده‌اید در یک طرح کسب و کار یکپارچه به نحوی قرار دهید که برای متناسب با هدف باشد.

گام ۶

باز خورد بگیرید.

پیشنهاد می‌شود که پس از نوشتن طرح، آن را مرور کنید. هر چقدر هم شما و تیم‌تان خوب باشید باز هم به احتمال زیاد موضوعاتی در کسب و کار مخاطره پذیر شما وجود دارند آنها را دست کم گرفته‌اید و یا برخورد شفافی با آنها نداشته‌اید. داشتن یک بازنگری کننده خوب، به شما فرصت یک ارزیابی عملی از بیرون سازمان را می‌دهد. وکیل شما به شما اطمینان می‌دهد که هیچ عبارت گمراه کننده‌ای در طرح شما وجود ندارد و در آن پیش‌بینی‌های لازم انجام شده است.

خلاصه فصل

- ۱) طرح کسب و کار بیشتر یک فرآیند و یک کار در حال جریانی است تا یک هدف
- ۲) با توجه به سرعت چشمگیر تحولات امروزی از همه زمینه‌ها و تاثیر آنها بر شرکت‌ها، هر طرح کسب و کار به محض رسیدن به مرحله چاپ تا حدودی منسوخ شده است.
- ۳) طرح کسب و کار یک نقشه و راهنمای پرواز برای یک سفر است که ایده‌ها را در قالب فرصت بیان می‌کند، ریسک‌ها و پاداش‌ها را دقیقاً بیان می‌کند و زمان احتمالی پرواز و زمان‌بندی‌های کسب و کار مخاطره پذیر را بیان می‌کند.
- ۴) اعداد و ارقام طرح کسب و کار اهمیت چندانی ندارند اما بحث اقتصادی مدل کسب و کار و ارزش آفرینی بسیار اهمیت دارد.
- ۵) طرح معادل کسب و کار واقعی نیست، برخی از موفق‌ترین کسب و کار مخاطره پذیر بدون نوشتن یک طرح رسمی شروع به کار کرده‌اند و یا با طرح بسیار ضعیف و ناقصی شروع کرده‌اند.
- ۶) تهیه کردن و ارائه طرح به سرمایه‌گذاران احتمالی یکی از بهترین راههای تجربه همکاری برای تیم، یادگیری درباره استراتژی کسب و کار مخاطره پذیر و تعیین اینکه چه کسی می‌تواند بیشترین ارزش را ایجاد کند، می‌باشد.
- ۷) طرح کسب و کار مختصر می‌تواند یک میانبر ارزشمند در فرآیند ایجاد، شکل‌دهی و مدل کردن یک ایده به یک کسب و کار است.

سؤالاتی برای مطالعه

- ۱- طرح کسب و کار چیست، برای چه کسانی تهیه می‌شود و چرا؟
- ۲- یک طرح کسب و کار کامل باید چه نکاتی را در خود داشته باشد؟
- ۳- چه کسی باید طرح کسب و کار را آماده کند؟
- ۴- سرمایه‌گذاران احتمالی چگونه از طرح استفاده می‌کنند و چهار اصلی را که آنها برای ارزش‌گذاری استفاده می‌کنند کدامند؟

- ۵- طرح کسب و کار مختصر چیست؟ و چرا و در چه زمانی می‌تواند یک ابزار مفید باشد.
- ۶- معنای این عبارت را تشریح کنید "اعداد و ارقام طرح اهمیت چندانی ندارند"
- ۷- کارآفرینان چگونه می‌توانند از فرآیند طرح کسب و کار برای شناسایی بهترین اعضای تیم مدیران و سرمایه‌گذاران ارزش آفرین استفاده کنند؟
- ۸- کلیات یک طرح کسب و کار را درباره کسب و کار مخاطره پذیری که در ذهن دارید بنویسید؟

سوالاتی جهت بحث و بررسی

- ۱) اگر شما دچار نزدیک بینی فروش- فروش- فروش باشید باید آن را با گوش دادن، پرسیدن و یادگرفتن همراه کنید. آیا به زمانیکه فروشی بیش از ظرفیت داشته باشید فکر کرده‌اید؟ از این حالت چه چیزهایی می‌توانید بیاموزید؟
- ۲) تحت چه شرایط و موقعیتی به نفع شما نیست که طرح کسب و کار تدوین کنید؟
- ۳) کسب و کار را که فروش بیش از ۱۰ میلیون دلار دارند، سودآورند ولی در آغاز، طرح کسب و کار نداشته‌اند را شناسایی کنید. چه نکاتی را از این مطلب می‌آموزید و چرا؟
- ۴) برخی از با ارزش‌ترین نقدها و ورودی‌ها به کسب و کار مخاطره پذیر شما از افراد بیرون از تیم شما بدست می‌آیند. چه افراد دیگری باید طرح کسب و کار شما را مرور کنند؟ چه افراد دیگری صنعت/بازار/تکنولوژی/رقبای شما را می‌شناسند؟
- ۵) یکی از دوستان شما از شما می‌خواهند که طرح کسب و کار او را مورد بررسی قرار دهید. شما مدیر شرکتی هستید که رقیب احتمالی کسب و کار مخاطره پذیر مطرح شده در طرح خواهند بود. چه خواهید کرد؟

فصل ششم: اجرای طرح کسب و کار

. هدف فصل:

آشنایی با اشکال قانونی مختلف کسب و کار
آشنایی با نحوه گرفتن جواز یا پروانه کسب
آشنایی با انواع کسب و کار تجاری و ویژگی‌های اصلی آنها
آشنایی با مراحل معمول ثبت یک شرکت
آشنایی با قوانین و مقررات راه‌اندازی کسب‌وکار
آشنایی با تقسیمات کلی منابع تأمین سرمایه
آشنایی با روشهای تأمین سرمایه برای راه‌اندازی یک کسب و کار در ایران
آشنایی با انواع سرمایه‌گذاری بانکی
آشنایی با مراحل سرمایه‌گذاری
آشنایی با فرآیندهای وام گرفتن
آشنایی با مراحل تأمین نیروی انسانی
آشنایی انواع روش‌های تأمین منابع انسانی
آشنایی با ساختار و نمودار سازمانی
آشنایی با انواع ساختار سازمانی، مزیت‌ها و معایب هر کدام از آنها
آشنایی با مفهوم چیدمان، انواع و نحوه‌ی چیدمان

مقدمه

دستیابی به ایده‌آل‌های شغلی و کسب مهارت‌های لازم برای اجرایی کردن طرح‌های کسب و کار یکی از اهداف اغلب کارمندان و صاحبان سرمایه است. سرمایه، مهارت، مدیریت، آگاهی به شرایط بازارهای تجاری و خلاقیت از جمله عواملی هستند که بسترهای لازم برای شروعی موفق در عرصه کسب و کار را به وجود می‌آورند. اما علی‌رغم برخورداری از فرصت‌ها و شرایط موجود برخی از متقاضیان نمی‌توانند طرح را به مرحله اجرا برسانند. در واقع مهم‌ترین مشکل کارآفرینان و صاحبان ایده‌های کسب و کار هنگامی به وجود می‌آید که قصد دارند طرح‌های تئوری و نمادین خود را در عالم واقعیت به اجرا گذارند.

اشکال قانونی کسب و کار

شکل قانونی که برای کسب و کارتان انتخاب می کنید، بسیار حائز اهمیت است، زیرا بر موارد زیر تأثیر می گذارد:

- ✓ هزینه‌ی راه اندازی و ثبت کسب و کار
- ✓ سهولت راه اندازی کسب و کار
- ✓ خطر مالی برای مالک
- ✓ امکان داشتن شریک
- ✓ نحوه‌ی تصمیم گیری در کسب و کار
- ✓ مالیات بندی برای سود کسب و کار

هریک از شکل های کسب و کار، مزایا و معایب خاص خود را دارند. باید در مورد ابعاد دارای اهمیت برای کسب و کارتان فکر کنید. اشکالی که در این کتاب در مورد آنها توضیح داده شده عبارتند از:

- ۱- کسب و کار فردی
- ۲- کسب و کار مشارکتی
- ۳- تأسیس شرکت

البته اشکال قانونی دیگری نیز وجود دارد مانند تأسیس مؤسسات غیر تجاری که یکی از شکل های کسب و کار با ثبت یک مؤسسه به شمار می روند که در ادامه به صورت مختصر بیان شده است. شما باید تک تک اشکال ممکن را با دقت بررسی کنید. هر کدام را که انتخاب کنید، باید با مراجعه به اتحادیه صنف مربوط یا مراجع دولتی مانند اداره‌ی نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی و دارویی، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی مجوز لازم را گرفته و سپس کسب و کارتان را ثبت کنید.

۱- کسب و کار فردی

در این نوع از کسب و کار، شما تنها مالک کسب و کار هستید و اختیار آن را دارید که تمامی تصمیم های مربوط با کسب و کار را به تنهایی اتخاذ کنید. چنین کسب و کاری معمولاً نیاز به ثبت در اداره‌ی ثبت شرکتها ندارد. بنابراین روش راه اندازی چنین کسب و کاری ساده است و هزینه‌ی چندانی ندارد. اما به گرفتن پروانه یا جواز کسب و کار از واحد صنفی مربوطه نیاز خواهید داشت و اگر کارکنانی داشته باشید، لازم است پرداخت حقوق آنها را در «دفتر روزنامه» ثبت کنید تا از درآمد شما کسر شده و مالیاتی بابت آن گرفته نشود.

کسب و کار فردی از نظر راه اندازی، ساده ترین نوع کسب و کار است. اما خطراتی هم دارد. زیرا شخص شما مسئول تمامی بدهی های کسب و کارتان هستید. اگر کسب و کار شما نتواند بدهی هایش را پرداخت کند، ممکن است لازم باشد برای پرداخت بدهی از پول شخصی یا فروش

دارایی‌هایتان استفاده کنید. در چنین کسب و کاری مالیات بر سود کسب و کار محاسبه شده و باید توسط مالک پرداخت شود.

برای مثال، یک لوله کش قصد دارد کسب و کار مستقلی را به صورت یک مغازه راه‌اندازی کند. او به تنهایی کار کرده و از خودروی شخصی خود برای مراجعه به منزل و انجام کارها استفاده می‌کند. همچنین برای خرید ابزار کارش از پس انداز خود استفاده کرده و وام نیازی نخواهد داشت. او می‌تواند کسب و کارش را در قالب کسب و کار فردی اداره کند، زیرا این روش ساده تر و مناسب تر است.

نحوه‌ی گرفتن جواز یا پروانه‌ی کسب

هر فردی که بخواهد یک واحد صنفی راه‌اندازی کند، باید درخواست کتبی خود را برای اخذ مجوز لازم به اتحادیه‌ی صنف مربوطه ارائه دهد.

شرایط و مدارک لازم جهت دریافت پروانه کسب عبارتند از:

- ۱- تابعیت جمهوری اسلامی ایران. در مورد اتباع بیگانه، نیاز به داشتن پروانه‌ی کار معتبر از وزارت کار و امور اجتماعی و پروانه‌ی اقامت معتبر از وزارت کشور می‌باشد.
- ۲- ارائه‌ی سند مالکیت یا اجاره نامه‌ی رسمی و یا میبایعه نامه و یا ارائه‌ی قراردادهای منعقد بین متقاضی پرونده‌ی کسب با ادارات و سازمانهای دولتی، نهادهای، شهرداریها، شرکتهای تعاونی مسکن، شرکتهای خاص صنفی، شرکتهای تحت پوشش سازمانهای دولتی و نهادهای.
- ۳- گواهی پایان خدمت نظام وظیفه یا معافیت دائم و یا ارائه‌ی گواهی معتبر مبنی بر داشتن معافیت تحصیلی یا پزشکی و همچنین دارندگان دفترچه‌ی آماده به خدمت بدون مهر غیبت و در مدت اعتبار آن (برای آقایان).
- ۴- ارائه‌ی گواهی عدم سوء پیشینه.
- ۵- ارائه‌ی آخرین مدرک تحصیلی (حداقل گواهی پایان تحصیلات ابتدایی یا سود خواندن و نوشتن، به استثنای متقاضیانی که سن آنها بیشتر از ۵۰ سال می‌باشد).
- ۶- گواهی عدم اعتیاد به مواد مخدر از وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی.
- ۷- ارائه‌ی پایان کار تجاری، اداری و یا کارگاهی محل واحد صنفی و یا قبض یا رسید پرداخت عوارض کسب و پیشینه‌ی سالیانه‌ی شهرداری مبتنی بر بلامانع بودن صدور پروانه‌ی کسب.

۸- ارائه‌ی کارت معاینه‌ی پزشکی و گواهی صلاحیت بهداشتی از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای صنوفی که مشمول قانون اصلاح ماده‌ی ۱۳ قانون مواد خوراکی، آشامیدنی، بهداشتی و آرایشی می‌باشند.

۹- ارائه‌ی هر گونه مدرک مبنی بر تشکیل پرونده و ارائه‌ی هریک از اوراق پرداخت مالیاتی.

۱۰- مدرک لازم دال بر دارا بودن صلاحیت فنی برای مشاغل خاص براساس آیین نامه‌ی مربوطه.

۱۱- موافقت اداره‌ی نظارت بر اماکن عمومی نیروی انتظامی.

۱۲- دوازده قطعه عکس جدید.

۱۳- دو برگ فتوکپی شناسنامه عکس‌دار و در مورد اتباع بیگانه، فتوکپی گذرنامه.

لازم به ذکر است برای اشخاص حقوقی (شرکتها) و مشارکتهای مدنی، یک پروانه‌ی کسب به نام شرکت، با ذکر نام مدیرعامل اشخاص حقوقی درخواست کننده و یا فردی از شرکا در مشارکتهای مدنی (که توسط سایر شرکا به صورت کتبی معرفی و امضای آنها توسط دفترخانه اسناد رسمی گواهی شده باشد) در صورت احراز سایر شرایط صادر می‌گردد.

۲- کسب و کار مشارکتی

اگر دو یا چند نفر تصمیم بگیرند با یکدیگر کسب و کاری را راه‌اندازی کنند، می‌توانند شکل کسب و کار مشارکتی را انتخاب کنند. قوانین و مقررات راه‌اندازی یک کسب و کار مشترک کمی پیچیده‌تر از فردی است، اما اگر تصمیم دارید شریکی برای کار داشته باشید، نمی‌توانید مالکیت فردی را انتخاب کنید.

چنین کسب و کاری اغلب نیازی به ثبت در مراجع مربوطه ندارد، اما در برخی کشورها لازم است در قالب ثبت یک شرکت شروع شود. برای اداره‌ی چنین کسب و کاری نیاز به مجوز خواهید داشت و اگر کارکنانی داشته باشید، لازم است پرداخت حقوق آنها را برای احتساب مالیات بر درآمد در دفتر روزنامه ثبت کنید.

روند راه‌اندازی کسب و کار شریکی بسیار ساده و ارزان است. این کسب و کار زمانی آغاز می‌شود که شرکا در مورد اداره مشترک آن موافقت کنند که این توافق، «شراکت نامه» نامیده می‌شود. توصیه می‌شود برای جلوگیری از بروز سوء تفاهات، همواره شراکت نامه‌ی کتبی تنظیم شود و بهتر است با یک وکیل در این مورد مشورت کنید. برای مثال توافق شرکا باید نشان دهد:

❖ هریک از شرکا به چه میزان در سرمایه‌گذاری شریک هستند؟

❖ نحوه‌ی تقسیم سود و زیان میان شرکا چگونه است؟

❖ وظیفه‌ی هریک از شرکا چیست؟

شرکا، مالکان کسب و کار هستند و با یکدیگر در مورد آن تصمیم می‌گیرند، مگر آن که در شراکت نامه موضوع دیگری ذکر شده باشد. توجه داشته باشید اگر یکی از شرکا از طرف بقیه قراردادی را امضا کند، این قرارداد در صورتی معتبر است که اجازه‌ی تنظیم قرارداد به آن شریک از سوی دیگر شرکا داده شده باشد یا پس از امضای آن قرارداد به تأیید سایر شرکا نیز برسد. کسب و کار مشارکتی در صورتی مفید است که به مهارت‌ها و تجربیاتی نیاز باشد که شما دارای آنها نباشید. این روش برای دسترسی به سرمایه‌ی اولیه کافی برای شروع کسب و کار نیز مناسب است. بهتر است شرکا اسناد بدهکاری در این را امضا کنند. در این صورت تمامی شرکا در مسئولیت بدهی‌ها سهیم هستند. اگر شما یک یا دو شریک داشته باشید، خطر فردی شما کاهش پیدا می‌کند، زیرا خطر شکست میان شما و بقیه تقسیم می‌شود. اما اگر فقط یکی از شرکا اسناد بدهکاری مشارکت را امضا کند، آن شریک مسئول پرداخت تمامی بدهی‌ها در مقابل طلبکاران کسب و کار مشارکتی خواهد بود.

در چنین کسب و کاری، مالیات به تمامی سود به دست آمده تعلق می‌گیرد و پس از کسر مالیات، سود بین شرکا تقسیم می‌شود. برای مثال دو شریک تصمیم می‌گیرند فروشگاه‌ی را افتتاح کنند. آنها سرمایه‌ی کمی دارند و لازم است برای راه‌اندازی کسب و کار وام بگیرند. البته این وام مبلغ کلانی نیست و آنها تصور می‌کنند که می‌توانند مخاطرات شروع «یک کسب و کار مشارکتی» را برعهده بگیرند. هر چند می‌دانند که هر کدام با امضا اسناد بدهی، مسئول آن خواهند بود.

۳- تأسیس شرکت

سهامداران یک شرکت، مالک آن شرکت هستند. این شکل از کسب و کار معمولاً به کسب و کارهای بزرگ اختصاص دارد. در برخی از کشورها مثل انگلستان، یک شرکت می‌تواند فقط یک مالک داشته باشد. اما در ایران یک نفر به تنهایی نمی‌تواند شرکتی تأسیس کند. ممکن است تمامی سهامداران در کسب و کار فعالیت داشته باشند. در برخی شرکتها نیز چند نفر از سهامداران به اداره شرکت می‌پردازند و بقیه‌ی سهامداران دخالتی در اداره آن ندارند. راه‌اندازی یک شرکت، از دو نوع کسب و کار قبلی پیچیده‌تر است. همواره باید از یک وکیل در این رابطه کمک بگیرید و سپس تصمیم بگیرید که آیا این نوع از کسب و کار برای شما مناسب است یا خیر.

کسب و کارهای تجاری و غیر تجاری

به طور کلی کسب و کار در قالب شرکت، دو گروه عمده را شامل می‌شود.

الف - کسب و کار تجاری

ب - کسب و کار غیر تجاری

الف - کسب و کار تجاری

برای تأسیس یک شرکت باید اساسنامه ای متناسب با نوع شرکتی که انتخاب کرده‌اید تدوین کنید. در کشور ما کسب و کار تجاری در قالب هفت نوع شرکت قرار می‌گیرد:

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

در اینجا هر یک از انواع شرکتها را به اختصار توضیح می‌دهیم:

۱- شرکت سهامی

الف - سهامی عام:

شرکت‌هایی هستند که موسسین آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می‌کنند. برای انجام پروژه‌های بزرگ عمرانی، صنعتی و کشاورزی وجود شرکت‌های بزرگ، لازم و ضروری است. در این گونه شرکت‌ها سرمایه‌های اندک در قالب سهام به عموم مردم واگذار می‌شود موسسین یا مدیران با اداره شرکت، سرمایه حاصله را در جریان گردش صحیح اقتصادی قرار می‌دهند. و در نتیجه دو منفعت حاصل می‌شود؛ در مرحله اول سودی از سرمایه گذاری یا اجام فعالیت‌های عمرانی نصیب سهامدار می‌شود و در مرحله دوم رونق و آبادانی را برای کشور به همراه دارد. شرکت سهامی عام نوعی خاص از شرکت‌های بزرگ است که اجازه فروش سهام به عموم مردم را دارد و مردم می‌توانند در هنگام پذیره نویسی به شعب بانک یا بانک‌های اعلام شده مراجعه و ورقه تعهد سهم را امضاء و وجوه مشخصی را به حساب شرکت واریز نمایند. این شرکت باید بلافاصله قبل یا بعد از نام شرکت، عبارت سهامی عام در کلیه اوراق و اطلاعیه‌ها و آگاهی‌های شرکت به طور روشن و خوانا قید کنند و سرمایه در موقع تأسیس شرکت‌های سهامی عام نباید از پنج میلیون ریال کمتر باشد.

ب - شرکت سهامی خاص

شرکت هایی هستند که تمام سرمایه آنها در موقع تأسیس منحصرأ توسط موسسین تأمین گردیده است. شرکت سهامی خاص شرکتی بازرگانی است که تمام سرمایه آن انحصار توسط موسسین تأمین گردیده و سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است و تعداد سهامداران نباید از سه نفر کمتر باشد. عنوان شرکت سهامی خاص باید قبل از نام شرکت یا بعد از آن بدون فاصله با نام شرکت، به طور روشن و خوانا قید شود.

مقایسه شرکت سهامی عام با سهامی خاص

می توان شباهت ها و تفاوت های شرکت های سهامی عام و سهامی خاص را به صورت زیر بر شمرد:

الف - شباهت ها: برای انجام امور بازرگانی هستند.

۱ - تمام سرمایه به صورت انحصاری توسط موسسین تأمین شده است

۲ - سرمایه به سهام تقسیم شده است.

۳ - مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام است.

۴ - سهامداران از سه نفر نباید کمتر باشد

۵ - باید بلافاصله قبل یا بعد از اسم شرکت عنوان سهامی خاص یا عام را ذکر شود.

۶ - حداقل سرمایه برای ثبت شرکت یک میلیون ریال است.

ب - تفاوت ها

تفاوت های این دو شرکت به ترتیب جدول ۷-۱ آورده شده است.

جدول ۷-۱ تفاوت شرکت های سهامی عام با شرکت های سهامی خاص

سهامی خاص	سهامی عام
شرکت سهامی خاص برای تأمین سرمایه، حق مراجعه به عموم مردم را ندارد.	شرکت سهامی عام برای تأمین سرمایه اقدام به پذیره نویسی عمومی می نماید.
امکان صدور اوراق قرضه برای شرکت سهامی خاص وجود ندارد.	امکان صدور اوراق برای شرکت سهامی عام وجود دارد.
نقل و انتقال سهام در شرکت سهامی خاص منوط به موافقت مدیران یا مجامع عمومی است.	نقل و انتقال سهام در شرکت سهامی عام مشروط به موافقت سهامداران نیست.
سهام شرکت سهامی خاص قابل عرضه در بازار بورس نمی باشد.	سهام شرکت سهامی عام قابل عرضه در بازار بورس است.
مدیران و سهامداران شرکت سهامی خاص حداقل ۳ نفر هستند.	مدیران و سهامداران شرکت سهامی عام حداقل ۵ نفر هستند.

۲- شرکت با مسئولیت محدود

شرکت با مسئولیت محدود، شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون این که سرمایه، به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد فقط به اندازه سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت هستند، در این تعریف:

الف - شرکت با مسئولیت محدود حداقل بین دو نفر و حداکثر بین هر چند نفری که باشد تشکیل می‌گردد.

ب - سرمایه به سهم الشرکه تقسیم می‌شود نه به سهام و ورقه ای به نام سهم الشرکه صادر نمی‌شود.

ج - مسئولیت شرکا در مقابل دیون و قروض شرکت در حدود سهم الشرکه ای است که هر شریک سرمایه گذاری نموده اند.

د - سهم الشرکه آزادانه قابل نقل و انتقال نمی‌باشد.

مقایسه شرکت سهامی خاص با شرکت با مسئولیت محدود به ترتیب جدول ۷-۲ برآورده شده سات:

جدول ۷-۲ مقایسه شرکت سهامی خاص با شرکت با مسئولیت محدود

مسئولیت محدود	سهامی خاص
در شرکت با مسئولیت محدود مدیران شرکت برپا مدت نامحدود انتخاب می‌شوند و همچنین مخیر خواهند بود که مدتی برای مدیر در اساسنامه مقرر دارند.	مدت مدیریت در شرکت سهامی خاص حداکثر ۲ سال می‌باشد که قابل تمدید است.
حق رای در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه است.	حق رای در شرکت سهامی خاص به تعداد سهام بستگی دارد.
تقسیم سود در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه شرکا است و نیز می‌توانند در اساسنامه ترتیب دیگری برای تقسیم سود مقرر دارند.	تقسیم سود در شرکت سهامی خاص به نسبت تعداد سهام شرکا است.
حداقل سرمایه برای ثبت شرکت با مسئولیت محدود یک میلیون ریال است.	حداقل سرمایه برای ثبت شرکت سهامی خاص یک میلیون ریال است.
در شرکت با مسئولیت محدود باید کل سرمایه، تحویل مدیر عامل شمرتم شده مدیر عامل اقرار به دریافت نماید و ارائه گواهی بانکی دال بر انجام این امر ضرورت ندارد.	در شرکت سهامی خاص حداقل ۳۵٪ سرمایه باید به صورت نقدی در یکی از شعب بانک‌ها تودیع و گواهی مربوط ارائه و ۶۵٪ در تعهد سهامداران باشد.

۳ - شرکت تضامنی

شرکت تضامنی از جمله شرکت‌های شخصی محسوب گردیده و شخصیت شرکا نقش بسیار مهمی در این نوع شرکت ایفا می‌نماید. قانون تجارت، شرکت تضامنی را شرکتی می‌داند که تحت اسم مخصوص برای امور تجاری، بین حداقل دو نفر شریک با مسئولیت تضامنی تشکیل می‌شود و اگر دارایی شرکت برای پرداخت قروض شرکت کافی نباشد هر یک از شرکا به تنهایی مسئول پرداخت تمام قروض شرکت هستند و اگر شرکا قراری بر خلاف مورد فوق بین خود مقرر نموده باشند این قرار در مقابل اشخاص ثالث فاقد اعتبار خواهد بود؛ شرکت تضامنی وقتی تشکیل شده محسوب می‌شود که تمام سرمایه نقدی پرداخت و سهم الشرکه غیر نقدی نیز با توافق کلی شرکا ارزیابی و تسلیم شده باشد. در شرکت تضامنی تقسیم منفعت به نسبت سهم الشرکه شرکا است ولی شرکا می‌توانند ترتیب دیگری برای تقسیم منفعت بین خود مقرر نمایند؛ اداره شرکت تضامنی با مدیری است که از بین شرکا یا خارج از شرکا انتخاب می‌شود مسئولیت مدیر در اداره شرکت در قبال شرکا همچون مسئولیت وکیل در مقابل موکل می‌باشد.

۴- شرکت مختلط سهامی

شرکت مختلط سهامی، شرکتی است که تحت اسم مخصوصی بین یک عده شریک سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می‌شود. شرکا سهامی کسانی هستند که سرمایه آنها به صورت سهام یا قطعات سهام با قیمت برابر درآمده و مسئولیت آنها تا میزان همان سرمایه ای است که در شرکت دارند شریک ضامن کسی است که سرمایه او به صورت سهام در نیامده و مسؤل کلیه قرض‌هایی است که امکان دارد علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود. در صورت تعدد شریک ضامن، مسئولیت آنها در مقابل طلبکاران و روابط آنها با یکدیگر تابع مقررات شرکت تضامنی خواهد بود.

۵- شرکت مختلط غیر سهامی

شرکت مختلط غیر سهامی، شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوص بین یک یا چند نفر ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود بدون انتشار سهام تشکیل می‌شود. شرکت ضامن مسئول کلیه قروضی است که امکان دارد علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود و شریک با مسئولیت محدود کسی است که مسئولیت او فقط به اندازه سرمایه ای است که در شرکت گذارده و یا باید بگذارد.

۶- شرکت نسبی

شرکت نسبی، شرکتی است که برای امور تجاری تحت اسم مخصوص بین دو یا چند نفر تشکیل و مسئولیت هر یک از شرکاء به نسبت سرمایه ای است که در شرکت گذاشته اند.

۷- شرکت تعاونی تولید و مصرف

شرکتی است که بین عده ای از متخصصین تشکیل می‌شود و شرکاء مشاغل خود را برای تولید و فروش اشیاء یا اجناس به کار می‌برند.

اهداف بخش تعاون در نظام اقتصادی ایران در قانون اساسی ذکر شده است، منتهی از آنجا که اهداف مذکور کلی هستند، قانون بخش تعاونی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۰ با الهام از روح اصول فوق و شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه اهداف زیر را برای بخش تعاونی‌ها بر شمرده اند.

شرکت تعاونی شرکتی است که بین اشخاص حقیقی برای فعالیت در امور مربوط به تولید و توزیع در جهت اهداف مصرح در قانون بخش تعاونی به منظور بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی و اعضاء از طریق همکاری و تشریک مساعی آنها با رعایت مقررات قانون مزبور تشکیل می‌شود. در این تعریف چند نکته مورد توجه قرار گرفته که به اختصار به آنها اشاره می‌شود.

- ۱- ایجاد و تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل
 - ۲- توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی بین همه مردم
 - ۳- جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت
 - ۴- پیشگیری از انحصار، احتکار تورم
 - ۵- پیشگیری از تمرکز ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص جهت تحقق عدالت اجتماعی
 - ۶- قراردادن وسایل کار در دست کسانی که قادر به کارند ولی وسایل کار را ندارند.
- شرکت تعاونی مصرف شرکتی است که برای مقاصد ذیل تشکیل می‌شود:
- ۱- فروش اجناس لازمه برای مصارف زندگی، اعم از این که اجناس مزبور را شرکا تولید کرده یا خریده باشند.
 - ۱- تقسیم سود و زیان بین شرکاء به نسبت خرید هر یک از آنها

انواع شرکت‌های تعاونی

- ۷-۱ شرکت‌های تعاونی کشاورزی: با مشارکت کشاورزان، باغداران، دامداران، دامپروران، پرورش دهندگان کرم ابریشم، زنبور عسل، ماهی، و روستاییان شاغل در صنایع محلی و روستایی و یا کارگران کشاورزی برای تمام یا قسمتی از مقاصد زیر تشکیل می‌شود:
- الف - قبول پس انداز و سپرده اعضاء به نمایندگان بانک تعاون کشاورزی ایران
- ب - خرید و تهیه مواد و وسایل مورد احتیاج مصرف شخصی و خانوادگی یا حرفه ای اعضاء، همچنین تهیه وسایل و علوفه دام ها و خوراک طیور و وسایل دیگری از این قبیل.

ج - انجام عملیات جمع آوری، نگهداری، تبدیل، طبقه بندی و بسته بندی، حمل و نقل و یا فروش محصول اعضاء.

د - انجام خدمات به منظور بهبود امور حرفه ای و یا زندگی اعضاء مانند تهیه ماشین آلات کشاورزی و استفاده مشترک از آنها، تهیه وسایل حمل و نقل برای استفاده اعضاء تهیه مسکن، تأمین و توزیع آب شرب و آب برای مصارف زراعی اعضاء با رعایت قانون ملی شدن منابع آب، پیش بینی وسایل بهداشتی، بهداری و آموزشی به منظور استفاده جمعی و مشترک، توزیع نیروی برق، ایجاد شبکه تلفن، تلقیح مصنوعی دام ها و مبارزه با امراض و آفات نباتی و حیوانی.

هـ - بهره برداری جمعی و مشترک از اراضی ملکی و یا استیجاری

و- تأمین اعتبارات و وام های مورد نیاز اعضاء (ماده ۷۳ قانون تجارت)

۷-۲ شرکت های تعاونی روستایی: این شرکتها با مشارکت زارعینی که به موجب قوانین و مقررات اصلاحات ارضی صاحب زمین شده یا بشوند برای مقاصد مطرح شده در بالا تشکیل می شوند (ماده ۷۴ قانون تجارت)

۷-۳ شرکت تعاونی صیادان: شرکتی است که با عضویت صیادان ماهی و سایر آبزیان برای تمام و یا قسمتی از مقاصد زیر تشکیل می شود:

الف) تداعرک خدمات جمعی برای اعضاء شرکت از قبیل ساخت و تعمیر قایق ها و تهیه وسایل و ادوات صید.

ب) صید ماهی و سایر آبزیان پس از کسب پروانه صید

ج) تأسیس فروشگاه

د) تهیه وسایل و تأمین نیازمندی های جرفه ای و خانوادگی صیادان (ماده ۷۸ قانون تجارت)

۷-۴ شرکت های تعاونی مصرف کنندگان: این شرکتها برای تهیه انواع کالاهای مصرفی به منظور تأمین نیازمندی های اعضاء و خانواده های آنان همچنین برای انجام تمام یا قسمتی از خدمات زیر و امثال ان تشکیل می شوند.

الف) تهیه آب شرب

ب) تأمین وسایل توزیع گاز

ج) تأمین وسایل توزیع برق

د) خدمات بهداشتی و درمانی

هـ) تدارک وسایل حمل و نقل

و) ایجاد باشگاه ها و رستوران

ز) تأسیس انواع آموزشگاه ها (ماده ۷۹ قانون تجارت)

۷-۵- شرکت های تعاونی مسکونی: این شرکتها برای تمام یا قسمتی از امور مندرج در زیر تشکیل می‌شود:

- الف) تهیه زمین، خانه، آپارتمان های مسکونی و واگذاری خانه و آپارتمان ها نقدا یا قسطی به اعضا و همچنین ایجاد تأسیسات عمومی مورد استفاده مشترک آنان
- ب) خرید واحدهای مسکونی و فروش آنها به اعضا نقدا یا اقساط
- ج) انجام خدمات نقشه کشی، مهندسی و معماری برای اعضا، نظارت در ساختمان های متعلق به آن
- د) واگذاری واحدهای مسکونی ملکی شرکت به صورت اجاره به اعضا
- ه) انجام تعمیرات ساختمان های ملکی اعضا و یا اقدامات مربوط به لوله کشی و کابل و سیم کشی و ایجاد دستگاه های تهویه و حرارت مرکزی
- و) نگهداری و اداره ساختمان ها و تأسیسات و انجام خدمات عمومی مربوط به آنها (ماده ۸۱ قانون تجارت)

۷-۶- شرکت های تعاونی اعتبار: شرکت تعاونی اعتبار بین افراد گروه های شغلی مختلف طبق مقررات و آیین نامه هایی که به وسیله وزارت تعاون و امور روستاها (وزارت کار و امور اجتماعی در مورد تعاونی کارگری) تهیه و به تصویب شورای پول و اعتبار خواهد رسید. برای مقاصد زیر تشکیل می‌شود:

- الف) باز کردن حساب سپرده های مختلف منحصر برای اعضا شرکت
- ب) پرداخت وام با دریافت بهره به اعضای شرکت
- ج) انجام سایر خدمات اعتباری برای اعضا در حدود امکانات (ماده ۸۴ قانون تجارت)
- ۷-۷- شرکت های تعاونی آموزشگاه ها:** شرکتی است که با عضویت دانش آموزان یا دانشجویان مراکز آموزشی به منظور آموزش عملی مقررات شرکت های تعاونی و تعمیم اصول تدوین برای تمام یا قسمتی از مقاصد زیر تشکیل می‌شود:
- الف) تشویق اعضا به پس انداز
- ب) ایجاد فروشگاه و تهیه وسایل تحصیلی و مصرفی اعضا
- ج) تدارک وسایل نقلیه برای ایاب و ذهاب اعضا
- د) ایجاد رستوران و کافه برای استفاده اعضا
- ه) تأسیس باشگاه و تهیه وسایل تفریحات سالم برای استفاده اعضا
- و) تدارک وسایل بهداشتی و درمانی اعضا
- ک) خرید مصنوعات و کارهای دستی اعضا از طرف شرکت و فروش آن (ماده ۸۷ قانون تجارت)

۷-۸- شرکت های تعاونی کار: شرکتی است که به منظور تولید کالا یا انجام خدمات با عضویت افرادی که نیروی کار خود را در اختیار شرکت می گذارند تشکیل می شود (ماده ۹۰ قانون تجارت)

۷-۹- شرکت های تعاونی صاحبان حرفه ها و صنایع دستی: این شرکت ها برای تهیه مواد اولیه و وسایل موردنیاز حرفه ای اعضاء ساخت و تغییر شکل کالای مربوط و عملیات تکمیلی صنایع مذکور و یا فروش آن بین صاحبان حرفه ها و صنایع دستی تشکیل می شود (ماده ۹۲ قانون تجارت)

۷-۱۰- شرکت های تعاونی صنایع کوچک و تهیه و توزیع صاحبان مشاغل آزاد: این شرکت ها با عضویت صاحبان صنایع یک گروه از صنعت برای تمام یا بخشی از اهداف زیر تشکیل می شود:

الف) تهیه مواد اولیه

ب) ایجاد آزمایشگاه مواد اولیه یا محصولات ساخته شده

ج) تولید وسایل و ابزار مورد احتیاج مشترک اعضاء

د) ایجاد گروه های تعمیراتی و نگهداری

ه) تحقیق و برنامه ریزی های مشترک

و) تهیه وسایل توزیع و انجام خدمات بازاریابی (ماده ۹۳ قانون تجارت)

ب - کسب و کار غیر تجاری

در کنار شرکت هایی که به کار تجارت اشتغال دارند، قانون گذار، نهاد حقوقی خاصی را با شخصیت حقوقی جهت انجام اموری که جنبه غیر تجاری دارد از قبیل کارهای عملی یا ادبی یا امور خیریه یا خدماتی، پیش بینی نموده است، ماده یک آئین نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و موسسات غیر تجاری، موسسه غیر تجاری را به ترتیب زیر تعریف نموده است.

مقصود از تشکیلات و موسسات غیر تجاری مذکور در قانون تجارت، تشکیلات و موسساتی است که برای مقاصد غیر تجاری از قبیل امور علمی یا امور خیریه و امثال آن تشکیل می شود، اعم از آنکه موسسین و تشکیل دهندگان قصد انتفاع داشته یا نداشته باشند. بنابراین ارائه خدمات علمی و آموزشی و خدمات شهری و ارائه کمک های انسانی در قالب شخصیت حقوقی متصور بوده و از این جهت موسسات غیر تجاری به دو قسمت تقسیم می شوند:

۱ - موسساتی که مقصود از تشکیل آنها، جلب منافع و تقسیم آن بین اعضاء خود نباشد؛ اینگونه موسسات در اصطلاح موسسات غیر انتفاعی نامیده می شوند و هنگامی که توسط اداره کلیه فعالیت های اجتماعی از قبیل انجمن های اسلامی و تخصص و عملی و احزاب و دستجات سیاسی و موسسین آن در خواست ثبت می نمایند و توسط اداره ثبت شرکت ها، مراتب از طریق اداره کل اطلاعات نیروی انتظامی استعلام می شود و پس از وصول پاسخ مثبت نسبت به ثبت اقدام می گردد.

۲- موسساتی که مقصود از تشکیل آنها ممکن است جلب منافع مادی و تقسیم منافع مزبور بین اعضای خود یا غیر باشد، موسسات غیر تجاری نامیده می‌شوند؛ بنابراین فعالیت‌هایی از قبیل آموزشگاه‌های علمی و فنی و کلاسهای زبان و مدارس غیر انتفاعی و موسسات گازرسانی یا ارائه خدمات شهری مانند نظافت و فضای سبز و موارد دیگر در زمینه‌های فوق، در قالب موسسات غیر تجاری قرار می‌گیرند و موسسین باید پس از به ثبت رساندن موسسه نسبت به اخذ مجوز فعالیت، اقدام نمایند.

مطالب مرتبط با انواع شرکت در بالا آورده شد، همچنین برای دریافت اطلاعات بیشتر درباره‌ی انواع شرکتها و مشخصات آنها می‌توانید با یک وکیل مشورت کنید یا به پایگاه اطلاع‌رسانی اداره ثبت شرکتها <http://www.sabt.gov.ir> یا اداره ثبت شرکت در شهر خود مراجعه کنید. ممکن است بتوانید کسب و کار خود را به شکل یک مؤسسه‌ی غیرتجاری راه‌اندازی کنید. این نوع از کسب و کارهای مشارکتی که به شکل منسجم و ثبت شده فعالیت دارند، مقررات خاص و متفاوت با دیگر شرکتها دارند. هدف از ثبت مؤسسات غیرتجاری معمولاً انجام فعالیتهای خدماتی و غیرتولیدی می‌باشد. همچنین اساسنامه و نامی که برای شرکت یا مؤسسه‌ی غیرتجاری مورد نظر خود انتخاب کرده‌اید، باید در اداره‌ی ثبت شرکتها به ثبت برسد.

نام‌گذاری کسب و کار

نام یک شرکت، مشخصات آن را به مشتریان، سرمایه‌گذاران و مشاوران نشان می‌دهد. استفاده از نام شرکت در میان کارآفرینان، امری رایج است. استفاده از نام کوچک خود برای کسب و کارتان که نشان دهنده‌ی افتخار شما به کارتان است، ایده‌ی بسیار خوبی است، مثل «پیتزای علی»، اما استفاده از نام خانوادگی چندان مناسب نیست. زیرا ممکن است روزی مجبور به فروش کسب و کار خود شوید. در این صورت شکست شما یا شکست صاحب جدید کسب و کارتان اثرات خوبی بر روی نام خانوادگی شما نخواهد گذاشت.

علامت تجاری کسب و کار

صرف نظر از این که شما کسب و کار خود را با پخش آگهی دستی در سلف سرویس دانشگاه یا از طریق ویتترین اینترنتی تبلیغ می‌کنید، نیاز به یک آرم دارید که به آسانی قابل شناسایی باشد. وقتی که آرم شما در اداره‌ی «ثبت شرکتها» به ثبت برسد تا از استفاده‌ی آن توسط دیگران جلوگیری شود، به آن علامت تجاری گویند. اسم کالایی که دارای علامت تجاری باشد با نشانه ® یا TM همراه است. یک شرکت به این دلیل از علامت تجاری استفاده می‌کند که مردم سریعاً و

بدون نیاز به خواندن نام شرکت یا حتی فکر درباره‌ی آن بتوانند کالا را شناسایی کنند. برای مثال علامت تجاری بانک مسکن، شکل یک خانه است که اکثر مردم آن را می‌شناسند. حقوق علائم تجاری به طور اختصاصی برای صاحب آن محفوظ است و نادیده گرفتن آن غیرقانونی می‌باشد. برای تشکیل پرونده به منظور دریافت یک علامت تجاری باید با مدارک زیر به اداره‌ی «کل ثبت شرکتها» و مالکیت صنعتی مراجعه کرده و مراحل زیر را طی کنید:

- ۱- تهیه‌ی سه نسخه اظهارنامه‌ی ثبت علامت تجاری و تکمیل آرم
- ۲- در صورتی که علامت تجاری متضمن تصویر یا نوشته‌ی بخصوصی باشد، ۱۰ قطعه تصویر ضمیمه شود.
- ۳- ارائه‌ی یک نسخه‌ی روزنامه‌ی رسمی که آگهی تقاضای ثبت علامت تجاری در آن درج شده است.
- ۴- یک برگ تقاضای ثبت علامت تجاری
- ۵- ارائه‌ی یک نسخه‌ی روزنامه‌ی رسمی که تقاضای ثبت علامت تجاری در آن درج و منتشر شده است.
- ۶- ارائه‌ی یک برگ تصدیق ثبت علامت تجاری
- ۷- ارائه‌ی کارت پایان خدمت در مواردی که اعلام خواهد شد.
- ۸- ارائه‌ی فتوکپی شناسنامه

مراحل معمول ثبت یک شرکت

- ۱- کامل کردن فرم تقاضا نامه‌ی ثبت شرکت و صورت جلسه‌ی مؤسسين و امضا توسط شرکا.
- ۲- تنظیم اساسنامه و امضای کلیه صفحات آن.
- ۳- انتخاب چند نام و ارائه‌ی آن به مسئول تعیین نام اداره‌ی ثبت شرکتها (توجه داشته باشید که نام انتخابی باید با کشور مطابقت داشته باشد. ثانیاً سابقه‌ی ثبت نداشته باشد و ثالثاً از اسامی خارجی نباشد). مسئول مربوطه پس از بررسی‌های لازم، یکی از اسامی را انتخاب و گواهی لازم را صادر می‌نماید.
- ۴- مراجعه به قسمت ارجاع اداره‌ی ثبت شرکتها (پس از تعیین نام) و بررسی پرونده توسط ممیز مربوطه (چنانچه فعالیت شرکت نیاز به اخذ مجوز از مراجع ذیصلاح را داشته باشد، جهت اخذ مجوز به مرجع مربوطه معرفی می‌شود).

- ۵- ارائه‌ی فیش پرداختی حق ثبت در بانک ملی به قسمت حسابداری اداره‌ی ثبت شرکتها و ممهور شدن تقاضانامه متقاضی و صدور دستور ثبت توسط ممیز مربوطه.
 - ۶- مراجعه به قسمت ثبت شرکتها جهت احراز هویت و درنهایت دریافت آگهی تأسیس شرکت از اداره ثبت شرکتها در دو نسخه.
 - ۷- ارائه‌ی یک نسخه از آگهی برای درج در «روزنامه‌ی رسمی جمهوری اسلامی» و ارائه‌ی نسخه‌ی دیگر به همراه فیش پرداختی به قسمت دایره‌ی آگهی‌ها برای درج روزنامه‌های کثیرالانتشار.
- پس از ثبت نام مؤسسه یا شرکت و یا اساسنامه‌ی آن، باید خلاصه‌ای از نام و نوع شرکت، میزان سرمایه و سایر مشخصات شرکت یا مؤسسه توسط «روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران» برای اطلاع عموم افراد جامعه به چاپ برسد. آگهی که طی آن موارد مذکور به چاپ رسیده است را «آگهی تأسیس» می‌نامند. با چاپ آگهی تأسیس شرکت یا مؤسسه شما به طور رسمی تأسیس شده و شخصیت حقوقی مستقلی از اعضا یا سهامداران پیدا کرده است.
- بزرگترین برتری تأسیس شرکت، کمتر بودن خطر آن برای سهامداران است. برای مثال شما به عنوان یک سهامدار شرکت سهامی عام یا سهامی خاص، در اثر ورشکستگی شرکت، تنها پولی را که بابت خرید سهم خود هزینه کرده اید، از دست خواهید داد. درواقع در یک شرکت سهامی، سهامداران شخصاً مسئول بدهی‌های کسب و کار شرکت نیستند.
- مزیت دیگر یک شرکت، اعتباری است که می‌تواند در نظر مردم داشته باشد. فعالیت در قالب یک شرکت، اغلب با ثبات‌تر و مطمئن‌تر به نظر می‌رسد. این موضوع هنگام ارتباط با فروشندگان، خریداران و حتی طلبکاران یک امتیاز ویژه است.
- اگر تعداد سهامداران در یک شرکت زیاد باشد، تصمیم‌گیری ممکن است دشوار شود. از این رو سهامداران جهت تصمیم‌گیری در مورد مسائل کسب و کار، افرادی را به عنوان هیئت مدیره انتخاب می‌کنند. این افراد مسئول مدیریت کسب و کار هستند و معمولاً از بین خود یک نفر را به عنوان مدیرعامل شرکت انتخاب می‌کنند. اگر تعداد سهامداران حداقل افراد مقرر در قانون باشند و در کسب و کار نیز فعالیت کنند، مشکلی پیش نخواهد آمد و در این حالت اعضای هیئت مدیره و سهامداران یکی هستند.
- برای مثال، فردی قصد دارد یک شرکت تولیدی سخت‌افزارهای کامپیوتر راه‌اندازی کند. او گروهی از افراد متخصص در منطقه را برای تشکیل یک شرکت سهامی دعوت می‌کند. زیرا این شرکت، کسب و کار بزرگی است و پذیرش تمامی خطرات آن برای یک نفر معقول نیست. شرکایی که در

کسب و کار فعالیت ندارند، دوست دارند در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند و بهترین راه برای این کار، کسب و کار سهامی است.

قوانین و مقررات ثبت شرکت‌ها:

با توجه به اینکه اکثر فعالیت‌های کارآفرینی در ایران به صورت کسب و کارهای با مسئولیت محدود تضامنی و تعاونی صورت می‌گیرد، در ادامه به بیان قوانین و مقررات مربوط به ثبت این نوع از کسب و کارها می‌پردازیم.

شرکت با مسئولیت محدود: در مورد اسم شرکت، باید عبارت «با مسئولیت محدود» ذکر شود در غیر این صورت آن شرکت در مقابل اشخاص ثالث، شرکت تضامنی محسوب و تابع مقررات آن خواهد بود، در ضمن اسم شرکت نباید حاوی اسم هیچ یک از شرکاء باشد والا شریکی که نام او در اسم شرکت قید شده در مقابل اشخاص ثالث حکم شریک ضامن در شرکت تضامنی را خواهد داشت.

شرکت با مسئولیت محدود وقتی تشکیل می‌شود که تمام سرمایه نقدی تأدیه و سهم الشرکه غیرنقدی نیز تقویم (تبدیل) و تسلیم شده باشد و در شرکت نامه باید صراحتاً قید شود که سهم الشرکه‌های غیرنقدی هر کدام چه میزان تقویم (تبدیل) شده است، لازم به ذکر است که شرکاء نسبت به قیمتی که در حین تشکیل برای سهم الشرکه‌های غیرنقدی معین شده در مقابل اشخاص ثالث مسئولیت تضامنی دارند. (مواد ۹۵ و ۹۸ قانون تجارت)

مدارک لازم جهت ثبت شرکت با مسئولیت محدود عبارتند از:

- ۱- تأییدنامه شرکت
- ۲- دو نسخه اساسنامه
- ۳- دو نسخه شرکت نامه
- ۴- دو نسخه تقاضانامه
- ۵- دو نسخه صورت جلسه مجمع عمومی موسسین
- ۶- تکثیر شناسنامه شرکاء
- ۷- در صورتی که موضوع شرکت نیاز به نظارت و بررسی از سوی مراجع دولتی و متولیان خاصی باشد اخذ مجوز از مراجع مربوطه الزامی می‌باشد.

شرکت تضامنی: در اسم شرکت تضامنی باید عبارت «شرکا» و لااقل اسم یک نفر از شرکاء ذکر شود. در صورتی که اسم شرکت مشتمل بر اسامی تمام شرکاء نباشد باید بعد از اسم شرکت یا شرکایی که ذکر شده است عبارتی از قبیل «و شرکاء» یا «و برادران» قید شود.

شرکت تضامنی وقتی تشکیل می‌شود که تمام سرمایه نقدی تأدیه و سهم الشرکه غیرنقدی نیز تقویم و تسلیم شده باشد و منافع به نسبت سهم رشد بین شرکا تقسیم شود مگر آنکه شرکت نامه غیر از این ترتیب را مقرر کرده باشد. در ضمن در شرکت تضامنی شرکاء باید لااقل یک نفر را از میان خود یا از خارج به سمت مدیر معین نماید. (مواد ۱۱۷ تا ۱۱۸ قانون تجارت)

کلیه تصمیماتی که در شرکتهای تضامنی و درخصوص موارد مختلف شرکت، از قبیل: سرمایه، اقامتگاه، تغییرات در اساسنامه، تغییر مدیران، تغییر دارندگان حق امضاء اخذ می‌گردد توسط تنظیم صورت جلسه عادی یا فوق العاده نظیر شرکت‌های با مسئولیت محدود به عمل خواهد آمد به استثناء مواد زیر که توجه به آنها حائز اهمیت است.

۱- انتقال سهم الشرکه که درمورد آن توضیح داده شد.

۲- هیچ شریکی نمی‌تواند بدون رضایت سایر شرکاء (چه از طریق خود و چه از طریق شخص ثالثی) در تجارتی مانند تجارت شرکت تضامنی، وارد شود. حتی نمی‌تواند به عنوان شریک ضامن یا شریک با مسئولیت محدود در شرکت دیگری که مانند آن تجارت دارد، شرکت نماید. (نقل از ماده ۱۳۴)

۳- هر شرکت تضامنی می‌تواند با تصویب تمام شرکاء به شرکت سهامی تبدیل گردد در این صورت رعایت تمام مقررات راجع به شرکت‌های سهامی حتمی است. (ماده ۱۳۵ قانون تجارت)

مدارک لازم جهت ثبت شرکت تضامنی عبارتند از:

۱- تأیید نام شرکت

۲- دو نسخه اساسنامه

۳- دو نسخه شرکت نامه

۴- دو نسخه تقاضانامه

۵- دو نسخه صورت جلسه مجمع عمومی موسسین

۶- تکثیر شناسنامه شرکاء

۷- در صورتی که موضوع شرکت نیاز به نظارت و بررسی از سوی مراجع دولتی و متولیان خاصی باشد، اخذ مجوز از مراجع مربوطه الزامی می‌باشد.

شرکت‌های تعاونی: تعریف شرکت تعاونی و انواع آن در بخش‌های قبل ذکر شد، دراین جا به مدارک لازم جهت ثبت این شرکت‌ها اشاره می‌کنیم:

- ۱- تأیید نام شرکت
 - ۲- دو نسخه اساسنامه
 - ۳- دو نسخه شرکت نامه
 - ۴- دو نسخه تقاضانامه
 - ۵- دو نسخه صورت جلسه مجمع عمومی موسسین
 - ۶- دو نسخه هیئت مدیره
 - ۷- مجوز اداره کل تعاون استان مربوطه
- لازم به ذکر است که تغییرات در تعاونی ها صرفاً با نظر اداره کل تعاون و اعلام از ناحیه آنها، طی یک مجوز (به انضمام صورت جلسات تنظیمی توسط شرکاء) به اداره ثبت شرکت ها، امکان پذیر است.

قوانین و مقررات کسب و کار

شما علاوه بر آگاهی از قوانین و مقررات مربوط به ثبت کسب و کار باید با قوانین کار و تأمین اجتماعی، بیمه و قوانین مالیاتی نیز آشنایی داشته باشید، در ادامه به طور مختصر شما را با این قوانین آشنا خواهیم کرد.

قرارداد کار و شرایط اساسی انعقاد آن:

- قرارداد کار عبارت است از قرارداد کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق الزحمه (حق السعی)، کاری را برای مدت موقت یا غیرموقت برای کارفرما انجام می دهد.
- برای صحت قرارداد کار در زمان انعقاد آن رعایت شرایط زیر الزامی است:
- الف) مشروعیت مورد قرارداد
 - ب) معین بودن موضوع قرارداد
 - ج) عدم ممنوعیت قانونی و شرعی طرفین در تعریف اموال یا انجام کار موردنظر علاوه بر مشخصات دقیق طرفین، قرارداد کار باید حاوی موارد زیر نیز باشد:
 - الف) نوع کار یا حرفه و یا طبقه ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد.
 - ب) حقوق و مزد مبنا و الحاقیه های آن
 - ج) ساعات کار، تعطیلات و مرخصی ها
 - د) محل انجام کار
 - ه) تاریخ انعقاد قرارداد

و) مدت قرارداد، چنانچه برای کار مدت زمان خاصی تعیین شده باشد.

ز) موارد دیگری که عرف و عادت شغل یا محل ایجاد نماید.

لازم به ذکر است در مواردی که قرارداد کار کتبی باشد قرارداد در چهار نسخه تنظیم می گردد که یک نسخه از آن به اداره کار محل و یک نسخه نزد کارگر و یک نسخه نزد کارفرما و نسخه دیگر در اختیار شورای اسلامی کار و در کارگاه های فاقد شورا در اختیار نماینده کارگر قرار می گیرد.

طبق ماده ۱۱ قانون تجارت طرفین می توانند با توافق یکدیگر مدتی را به نام دوره آموزشی کار تعیین نمایند و در خلال این دوره هر یک از طرفین حق دارد بدون اخطار قبلی و بی آنکه ملزم به پرداخت جریمه باشد، رابطه کاری را قطع نماید. در صورتی که قطع رابطه کار از طرف کارفرما باشد، وی ملزم به پرداخت حقوق تمام دوره آزمایشی خواهد بود و چنانچه کارگر رابطه کار را قطع نماید، فقط مستحق دریافت حقوق مدت انجام کار خواهد بود. هر نوع تغییر حقوقی در وضع مالکیت کارگاه از قبیل فروش یا انتقال به هر شکل، تغییر نوع تولید، ادغام در موسسه دیگر، ملی شدن کارگاه، فوت مالک و امثال اینها، در رابطه قراردادی کارگرانی که قراردادشان قطعیت یافته است تاثیر نمی گذارد و کارفرمای جدید قائم مقام تعهدات و حقوق کارفرمای سابق خواهد بود. در مواردی که کار از طریق مقاطعه انجام می یابد، مقاطعه دهنده مکلف است قرارداد خود را با مقاطعه کار به نحوی منعقد نماید که در آن مقاطعه کار متعهد گردد که تمامی مقررات این قانون را در مورد کارکنان خود اعمال نماید.

تذکر: مطالبات کارگر جزء دیون ممتاز بوده و کافرمایان موظف می باشند بدهی پیمانکاران به کارگران را برابر رأی مرجع قانونی از محل مطالبات پیمانکار، از جمله ضمانت حسن انجام کار، پرداخت نمایند و چنانچه مقاطعه دهنده برخلاف ترتیب فوق به انعقاد قرارداد با مقاطعه کار بپردازد و یا قبل از پایان ۴۵ روز از تحویل موقت، تسویه حساب نماید، مکلف به پرداخت دیون مقاطعه کار در قبال کارگران خواهد بود. (ماده ۱۳)

تعریف حق السعی مزد و قوانین مربوط به آن: کلیه دریافت های قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله مندی، هزین های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیرنقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر آنها دریافت می نماید را حق السعی می نامند. مزد عبارت است از وجوه نقدی و غیرنقدی و یا مجموع آنها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می شود. به طول کلی مزد را به سه دسته مزد ساعتی، کارمزد، کارمزد ساعتی تقسیم می نمایند. براساس ماده ۴۶ قانون به کارگرانی که به موجب قرارداد یا موافقت بعدی به مأموریت های خارج از محل خدمت (حداقل ۵۰ کیلومتر از محل کارگاه اصلی دور شود و یا ناگزیر باشد حداقل یک شب در محل مأموریت توقف نماید) فوق العاده مأموریت تعلق می گیرد.

- این فوق العاده مأموریت نباید کمتر از مزد ثابت با مزد مبنای روزانه کار باشد، ضمناً کارفرما مکلف است به وسیله یا هزینه رفت و برگشت آنها را تأمین نماید.
 - ساعت کار در کارهای عادی روزی ۸ ساعت و در هفته ۲۴ ساعت و در کارهای سخت و زیان آور روزی ۶ ساعت و در هفته ۳۶ ساعت می باشد.
 - چنانچه نوبت کاری کارگری که در طول ماه به طور نوبتی (شیفتی) کار می کند، صبح و عصر باشد ۱۰ درصد، صبح و عصر و شب ۱۵ درصد، صبح و شب و یا عصر و شب ۲۲/۵ درصد علاوه بر مزد به عنوان فوق العاده نوبت کاری دریافت خواهد کرد. ضمناً برای هر ساعت کار در شب تنها به کارگران غیرنوبتی ۳۵ درصد اضافه بر مزد ساعت کار عادی تعلق خواهد گرفت.
 - در شرایط عادی ارجاع کار اضافی در صورت موافقت کارگر به ازای هر ساعت ۴۰ درصد اضافه بر مزد به وی پرداخت خواهد شد. ضمناً ساعت اضافی به کارگران نباید از ۴ ساعت بیشتر باشد. (مگر در موارد استثنایی)
 - مرخصی کارگران با احتساب ۴ روز جمعه، در سال ۳۰ روز می باشد و کارگر می تواند ۹ روز از مرخصی سالانه را برای سال بعد انباشته کند.
- براساس مواد مندرج در قانون، کارفرمایان مکلفند در صورتی که به ساخت یا ورود و عرضه ماشین آلات می پردازند، موارد ایمنی و حفاظت فنی را رعایت نمایند و کارفرمایانی که از ماشین آلات استفاده می نمایند مکلفند برای تأمین حفاظت و سلامت بهداشت کارگران در محیط کار، وسایل و امکانات لازم را تهیه و در اختیار آنان قرار دهند و کاربرد وسایل را به آنان بیاموزند.
- کارفرما با مسئولان واحدهای مشمول قانون کار موظفند کلیه حوادث ناشی از کار را در دفتر ویژه ای ثبت کرده و مراتب را سریعاً به صورت کتبی به اطلاع اداره کار و امور اجتماعی محل برساند.
- بر مبنای قانون تأمین اجتماعی، پیمانکاران یا کارآفرینانی که در قالب پیمانکار فعالیت می نمایند باید با انجام اقداماتی، شرایط لازم را برای بیمه شدن کارگران خود و پرداخت حق بیمه آنان فراهم کنند. لازم به توضیح است که انجام این تکالیف موجب کاهش نگرانی و دغدغه خاطر کارکنان شده و بهره وری آنان را افزایش می دهد و انجام نشدن به موقع ای تکالیف و یا اجرای نادرست آنها دشواری ها و مشکلات قانونی را به دنبال خواهد داشتند.

جرایم و مجازات تخلف از قانون کار

متخلفان از تکالیف مقرر در قانون کار، حسب مورد و مطابق مواد مربوطه با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به مجازات حبس، جریمه نقدی و یا هر دو محکوم خواهند شد.

در صورتی که تخلف از انجام تکالیف قانونی سبب وقوع حادثه ای گردد که منجر به عوارضی مانند نقص عضو و یا فوت کارگر شود، دادگاه مکلف است نسبت به این موارد طبق قانون تعیین تکلیف نماید. (ماده ۱۷۱)

کار اجباری با توجه به ماده ۶ این قانون به هر شکل ممنوع است و متخلف علاوه بر پرداخت اجرت المثل کار انجام یافته و جبران خسارت، با توجه به شرایط و امکانات خاطی به حبس از ۹۱ روز تا یک سال و یا جریمه نقدی معادل ۵۰ تا ۲۰۰ برابر حداقل مزد روزانه محکوم خواهد شد. هر گاه چند نفر به اتفاق یا از طریق یک موسسه، شخصی را به کار اجباری بگمارند هر یک از متخلفان به مجازات های فوق محکوم و مشترکا مسئول پرداخت اجرت المثل خواهند بود، مگر آنکه سبب اقوا از مباشر باشد. که در این صورت مسبب شخصا مسئول است.

کارفرمایان یا کسانی که مانع ورود و انجام وظیفه بازرسان کار و مأموران بهداشت کار به کارگاههای مشمول این قانون گردند یا از دادن اطلاعات و مدارک لازم به ایشان خودداری کنند، در هر مورد با توجه به شرایط و امکانات خاطی به پرداخت جریمه نقدی از ۱۰۰ تا ۳۰۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر پس از قطعیت حکم و در صورت تکرار به حبس از ۹۱ روز تا ۱۲۰ روز محکوم خواهند شد (ماده ۱۷۹)

کارفرمایی که برخلاف مفاد ماده ۱۵۹ این قانون از اجرای به موقع آراء قطعی و لازم الاجرا مراجع حل اختلاف این قانون خودداری نمایند، علاوه بر اجرای آراء مذکور، با توجه به شرایط و امکانات خاطی به جریمه نقدی از ۲۰ تا ۲۰۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر محکوم خواهند شد. (ماده ۱۸۰)

کارفرمایی که اتباع بیگانه را که فاقد پروانه کار هستند و یا مدت انتشار پروانه کارشان منقضی شده است به کار گمارند و یا اتباع بیگانه را در کاری غیر از آنچه در پروانه کار آنها قید شده است بپذیرند و یا در مواردی که رابطه استخدامی تبعه بیگانه با کارفرما قطع می گردد مراتب را به وزارت کار و امور اجتماعی اعلام ننماید، با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به مجازات حبس از ۹۱ روز تا ۱۸۰ روز محکوم خواهد شد. (ماده ۱۸۱)

کارفرمایی که برخلاف مفاد ماده ۱۹۲ قانون کار از تسلیم آمار و اطلاعات مقرر به وزارت کار و امور اجتماعی خودداری نمایند، علاوه بر الزام به ارائه آمار و امکانات موردنیاز وزارت کار و امور اجتماعی، در هر مورد با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم جریمه نقدی از ۵۰ تا ۲۵۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر محکوم خواهند شد و کارفرمایی که برخلاف ماده ۱۴۸ این قانون از بیمه نمودن کارگران خود خودداری نمایند علاوه بر تأدیه کلیه حقوق متعلق به کارگر (سهام کارفرما) با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به جریمه نقدی معادل ۲ تا ۱۰ برابر حق

بیمه مربوطه محکوم خواهند شد در ضمن در کلیه مواردی که تخلف از ناحیه اشخاص حقوقی باشد اجرت المثل کار انجام شده و طلب خسارت باید از اموال شخص حقوقی پرداخت شود، ولی مسئولیت جزائی اعم از حبس، جریمه نقدی و یا هر دو حالت متوجه مدیرعامل یا مدیرمسئول شخصیت حقوقی است که تخلف به دستور او انجام گرفته است و کیفر درباره مسئولین مذکور اجرا خواهد شد (مواد ۱۸۲ تا ۱۸۴)

تکالیف بیمه ای پیمانکاران پس از انعقاد قرارداد و خاتمه عملیات

- تمامی پیمانکاران اعم از حقیقی و حقوقی پس از انعقاد قرارداد، موظفند اقدامات زیر را انجام دهند:
- ارائه یک نسخه از قرارداد منعقد به شعبه تأمین اجتماعی محل اجرای پروژه
 - تشکیل پرونده و گرفتن کد کارگاهی
 - ارائه ماهانه فهرست و حق بیمه کارکنان شاغل در پیمان به شعبه و پرداخت حق بیمه مربوطه.
 - باید توجه داشت درمورد قرارداد مشمول طرح های عمرانی که حق بیمه به وسیله واگذارنده کار از محل اعتبار پروژه و صورت وضعیت پیمانکار تأمین و به سازمان پرداخت می شود، پیمانکار فقط باید فهرست کارکنان شاغل در قرارداد را که به تأیید واگذارنده یا ناظر رسیده است، همه ماهه به شعبه مربوطه تسلیم کند.
 - در صورتی که پیمانکار، اجرای قسمتی از کار موضوع قرارداد را به پیمانکاران فرعی واگذار کند، باید یک نسخه از قرارداد پیمانکاران فرعی را در اختیار شعبه مربوطه قرار دهد و آنان را ملزم به ارسال فهرست و حق بیمه کارکنان به شعبه تأمین اجتماعی کند.
 - پرداخت ماده بدهی و دریافت مفاصاحساب از شعبه تأمین اجتماعی مربوطه پس از خاتمه قرارداد با ارائه اطلاعات و مدارک موردنیاز شامل مبلغ ناخالص کارکرد، تاریخ شروع و خاتمه قرارداد.
 - در صورت بکارگیری نیروی کار، انجام مراحل پزشکی و اطمینان از صحت سلامت جهت ارجاع کارهای مربوطه و اخذ و نگهداری مدارک.
 - در صورت وقوع هر گونه حادثه، تکمیل کاربرگ گزارش حادثه حداکثر لغایت ۷۲ ساعت پس از وقوع و تحویل به شعبه تأمین اجتماعی مربوطه.

قانون بیمه بیکاری

طبق ماده ۱، کلیه مشمولین قانون تأمین اجتماعی که تابع قوانین کار و کار کشاورزی هستند، مشمول مقررات این قانون می باشند. در ضمن گروه های زیر از شمول مقررات این قانون مستثنی هستند:

۱- بازنشستگان و از کارافتادگان کلی

۲- صاحبان حرف و مشاغل آزاد و بیمه شدگان اختیاری

۳- اتباع خارجی

طبق ماده ۲، بیکار از نظر قانون کار بیمه شده ای است که بدون میل و اراده بیکار شده و آماده کار باشد.

تذکر: بیمه شدگانی که به علت تغییرات ساختار اقتصادی واحد مربوطه به تشخیص وزارتخانه ذیربط و تایید شورای عالی، بیکار موقت شناخته می شوند نیز مشمول مقررات این قانون خواهند بود و بیمه شدگانی که به علت بروز حوادث قهریه و غیرمترقبه از قبیل سیل، زلزله، جنگ، آتش سوزی و غیره بیکار می شوند با معرفی واحدکار و امور اجتماعی محل از مقرری بیمه بیکای استفاده خواهند کرد.

بیمه بیکاری به عنوان یکی از حمایت های تأمین اجتماعی است و سازمان تأمین اجتماعی مکلف است با دریافت حق بیمه مقرر، به بیمه شدگانی که طبق مقررات این قانون بیکار می شوند، مقرری بیمه بیکای پرداخت نماید و بیمه شده بیکار با معرفی کتبی واحد کار و امور اجتماعی محل از مزایای این قانون منتفع خواهد شد و البته بیکاران مشمول این قانون از کلیه حقوق و مزایا و خسارات مربوطه (موضوع قانون کار) بهره مند خواهند شد. (مواد ۳ و ۴)

طبق ماده ۵ حق بیمه بیکاری به میزان ۳ درصد مزد بیمه شده می باشد که کلاً توسط کارفرما تأمین و پرداخت خواهد شد و طبق ماده ۶ بیمه شدگان بیکار در صورت احراز شرایط زیراستحقاق دریافت مقرری بیمه بیکاری را خواهد داشت:

۱- بیمه شده باید قبل از بیکار شدن حداقل شش ماه سابقه پرداخت حق بیمه را داشته باشد، مشمولین تبصره ۲ ماده ۲ این قانون از شمول این بند مستثنی می باشند.

۲- بیمه شده مکلف است ظرف ۳۰ روز از تاریخ بیکاری با اعلام مراتب بیکاری به واحدهای کار و امور اجتماعی آمادگی خود را برای اشتغال بکار تخصصی و یا مشابه آن اطلاع دهد. مراجعه بعد از ۳۰ روز با عذر موجه و یا تشخیص هیات حل اختلاف تا ۳ ماه امکان پذیر خواهد بود.

۲- بیمه شده بیکار موظف است در دوره های کارآموزی و سوادآموزی که توسط واحد کار و امور اجتماعی و نهضت سوادآموزی و یا سایر واحدهای ذیربط را با تأیید وزارت کار و امور اجتماعی تعیین می شود شرکت نموده و هر ۲ ماه یک بار گواهی لازم دراین مورد را به شعب تأمین اجتماعی تسلیم نماید.

قوانین و مقررات مالیاتی

طبق ماده ۱۳۲، درآمد واحدهای تولیدی و معدنی که از تاریخ لازم الاجرا شدن این قانون از طرف وزارتخانه های صنایع، معادن و فلزات و یا جهاد کشاورزی برای آنها کارت شناسایی یا پروانه بهره برداری صادر یا قراردادهای استخراج و فروش منعقد می شود از تاریخ استخراج و بهره برداری برحسب اولویت های (۱) و (۲) و (۳) به ترتیب به مدت (۸) و (۶) و (۴) سال از مالیات معاف هستند. در مورد واحدهای یاد شده که در مناطق محروم استقرار دارند و یا مستقر می شوند معادل ۵۰ درصد مدت مذکور در فوق به مدت معافیت مقرر در این ماده اضافه می شود.

تذکر ۱: معافیت موضوع این ماده شامل درآمد های تولیدی و معدنی مستقر در شعاع ۱۲۰ کیلومتری مرکز تهران و ۵۰ کیلومتری مرکز اصفهان نخواهد بود.

تذکر ۲: ۲ درصد درآمد مشمول مالیات ابزاری حاصل از فعالیت های تولیدی و معدنی، طراحی و مهندسی و طراحی مونتاژ که از طرف وزارتخانه های فوق برای آنها پروانه صادر شده یا می شود از مالیات معاف اند.

تذکر ۳: مراکز فرهنگی و هنری اعم از مرکز و موسسات امور فیلم سازی و سینماها، تماشاخانه ها، موسسات دوبلاژ و فیلم برداری، آموزش تئاتر، موسیقی، خطاطی و نقاشی و مجسمه سازی که دارای پروانه فعالیت و یا تأسیس از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی هستند از تاریخ شروع فعالیت برای مدت ۵ سال از پرداخت مالیات معاف اند و اگر در مناطق محروم باشند این مدت به ۸ سال افزایش می یابد حکم این تبصره مشمول نشر کتاب، مجله و روزنامه که دارای مجوز نشر از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی درآمد حاصل از انتشارات آن ها نیز می شود.

تذکر ۴: کلیه تأسیسات ایرانگردی و جهانگردی دارای پروانه بهره برداری از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (به استثنای هتل های ۵ ستاره) هر سال از پرداخت ۵۰ درصد مالیات متعلقه معاف هستند.

بر طبق ماده ۱۴۴ مقرر می شود:

الف) ۱۰۰ درصد درآمد حاصل از صادرات محصولات تمام شده کالاهای صنعتی و محصولات بخش کشاورزی (شامل محصولات زراعی، باغی، دام و طیور، شیلات، جنگل و مرتع) و صنایع تبدیلی و تکمیلی آن و ۵۰ درصد درآمد حاصل از صادرات سایر کالاهایی که به منظور دست یافتن به اهداف صادرات کالاهای غیرنفتی به خارج از کشور صادر می شود از مالیات معاف اند فهرست کالاهای مشمول این ماده در طول هر برنامه به پیشنهاد وزارتخانه های امور اقتصادی و دارایی و بازرگانی، جهاد کشاورزی و صنایع به تصویب هیات وزیران می رسد.

ب) ۱۰۰ درصد درآمد حاصل از صادرات کالاهای مختلف که به صورت ترانزیت به ایران وارد شده یا می‌شود و بدون تغییر در ماهیت و انجام کاری بر روی آن صادر می‌شود از شمول مالیات معاف است.

تذکر: زیان حاصل از صدور کالاهای معاف از مالیات در مورد کسانی که غیر از امور صادراتی فعالیت دیگری هم دارند، در محاسبه مالیات سایر فعالیت‌های آنان منظور خواهد شد.

چگونه شکل مناسب برای کسب و کار را انتخاب کنیم؟

همان گونه که بحث شد، مسائل زیادی وجود دارند که هنگام انتخاب بهترین شکل برای راه‌اندازی کسب و کار باید به آنها توجه کنید. برای انتخاب شکل قانونی و ثبت کسب و کارتان، باید از دیگران کمک بگیرید. اغلب سازمانهای دولتی و غیردولتی که به منظور حمایت از کسب و کارهای کوچک تأسیس شده‌اند، می‌توانند در این زمینه شما را کمک و راهنمایی کنند. به عنوان مثال می‌توانید به ادارات کار و امور اجتماعی استان خود مراجعه کنید. اگر قصد داشته باشید کسب و کار بزرگ یا پیچیده‌ای را راه‌اندازی کنید، ممکن است آنها شما را به یک وکیل ارجاع دهند. ممکن است بانک نیز بتواند شما را راهنمایی کند. در هر حال اجازه ندهید کسی شما را برای انتخاب شکل خاصی از کسب و کار متقاعد نماید، مگر آن که کاملاً متوجه شوید که چرا باید چنین شکل خاصی را انتخاب کنید و از عواقب آن نیز آگاه باشید.

با توجه به این که هریک از شکل‌های کسب و کار، مزایا و معایب خاص خود را دارند، باید در مورد کسب و کار خود فکر کرده و ارزیابی کنید که کدام یک از مزایا و معایب برای شما اهمیت بیشتری دارند.

اگر کسب و کار شما وام دهنده‌ای ندارد، شاید برای شما مهم باشد که بتوانید کسب و کارتان را ساده و ارزان شروع کنید و داشتن مسئولیت فردی محدود نیز برایتان حایز اهمیت نباشد. بنابراین کسب و کار فردی با کسب و کار مشارکتی می‌تواند برای شما مناسب باشد.

اگر کسب و کار شما به سرمایه‌ی زیادی نیاز داشته باشد و لازم است مبلغی را قرض بگیرید، کسب و کارتان بدهی‌های زیادی خواهد داشت. در این صورت، اگر افراد دیگری نیز با شما مسئول بدهکاری‌ها باشند، بهتر است. شاید این موضوع اهمیت بیشتری نسبت به سادگی و ارزان بودن شروع کسب و کار داشته باشد. در این صورت تأسیس یک شرکت مناسب‌ترین گزینه برای شماست.

أخذ مجوزهای تأسیس، راه اندازی و بهره برداری

شما به عنوان یک کارآفرین یا متقاضی راه اندازی یک کسب و کار لازم است برای آغاز فعالیت موردنظر خود پروانه و مجوز تأسیس را از مرکز و مراجع ذی صلاح و مربوطه کسب نمایید.

«منظور از جواز یا پروانه کسب و کار، هر نوع مجوز فعالیت است که باید از اتحادیه های امور صنفی، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن، وزارتخانه ها و یا سایر مراجع ذی صلاح دریافت شود.»

به خاطر داشته باشید در صورتی که هر نوع کسب و کاری را بدون پروانه کسب و یا مجوز، تأسیس کنید، خلاف قانون عمل کرده و طبق قانون از فعالیت شما جلوگیری به عمل خواهد آمد.

مجوزهای قانونی زیر متناسب با نوع فعالیت اقتصادی، توسط فرد متقاضی با کارآفرین و به تشخیص سازمان های مربوطه باید کسب شوند:

☑ مجوزهای صنعتی شامل: جواز تأسیس و پروانه بهره برداری

این مجوزها درحیطه واحدهای تولیدی، خدماتی و یا صنعتی صادر می شوند، شما باید قبل از شروع فعالیت خود و پس از انجام مطالعات، بررسی ها و تکمیل پرسشنامه این مجوزها را دریافت و با رعایت ضوابط و مقررات اقدام به انجام عملیات اجرایی و نصب ماشین آلات کنید.

☑ مجوز وزارت بهداشت (پروانه ساخت و تولید برای مواد غذایی، دارویی و بهداشتی و آرایشی)

☑ مجوز سازمان کار و امور اجتماعی

هنگام راه اندازی کسب و کارتان ابتدا، برنامه کار و نقشه های ساختمانی و طرح های موردنظر را از لحاظ پیش بینی در امر حفاظت فنی و بهداشت کار برای اظهار نظر و تأیید به وزارت کار و امور اجتماعی ارسال کنید.

☑ پروانه کسب

پروانه کسب، اجازه ای است که طبق مقررات به منظور شروع و ادامه کسب و کار و یا حرفه به فرد یا افراد صنفی برای محل مشخص و یا وسیله کسب مشخص داده می شود.

برای اخذ این پروانه می توانید به دفاتر انجمن ها، اتحادیه ها و سندیکاهای وابسته به اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران مراجعه کنید.

☑ مجوز آب و برق

☑ مجوز سازمان های حفاظت محیط زیست، منابع طبیعی و کشاورزی

سازمان محیط زیست، بعد از حصول اطمینان از کاربرد ضوابط و استانداردهای زیست محیطی به منظور حفاظت و تضمین بهره مندی صحیح از محیط زیست و پیشگیری از آلودگی آن این مجوز را برای شما در آغاز راه اندازی کسب و کارتان صادر خواهد کرد.

☑ مجوز امور اراضی، میراث فرهنگی، خاک شناسی و راه و ترابری

- ☑ مجوز ساختمان و ساخت و ساز و پایان کار و تأیید نقشه های ساختمانی
- ☑ پروانه بهره برداری از معادن
- ☑ انواع مجوزهای ثبت شامل:
 - ثبت کسب و کار (تجارت خانه، بنگاه، یا شرکت) در دفاتر بازرگانی (اداره کل ثبت شرکت ها و مالکیت صنعتی و سازمان ثبت اسناد کشور)
 - ثبت شرکت و علایم تجاری و حق اختراع
 - ثبت و پلمپ دفاتر تجاری
 - ثبت سند مالکیت یا اجاره محل اجرای طرح
- ☑ مجوز برای کارت تجاری.

گردآوری و تشکیل منابع

آشنایی با منابع تأمین سرمایه

هر کارآفرینی که می خواهد یک شرکت جدید و یا یک کسب و کار نوپا راه اندازی کند، با این مسأله روبه رو است که سرمایه مورد نیاز را از کجا تأمین کند؟ همه فعالیتهای کارآفرینانه یک کسب و کار نیاز به سرمایه دارد درست است که در طول حیات فعالیت اقتصادی سرمایه مورد نیاز است، ولی کارآفرین تازه کار، در بدست آوردن سرمایه با مشکلات بیشتری روبه رو است. کارآفرینان برای تأمین سرمایه جهت راه اندازی کسب و کار معمولاً از دو منبع زیر استفاده می کنند:

- وجوه درونی

- وجوه بیرونی

در سال های اولیه راه اندازی هر فعالیت نوپا، کارآفرینان اغلب نیازهای مالی خود را از طریق **وجوه درونی** تأمین می کنند، از جمله سود فروش دارایی ها، کاهش سرمایه در گردش، تمدید مدت زمان پرداخت و حساب های دریافتی.

یعنی تمام سود حاصل مجدداً در فعالیت کارآفرینانه سرمایه گذاری می شود. حتی سرمایه گذاران بیرونی نیز در سال های اول انتظار دریافت سود ندارند.

منبع کلی دیگر جهت تأمین سرمایه، **وجوه بیرونی** (وام و فروش سهام...) است.

در کشورهای صنعتی معمولاً بانک ها با شرکت های سرمایه گذاری برای شرکت در پیاده سازی طرح ها اعلام آمادگی می کنند. برای مثال در زمینه طراحی نرم افزار، افراد خلاق می توانند با ایجاد یک شرکت کوچک و کم هزینه با عقد قرارداد با یک شرکت بزرگ و قبول بخشی از فعالیتهای

طراحی و تحقیقاتی آنها سرمایه اولیه خود را تهیه و روز به روز در کنار همان شرکت فعالیت خود را توسعه دهند و همزمان نیز بازارهای تازه ای بیابند، اما در کشور ما چطور؟ باید بپذیریم که موانع و مشکلات در کشور ما در مقایسه با کشورهای صنعتی به مراتب بیشتر است ولی از سوی دیگر رقابت هم به مراتب پایین تر و فرصتهای جدید بیشتر است. در کشور ما افراد برای تأمین سرمایه جهت راه اندازی یک بنگاه اقتصادی از چندین روش استفاده کنند.

روش اول: آهسته و پیوسته. یعنی شروع از یک شرکت بسیار کوچک که معمولاً فقط در طراحی مهندسی و انجام کارهای پروژه های فعال است و سپس به مرور زمان با تهیه سرمایه مورد نیاز، برای کارهای بزرگ تر اقدام کنند.

روش دوم: شروع به فعالیت بازرگانی، کسب درآمد و ایجاد سرمایه برای فعالیت صنعتی و تولیدی در همان رشته تجاری است.

روش سوم: جذب شریک و سرمایه گذار، این روش شاید نزدیک ترین روش به الگوهای جهانی باشد یعنی سرمایه گذار در کنار مجری قرار بگیرد تا فعالیت صنعتی را پایه گذاری کرده و توسعه دهند.

اما به طور کلی برای تهیه سرمایه اولیه جهت راه اندازی یک کسب و کار، به غیر از استفاده از سود، سود انباشته، وام و سهام، منابع دیگری وجود دارند که عبارتند از:

۱- سرمایه نزدیکان، دوستان و اقوام.

۲- فرشتگان نجات کسب و کار

۳- تهیه کنندگان و مشتریان

۴- موسسات وام دهنده

۵- سرمایه گذاران مخاطره پذیر

۶- بانک های تجاری

۷- موسسات مالی تخصصی

۸- عرضه سهام

۹- کمک های دولتی

۱- خانواده، دوستان و اقوام:

بعد از کارآفرین، خانواده و دوستان متداول ترین منبع سرمایه برای فعالیت کارآفرینانه نوپا هستند. احتمال سرمایه گذاری این افراد به دلیل روابط شان با کارآفرین بسیار زیاد است. این گروه معمولاً

بخشی از وجوه دارایی خود را به فعالیت کارآفرینانه نوپا که توسط آشنایان آنها راه اندازی شده و در نتیجه از نزدیک به توانایی و نوع کسب و کار آشنایی دارند اختصاص می دهند. به منظور پیشگیری از بروز مشکلات آتی، کارآفرین باید جنبه های مثبت و منفی ماهیت خطرپذیری ها و فرصت سرمایه گذاری را به اعضای خانواده و دوستان نشان دهد تا در صورت بروز مشکل، تأثیرات منفی حاصل در روابط خانوادگی و دوستی به حداقل برسد. نکته ای که در کاستن مشکلات آینده کمک می کند، حفظ کامل مناسبات تجاری است هر وام یا سرمایه گذاری از جانب خانواده یا دوستان باید به اندازه سرمایه گذاری غریبه ها، جدی تلقی شود.

۲- فرشتگان نجات کسب و کار:

تمام سرمایه گذاران از منابع رسمی مانند شرکت های خصوصی و دولتی نیستند. بسیاری از افراد پولدار به دنبال موقعیت های مناسب هستند. آنها به نام فرشته های سرمایه گذاری با سرمایه گذاران غیررسمی معروف اند. این افراد بخش مهمی از سرمایه در دسترس را دارا هستند. سرمایه گذاری غیررسمی به عنوان کسانی تعریف می شوند که خودشان پول به دست آورده اند و حالا به تازه واردین قول حمایت مالی می دهد.

۳- تهیه کنندگان و مشتریان:

گاهی اوقات کارآفرینان از طریق پیش فروش محصولات تولیدی یا خدمات خود منابع مالی راه اندازی کسب و کار را تهیه می نمایند و یا با خرید امانی مواد اولیه مشکل سرمایه جاری فعالیت اقتصادی را برطرف می کنند.

۴- موسسات وام دهنده:

موسسات وام دهنده موسساتی غیر از بانک ها هستند که حاضرند در قبال پذیرفتن شرایط آسان تر به مشتریان خود وام دهند، مثل موسسات مالی اعتباری و .. در کشورمان.

۵- سرمایه گذاران مخاطره پذیر:

اساسا سرمایه گذاری مخاطره پذیر، سرمایه ای است که برای تأمین مالی یک شرکت نوپا به کار می رود این صنعت (صنعت سرمایه گذاری مخاطره پذیر) تنها به تدسیس شرکت های نوآور کمک می کند و در کشورهای توسعه یافته سرمایه گذاری مخاطره پذیر به عنوان منبعی برای توسعه کارآفرینی نهادینه شده است. امروزه همه صاحب نظران اقتصادی و کارآفرینی معتقدند سرمایه گذاران مخاطره پذیر یکی از حلقه های اصلی و عوامل کلیدی رشد و پیشرفت خلاقیت نوآوری و کارآفرینی هستند.

اهمیت سرمایه گذاری مخاطره پذیر به این دلیل است که آنها تأمین کننده ارزشمندی برای شرکت های نوپا هستند و درک مهمی بر این واقعیت که تعداد سرمایه گذاران مخاطره پذیر یک شاخص

نوآوری محسوب می‌شود. سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر سرمایه‌گذاری نمی‌کنند تا یک سود فوری ببرند بلکه آنها شرکت را حمایت می‌کنند تا ارزش سرمایه‌شان بالا رود. بنابراین آنها به سرمایه‌گذاری در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) نوآور علاقمند هستند که رشد سریعی داشته باشند.

۶- بانک های تجاری:

هنگامی که وثیقه موجود باشد، بانک های تجاری پرکاربردترین منبع تامین وجوه کوتاه مدت برای کارآفرین هستند، وجوه از راه وام فراهم می‌شود و در نتیجه برای کسب آن به نوعی ضمانت مشهود یا وثیقه (یعنی دارایی ارزشمند) نیاز دارند. وام ها و تسهیلات بانک ها تحت عناوین مختلف عقود اسلامی به متقاضیان پرداخت می‌شود که اکثرا شامل موارد ذیل می باشد.

۶-۱ قرض الحسنه: بانک ها در موارد زیر مبادرت به اعطای وام قرض الحسنه می نمایند:

- تأمین وسایل و ابزار و سایر امکانات لازم برای ایجاد کار جهت کسانی که فاقد اینگونه امکانات می باشند.
- کمک به افزایش تولید با تأکید بر تولیدات کشاورزی، دامی و صنعتی.
- رفع احتیاجات ضروری

۶-۲ - مضاربه:

قراردادی است که به موجب آن یکی از طرفین (مالک) عهده دار تأمین سرمایه (نقدی) می گردد، با قید اینکه طرف دیگر (عامل) با آن تجارت کرده و در سود حاصله شریک باشد. نسبت سود براساس توافق طرفین بوده و حداکثر مدت قرارداد یک سال است.

۶-۳ - مشارکت مدنی:

مشارکت مدنی عبارت است از درآمیختن سهم الشرکه نقدی و غیرنقدی متعلق به اشخاص حقیقی و حقوقی متعدد به نحو مشاع به منظور «انتفاع» طبق قرارداد. در اینگونه مشارکت اشخاص ملزم به رعایت شرایط بانک هستند که پس از آ «موضوع و مدت شراکت حق نظارت بانک بر مصرف و بازگشت سرمایه و نوع و میزان وثیقه نیز تعیین می گردد. در موارد ذیل می‌توانید از عقد مشارکت مدنی استفاده نمایید.

- ۱- بازرگانی داخلی
- ۲- تولید و فروش محصول
- ۳- واردات ماشین آلات مواد اولیه و ابزار کار
- ۴- واردات کالا به قصد فروش
- ۵- صادرات کالا

۴-۶- مشارکت حقوقی

یعنی تأمین قسمتی از سرمایه شرکت های سهامی جدید با خرید قسمتی از سهام شرکت های سهامی موجود

اقدام به مشارکت حقوقی توسط بانک ها برای کمک به توسعه بخش های مختلف اقتصادی صورت می گیرد که از طریق تأمین سرمایه لازم برای اجرای طرح های تولیدی که به شکل شرکت های سهامی تأسیس می شود یا خرید سهام شرکت های سهامی موجود صورت می گیرد.

۵-۶- سرمایه گذاری مستقیم:

این سرمایه گذاری عبارتست از تأمین سرمایه لازم جهت اجرای طرح های تولیدی و طرح های عمرانی انتفاعی توسط شرکت ها.

انجام این قبیل سرمایه گذاری ها از طریق تشکیل شرکت های سهامی، مجاز است و بانک ها تنها ۴۰٪ سرمایه لازم برای اجرای طرح را تأمین می کنند و بقیه از سوی واحدهای تولیدی دریافت می شود.

۶-۶- فروش اقساطی:

فروش اقساطی، عبارتست از واگذاری عین بهای معلوم به غیر، به ترتیبی که تمام یا قسمتی از بهای مزبور به اقساط مساوی یا غیرمساوی در سررسید یا سررسیدهای معینی دریافت گردد. بانک وسایل و لوازم مورد نیاز واحدهای تولیدی و صنعتی را تهیه و وجه آن را به اقساط دریافت می کند. تمامی تسهیلات تحت شرایط خاصی انجام می شود و نظارت بانک بر فروشنده همواره وجود داشته و میزان سود خالص از این امر به وسیله بانک مرکزی تعیین می گردد.

۷-۶- اجاره به شرط تفکیک

اجاره به شرط تفکیک عقد اجاره ای است که در آن شرط شود مستأجر در پایان مدت اجاره و در صورت عمل به شرایط مندرج در قرارداد، عین مستأجر را مالک گردد.

۸-۶- معامله سلف

منظور از معامله سلف در هیأت بانکی آن است که بانک محصولات تولیدی اعم از (صنعتی، معدنی و کشاورزی) یک واحد تولیدی را قبل از تولید به طور نقدی پیش خرید می کند.

۹-۶- جعاله:

عبارت است از التزام شخص (جاعل) یا کارفرما به ادای مبلغ یا اجرت معلوم جعل در مقابل انجام عملی معین، طبق قرارداد که عمل را انجام می دهد، عامل یا پیمانکار نامیده می شود. جعاله از جمله تسهیلات کوتاه مدت اعتباری برای گسترش امور تولیدی، بازرگانی و خدماتی است.

۶-۱۰- مزارعه:

یکی از تسهیلات اعتباری برای رفع نیازهای مالی کوتاه مدت در بخش کشاورزی می باشد. مزارعه قراردادی است بین صاحب زمین و کشاورز که به موجب آن کشاورز، زمین را کشت می نماید و محصول به سهم معینی که مورد توافق طرفین قرار گرفته بین آنان تقسیم می شود.

۶-۱۱- مسافات

مسافات یعنی آنکه شخص درختان خویش را به دیگری دهد تا روی آنها را آبیاری و اصلاح و حفاظت و حراست نماید و محصول بین آنها مشترک باشد.

۶-۱۲- خرید دین

از جمله تسهیلات اعطای کوتاه مدت جهت تأمین نیازهای مالی واحدهای تولیدی، بازرگانی و خدماتی است و سررسید این نوع تسهیلات نمی تواند از یک سال تجاوز نماید. خرید دین تسهیلاتی است که به موجب آن بانک سفته یا براتی را که ناشی از معامله نسیه تجاری باشد خریداری کند.

۶-۱۳- ضمان

ضمان (ضمانت) عبارتست از اینکه شخص مالی را که بر ذمه دیگری است به عهده می گیرد انواع ضمانت نامه های بانکی به شرح ذیل اند:

- ضمانت نامه شرکت در مناقصه
- حسن انجام کار
- ضمانت نامه پیش پرداخت
- ضمانت نامه استرداد کشور وجه الضمان
- ضمانت نامه گمرکی
- ضمانت نامه تعهد پرداخت
- ضمانت نامه متفرقه

۷- موسسات مالی تخصصی

برخی از موسسات در زمینه فعالیتهای تخصصی خود حاضر به اعطای وام به کارآفرینان هستند. مثل شرکت سرمایه گذاری پتروشیمی که فقط به طرح هایی که در زمینه پتروشیمی هستند وام اعطاء می نماید و یا سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که به صورت یک شرکت مادر تخصصی در بخش صنایع عمل می کند.

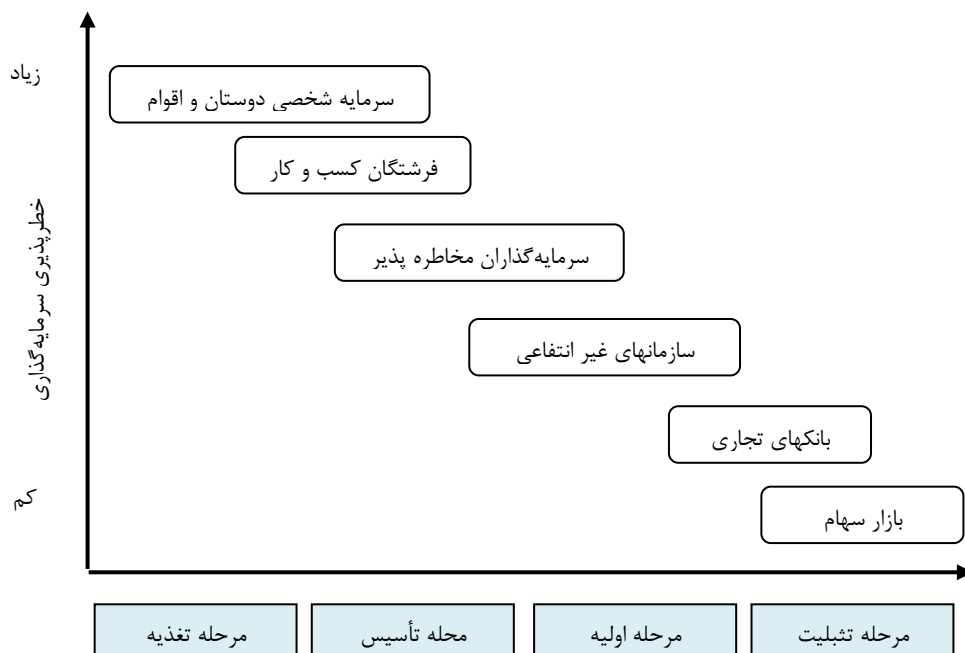
۸- عرضه سهام:

فروش سهام یکی از راه های تأمین سرمایه است. به نحوی که مالک اصلی شرکت هیچ التزام قانونی جهت بازپرداخت وجه یا بهره به آن ندارد. بنابراین استفاده از وجوه حاصل از فروش سهام احتیاج به بازپرداخت مثل آنچه در وام گرفتن است، ندارد. بلکه ملزم به تقسیم مالکیت و منافع حاصل با منبع تأمین وجه است.

۹- کمک های دولتی:

گاهی اوقات کارآفرین از کمک مالی دولت برای توسعه و عملی کردن ایده نوآورانه خود استفاده می کند. مثلاً مراکزی که با عنوان مراکز رشد، مسئولیت حمایت از کارآفرینان را برعهده دارند. منبع فوق به فراخور شرایط، خطرپذیری سرمایه گذاری و چرخه عمر کسب و کار مورد استفاده شرکت ها قرار می گیرند. به عنوان مثال با توجه به سه عامل میزان خطرپذیری سرمایه گذاری، مراحل رشد و توسعه یک شرکت کارآفرین، می توان نمودار مراحل رشد را ترسیم نمود.

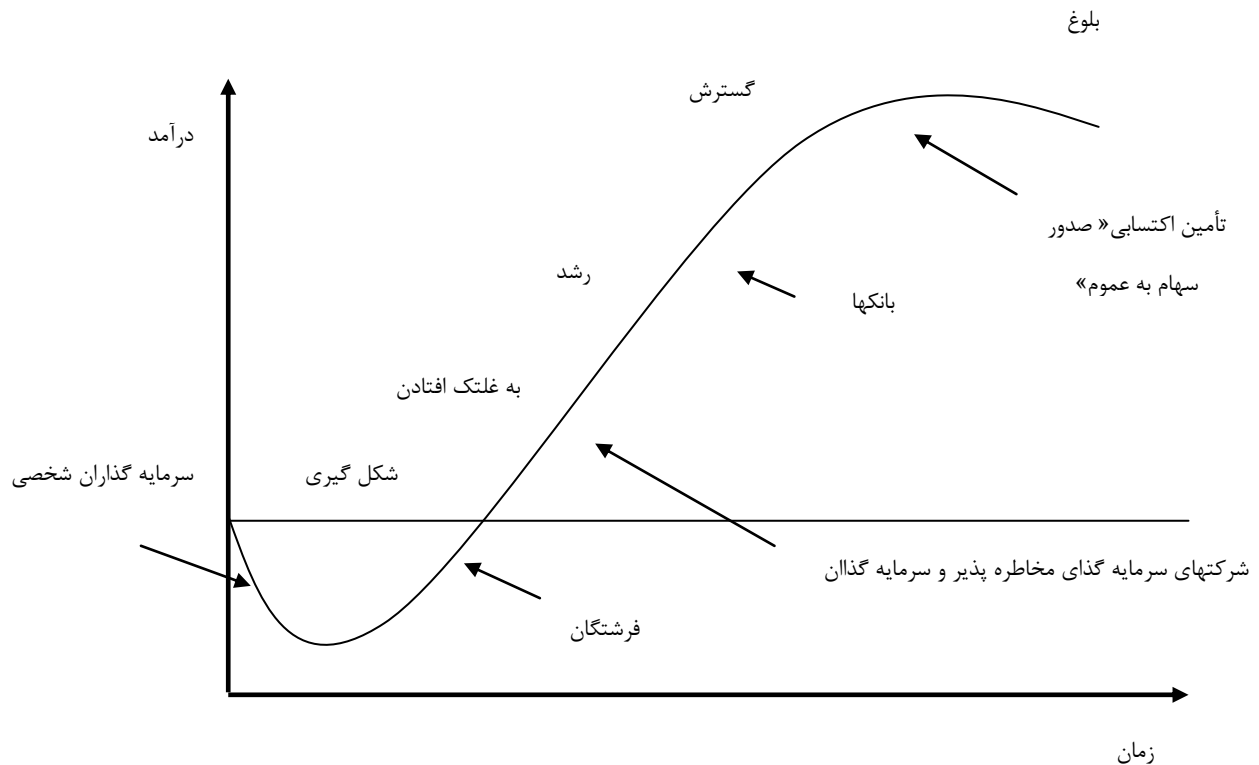
نمودار ۷-۱ مراحل رشد و توسعه شرکت های کارآفرین



همانگونه که در نمودار ۷-۱ مشاهده می کنید، این نمودار از دو بعد تشکیل شده است که عبارتند از خطرپذیری سرمایه گذاری بر روی محور عمودی که شامل دو طیف زیاد و کم است و مراحل

رشد و توسعه شرکت های کارآفرین بر روی محور افقی که مشتمل بر چهار مرحله است. این چهار مرحله به ترتیب عبارتند از: مرحله تغذیه، مرحله تأسیس، مرحله اولیه و مرحله تثبیت درداخل نمودار نیز روش های مختلف مناسب برای تأمین مالی با توجه به میزان خطرپذیری و مرحله ای از رشد شرکت که شرکت موردنظر شما در آن قرار دارد، نمایش داده شده است. به عنوان مثال هنگامی که شرکت شما در اولین مرحله تشکیل خود قرارداد خطرپذیری سرمایه گذاری در کسب و کار مورد نظر شما بالا است، لذا نحوه مناسب تأمین مالی آن از سرمایه شخصی، دوستان و اقوام می باشد. زیرا معمولاً کسی جز این دسته از افراد شما و توانایی هایتان را به خوبی نمی شناسد و حاضر به پذیرش شرایطی با چنین خطرپذیری نخواهد بود. اما زمانی که شرکت شما، اولین مرحله خود یعنی مرحله تغذیه را با حمایت های مالی خود و اقوام و دوستان نزدیک با موفقیت پشت سر گذاشت و وارد مرحله دوم یعنی مرحله تأسیس شد اگر همانطور که در نمودار نشان داده شده از خطرپذیری آن نیز تا حدی کم شده باشد، اولین افرادی که شما برای جلب حمایت های مادی می توانید به سراغ آنها بروید، فرشتگان کسب و کار خواهند بود به عبارت دیگر این گروه مناسب تأمین سرمایه هستند و به کمک شما می آیند این سلسله مراتب به ترتیب ادامه خواهد داشت تا مرحله آخر یعنی مرحله تثبیت که تنها اگر خطرپذیری شرکت در این مرحله در کمترین حد خود باشد و به اندازه کافی درآمد و دارایی داشته باشید می توانید روی حمایت های مالی بانک های تجاری حساب کنید. همچنین اگر مراحل شکل گیری یک ایده کارآفرینانه را از مرحله شکل گیری تا تبدیل آن ایده به عمل و تأسیس یک کسب و کار سودآور را به هفت مرحله کلی، تقسیم نماییم. نمودار ۷-۲ گویای روشهای مناسب تأمین مالی در هر یک از این هفت مرحله می باشد.

نمودار ۲-۷ روش‌های مناسب تأمین مالی در مراحل هفت‌گانه



نمودار ۲-۷ متشکل از دو بعد «درآمد» بر روی محور عمودی و «زمان» بر روی محور افقی است. این نمودار یکی دیگر از انواع تقسیم‌بندیها را نشان می‌دهد به عنوان مثال اگر در مرحله اول یعنی در مرحله شکل‌گیری ایده باشیم باید از سرمایه‌گذاری شخصی استفاده کنیم، و زمانی که در مرحله تولید آزمایشی قرار داریم و درآمد هنوز منفی است یعنی کماکان فقط هزینه داریم، می‌توان از حمایت‌های فرشتگان کسب و کار برخوردار شد، به په همین ترتیب تا مرحله آخر یعنی زمان بلوغ که در آن مرحله می‌توان از راهبردهای مختلفی همچون تملک یا عرضه اولیه سهام شرکت به عموم استفاده کرد

مراحل سرمایه‌گذاری

به طور کلی، سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر، مراحل رشد و توسعه شرکت‌ها را از نظر سرمایه‌گذاری در ۶ مرحله شناسایی و تعریف کرده‌اند و اغلب علاقمند به فعالیت در یکی از آن مراحل که معمولاً مرحله اولیه است فعالیت می‌باشند.

۱- مرحله ایده یا بذر افشانی

کارآفرینان منابع خطرپذیر را برای توسعه و راه‌اندازی یک برنامه کسب و کار که مشخص‌کننده محصولات اهداف و راهبرد شرکت است، دریافت می‌کنند. سرمایه‌گذاری در شرکت با بازدهی و خطرپذیری بالا همراه است. لازم به ذکر است که سرمایه‌گذاری در این مرحله قبل از تأسیس رسمی شرکت انجام می‌شود.

۲- مرحله تأسیس یا شروع فعالیت

در این مرحله سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که یا در حال تأسیس هستند و یا تازه تأسیس شده‌اند و جهت توسعه محصول و آغاز بازاریابی احتیاج به سرمایه دارند. اینگونه شرکتها هنوز محصول خود را به طور جدی نفروخته‌اند.

۳- مرحله اولیه

در این مرحله، سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که مرحله تولید آزمایشی و تکمیل محصول را گذرانده و احتیاج به سرمایه‌گذاری دارند تا تولید و فروش خود را آغاز کنند یا به عبارت دیگر شرکت‌هایی که هنوز سود به دست نیاورده‌اند.

۴- مرحله گسترش

در این مرحله، سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که از نقطه سر به سر گذشته و برای گسترش و توسعه کار خود از قبیل افزایش ظرفیت تولید یا توسعه بازار و... احتیاج به سرمایه دارند.

۵- مرحله انتقال به سهام عام

در این مرحله، سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که قصد دارند وارد بورس شده و از سهامی خاص به سهامی عام تبدیل شوند.

۶- مرحله خرید شرکتهای دیگر

در این مرحله سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که قصد خرید خطوط تولید یا کسب و کار جدیدی را دارند.

۷- مرحله خرید سهام دیگران

این مرحله از سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی انجام می‌شود که قصد دارند سهم سهامداران خود را بخرند.

چگونه تقاضای وام کنیم

اگر قصد دارید برای راه‌اندازی کسب و کار خود وام بگیرید، باید بتوانید وام‌دهندگان احتمالی را متقاعد کنید که:

☒ شما واقعاً به پول نیاز دارید و توضیح دهید که قصد خریداری چه دارایی‌هایی را با آن پول دارید.

☒ روش‌های دیگر تأمین مالی کسب و کار را نیز در نظر گرفته‌اید.

☒ قادر خواهید بود وام و کارمزد آن را از سود آتی مورد انتظار کسب و کار خود بازپرداخت کنید.

هنگامی که برای مراجعه به وام‌دهندگان بالقوه آماده می‌شوید، توصیه‌های زیر به شما کمک می‌کنند شانس موفقیت خود را برای دریافت وام افزایش دهید:

❖ از قبل قرار ملاقات را تنظیم کنید و سرزده نروید.

❖ برای پاسخ به هر گونه سؤال در مورد کسب و کارتان آماده باشید. آنها می‌خواهند بدانند شما واقعاً تا چه اندازه کسب و کار خود را می‌شناسید.

❖ چند نسخه از «طرح کسب و کار» خود را به همراه داشته باشید تا در اختیار آنها قرار دهید.

❖ برای صحبت در مورد وثیقه (فردی یا دارایی‌هی کسب و کار) آماده باشید، زیرا آنها احتمالاً در این مورد از شما سؤال خواهند کرد.

❖ از آنها بپرسید چه موقع می‌توانید پاسخ تقاضای خود را دریافت کنید. اگر قرار است تأخیری صورت گیرد، سؤال کنید که آیا لازم است اطلاعات بیشتری به آنها ارائه دهید یا خیر. اگر درخواست شما رد شد، لازم است دلیل آن را بدانید. برخی از متداول‌ترین دلایل رد کردن درخواست وام عبارتند از:

☒ ممکن است وام‌دهندگان ایده‌ی کسب و کار شما را بسیار پرخطر قلمداد کنند. ممکن است ضمانت شما کافی نباشد. وام‌دهندگان به دنبال ضمانتی هستند که اگر شما نتوانید وام خود را بازپرداخت کنید، بتوانند بخش عمده یا تمام پول خود را به دست آورند.

☒ دلیل شما برای تقاضای وام مبهم یا غیرقابل قبول بوده است.

☒ از نظر آنها شما به اندازه‌ی کافی فردی با اعتماد به نفس، مشتاق، متعهد، آگاه یا واقع‌گرا برای دستیابی به اهداف کسب و کارتان نبوده‌اید.

☒ «طرح کسب و کار» کاملی تهیه نکرده‌اید.

اگر بانک یا مؤسسه‌ی مالی تقاضای شما را رد کرد، ببینید که برای بهبود آن چه می‌توانید بکنید و در صورت امکان «طرح کسب و کار» خود را بازنگری کنید. شاید قبل از دریافت وام لازم باشد تقاضای خود را برای چندین بانک و مؤسسه مالی ارسال کنید. دریافت وام برای راه‌اندازی کسب و کار به پشتکار و اراده نیاز دارد.

شرایط وام

اگر بانک یا مؤسسه‌ی مالی با تقاضای شما موافقت کرد، می‌توانید تحت شرایط خاصی که بانک تعیین می‌کند و فقط تا اندازه‌ی محدودی قابل مذاکره است، وام خود را دریافت کنید. این شرایط عبارتند از:

مدت زمان پرداخت وام. این موضوع بستگی به نوع سرمایه‌گذاری و ظرفیت کسب و کار شما برای سوددهی جهت بازپرداخت وام دارد.

شرایط بازپرداخت. بانک می‌تواند اقساط را به صورت ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و سالانه برای شما تعیین کند. اقسام وام از سود پرداخت می‌شوند (سود پس از کسر مالیات) و جزء هزینه‌ها محسوب نمی‌شوند.

فرجه (مدت زمان تنفس). یعنی مدت زمانی که بانک قبل از شروع بازپرداخت به شما فرصت می‌دهد. برای مثال می‌توانید از بانک بخواهید که به شما اجازه دهد در صورتی که کسب و کار شما در شروع درآمد کافی نداشته باشد، اولین قسط خود را شش ماه یا یک سال بعد پرداخت کنید.

نرخ کارمزد (بهره) بانکی. کارمزد بانکی پولی است که بابت گرفتن وام به بانک پرداخت می‌کنید. مبلغ این کارمزد به میزان وام و مدت زمان آن بستگی دارد. نرخ کارمزد بانکی به صورت درصد بیان می‌شود. شرایط اعتبار در بانک‌ها و مؤسسات مختلف متفاوت است، بنابراین آگاهی از جزییات این شرایط می‌تواند برای شما بسیار مفید باشد. نرخ کارمزد بانکی همیشه به صورت درصدی از باقیمانده‌ی وام پرداخت می‌شود. پرداخت کارمزد بانکی، جزء هزینه‌های کسب و کار شما محسوب می‌شود.

تأمین نیروی انسانی

یکی از مهمترین بخش‌های فرآیند مدیریت منابع انسانی، کارمندیابی است. شناسایی کارمندانی که از دانش، مهارت و قابلیت‌های لازم برای انجام کارها برخوردارند، وظیفه‌ی بسیار مهمی است که مدیر کسب و کار باید با در نظر گرفتن مرحله‌ای که کسب و کار در آن قرار دارد، آن را به نحو مطلوب انجام دهد. در شرکت‌هایی که از رشد سریعی برخوردار بوده و به طور مستمر در حال توسعه‌ی فعالیت‌های خود هستند، یافتن کارمندان مناسب وظیفه‌ای است که باید به طور مرتب و

نظام یافته صورت پذیرد. در این بخش، اصول مهمی را که مدیران شرکت های کوچک باید در کارمندیابی رعایت کنند، مورد بررسی قرار می دهیم.

ارزیابی نیاز شرکت به کارمند

اولین مرحله از فرآیند کارمندیابی، تعیین تعداد کارمندان جدیدی است که شرکت در ۶ الی ۱۲ ماه آینده به آنها نیاز خواهد داشت. مدیر کسب و کار، باید این عمل را از طریق بررسی فعالیت های فعلی شرکت، پیشبینی نیازهای کاری و همچنین پیشبینی گردش مالی شرکت، تعیین کند. در این خصوص، وی باید سوالات چندی را مدنظر قرار دهد:

- ۱- آیا نیازی به استخدام کارمند اضافی هست؟ یا با استفاده از کارکنان فعلی می توان نیازهای کاری شرکت را رفع کرد؟
 - ۲- آیا می توان شغلی را حذف کرده و به این ترتیب تعدادی از کارکنان را از آن شغل به شغل دیگر منتقل کرد؟
 - ۳- اگر نیاز به تعدادی کارمند جدید احساس می شود، آنها را باید به صورت پاره وقت استخدام کرد یا تمام وقت؟
 - ۴- آیا در مواقعی از سال که تقاضای فصلی مشتریان افزایش می یابد می توان تعدادی کارگر موقتی استخدام کرد؟
- با پاسخ دادن به این سوالات، مدیر کسب و کار می تواند تعداد نیروی انسانی مورد نیاز خود را تخمین زده و کارکنان مورد نیاز خود را استخدام کند.

استخدام نیروی انسانی

در استخدام نیروی انسانی موردنیاز، مدیر کسب و کار باید ۴ مرحله را پشت سر بگذارد:

- ۱- نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت شرکت به نیروی انسانی را مورد بررسی قرار دهد.
- ۲- برای هر یک از جایگاه های شغلی خالی، شرح شغل تهیه کرده و ویژگی های موردنیاز آن را تشریح کند.
- ۳- نفراتی را به منظور کارمندیابی، سازماندهی کند.
- ۴- از قوانین کار آگاهی یابد.

انواع روش های تأمین منابع انسانی:

ممکن است شما برای راه اندازی کسب و کارتان احتیاج به نیروی انسانی داشته باشید. در اینجا شما را با انواع روش های تأمین منابع انسانی و نحوه جذب آنها آشنا خواهیم کرد.

۱- **آگهی:** شما می توانید نیازهای استخدامی مورد نیاز خود را در رسانه هایی همچون رادیو، تلویزیون، روزنامه، نشریات علمی و تخصصی آگهی کنید. توجه داشته باشید که در متن آگهی اغلب تمام کسب و کار، نام شغل و پست بلا تصدی، شرایط احراز شغل، حقوق و مزایا، جنسیت، نوع تجزیه مورد نیاز و غیره قید می شود.

۲- **مراجعه به موسسات کاریابی عمومی:** این موسسات دولتی بوده و در قالب قوانین و مقررات پیش بینی شده فعالیت می کنند. از جمله این موسسات می توان به سازمان امور اداری و استخدامی کشور، وزارت کار و امور اجتماعی و سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان اشاره کرد، که بنا به وظایف قانونی خود به تنظیم و جمع آوری اطلاعات داوطلبین استخدامی، اخذ اعلام نیاز سازمان ها و معرفی داوطلبین استخدامی به سازمان هایی که در صدد استخدام افراد هستند، اشتغال دارند.

۳- **مراجعه به موسسات کاریابی خصوصی:** این موسسات با اخذ مجوزهای داده شده از سوی مقامات ذی صلاح ایجاد می شوند و اهدافی چون تنظیم و جمع آوری اطلاعات داوطلبین استخدامی، مشاوره های کاریابی، اخذ اعلام نیاز از کسب و کارها و معرفی داوطلبین استخدام را دنبال می کنند. توجه داشته باشید که هزینه های این موسسات از طریق صاحبان کسب و کار و داوطلبین استخدام تأمین می گردد. شما با مراجعه به روزنامه ها و هفته نامه های معتبر مثل هفته نامه بازار کار می توانید فهرست این مراکز و نشانی آنها را جستجو کنید.

۴- **مراجعه به دفاتر کاریابی در دانشگاهها و موسسات آموزشی عالی فنی و حرفه ای:** این روش برای مشاغلی که تخصصی بوده و نیاز به مدارک تحصیلی بالا دارند مورد استفاده قرار می گیرند. این روش معمولاً از طریق دادن آگهی های استخدامی به این دفاتر و نصب آنها در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و فنی و حرفه ای انجام می شود. امروزه این دفاتر در مراکز کارآفرینی دانشگاه ها در حال راه اندازی است.

۵- **کارورزان:** کارورزانی که در طول سال در قالب «طرح کارورزی دانشجویی یا دانش آموزی» در سازمان ها و کارورزی خود را طی می نمایند می توانند به عنوان منبعی برای تأمین نیروی انسانی به شمار آیند.

۶- **معرف ها و مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام:** افرادی که توسط آشنایان به شما معرفی می شوند و همچنین افرادی که از طریق مراجعه شخصی، ارسال نامه درخواست شغل، تلفن و غیره، درخواست کار می کنند، می توانند منبع خوبی برای تأمین نیروی انسانی شما باشند.

۷- **اینترنت:** امروزه بسیاری از شرکت ها و کارفرمایان تأمین منابع انسانی خود را از طریق اینترنت انجام می دهند به عنوان مثال شما با مراجعه به وب گاه www.jobbriam.com می توانید فهرست جامعی از داوطلبان استخدام را مشاهده و از آنها برای انتخاب و جذب دعوت کنید.

۸- **کارمندان فعلی و کارمندان پیشین:** آیا واقعاً به نیروی جدیدی نیاز است یا می توان با تکیه بر کارکنان فعلی نیازهای کاری را برطرف ساخت؟ در صورتی که می توان از کارمند فعلی شرکت برای رفع نیازهای کاری استفاده کرد، این کار را انجام دهید. این امر به بهبود روحیه کارمندان و رضایت شغلی بیشتر آنها منجر خواهد شد.

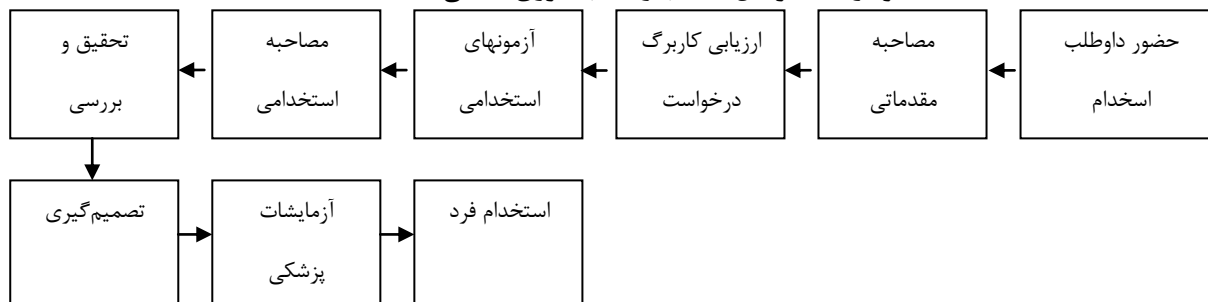
در مواقعی، کارکنان پیشین کسب و کار که با توافق از شرکت جدا شده اند، می توانند مجدداً به استخدام شرکت در آیند. این کارکنان همچنین می توانند افرادی را به شرکت معرفی کنند. در استخدام این افراد، مالک کسب و کار باید این نکته را مدنظر قرار دهد که دلیل ترک شرکت توسط چنین کارمندی چه بوده است. شرکت در مواجهه با کارمندانی که به طور مرتب شغل خود را عوض می کنند دچار مشکل شده و نمی تواند نسبت به وفاداری آنها مطمئن باشد. به عبارتی دیگر، مدیر کسب و کار باید به دنبال کارمندی بگردد که حاضر به فعالیت بلندمدت در شرکت باشد.

۸- **دانشگاه ها و اساتید:** بسیاری از دانشگاه ها و دانشکده های کسب و کار، برای دانشجویان خود فرصت های شغلی فراهم می آورند. شرکت ها می توانند از طریق برقراری ارتباط با مراکز دانشگاهی به منبع موثقی برای کارمندیابی دسترسی یابند.

انتخاب و جذب نیروی انسانی:

برای انتخاب و جذب نیروی انسانی می بایست گام های متعددی را رعایت کنید. برای مطالعه بهتر، این گام ها در نمودار ۷-۳ ارائه شده است که در ادامه به شرح تفصیلی هر یک از آنها خواهیم پرداخت.

نمودار ۷-۳ مراحل انتخاب و جذب نیروی انسانی

**۱- حضور داوطلب استخدام:** در این مرحله داوطلب استخدام در شرکت شما حضور یافته و یا

تهیه و تنظیم فرم مشخصات فردی، او را برای مصاحبه مقدماتی آماده می‌نمایید

۲- مصاحبه مقدماتی: هدف از مصاحبه مقدماتی، تطبیق خصوصیات داوطلب استخدام با شرایط شغل پیش‌بینی شده است. این مرحله معمولاً از نظر زمانی کوتاه است. در این مرحله معمولاً ظاهر و رفتار، نحوه بیان و استدلال، نوع و میزان تحصیلات، تجربه و مهارت‌های داوطلب، مورد ارزشیابی اولیه قرار می‌گیرد. در صورتی که نظر ما در مورد داوطلب مساعد باشد می‌توانید کاربرگ درخواست شغل را برای تکمیل به او بدهید.

۳- ارزیابی کاربرگ درخواست شغل: در این مرحله با توجه به اطلاعاتی که داوطلب در کاربرگ درخواست شغل درج نموده است به ارزیابی این اطلاعات می‌پردازیم.

۴- آزمون‌های استخدامی: آزمون‌های استخدامی برای ارزیابی توانایی بالقوه و بالفعل داوطلبان استخدام صورت می‌گیرد و ابزاری برای سنجش برخی عوامل روحی و روانی آنان به شمار می‌رود هدف از استفاده آزمون‌های استخدامی، پیش‌بینی موفقیت داوطلبان استخدامی در محیط واقعی کار است.

۵- مصاحبه استخدامی: در این مصاحبه اطلاعات مفید در مورد متقاضی به دست می‌آید. به عبارت دیگر این مصاحبه به امور بسیار جزئی و حساس می‌پردازد؛ به عنوان مثال، یکی از عوامل در نظر گرفته شده در این مصاحبه بررسی انگیزه فردی برای شغل موردنظر است.

۶- تحقیق و بررسی: پس از مصاحبه استخدامی و احراز شایستگی داوطلب استخدام، شما باید به تحقیق و بررسی در مورد اطلاعاتی که در کاربرگ درخواست شغل توسط داوطلبان استخدام درج شده است بپردازید. کنترل مدارک شخصی و تحصیلی و سایر مدارک داوطلبان در این مرحله

الزامی است. همچنین باید از معرفین شغلی داوطلب (که در کاربرگ درخواست شغل توسط داوطلب پر شده است) تحقیقات به عمل آورید.

۷- تصمیم گیری: در مورد اینکه آیا داوطلب استخدام، حائز کلیه شرایط مورد نظر برای شغل و شرکت شما هست یا خیر تصمیم گیری و در صورت تأیید جهت آزمایشات جسمی معرفی می گردد.

۸- آزمایشات پزشکی (بررسی وضعیت سلامت فرد): این مرحله در اکثر فرآیندهای انتخاب و جذب نادیده گرفته می شود. در حالی که آزمایشات پزشکی نقش مهمی در این فرآیند دارد. چهار هدف کلی این مرحله عبارتند از:

- اطمینان یافتن از سلامت و توانایی جسمی لازم برای احراز آن شغل
 - اطمینان یافتن از سلامت و توانایی جسمی برای پیشگیری از ادعاهای احتمالی افراد درآینده
 - جلوگیری از استخدام افراد دارای بیماری های واگیردار.
- ۹- استخدام فرد:** پس از انجام موفقیت آمیز مراحل گفته شده داوطلب به استخدام شرکت شما درمی آید و برای کار آماده می شود.

توجه داشته باشید که در هر مرحله از مراحل فوق، چنانچه فرد واجدالشرایط نباشد، به عنوان داوطلب مردودی شناخته می شود و از ادامه مراحل بعد جلوگیری می شود. شما پس از استخدام افراد دارای صلاحیت می توانید به سایر متقاضیان اعلام کنید که به آنها احتیاجی ندارید؛ همچنین می توانید پرونده های مربوط به آنها را بایگانی کنید تا در صورت نیاز به آنها مراجعه نمایید. پس از استخدام فرد، مرحله ی بعدی، معرفی و آشنا کردن او با شرکت است. فرد باید به راحتی با شرکت ارتباط برقرار کند. بسیاری از کارکنان جدید، در ابتدای استخدامشان حالت عصبی دارند. به منظور رفع این مشکل، مدیر شرکت باید آنها را با محیط کسب و کار و کارکنان قدیمی تر آشنا ساخته و به تشریح نقش شغل آنها در فرآیند کلی سازمان، بپردازد.

اصول کارمندیابی مناسب

در طول فرآیند استخدام، مدیران باید نکاتی را در کسب و کار خود رعایت کنند. مهمترین این اصول عبارتند از

- هدف استخدام: مدیر باید جایگاه های خالی شرکت خود را با کارکنانی پر کند که اولاً مایل به کار کردن در شرکت باشند و ثانياً توانایی انجام وظایف محوله را داشته باشند.

- استخدام: هر قدر مدير، شرح شغل بهتری داشته باشد، نیازمندی های مشاغل خود را مشخص کرده و آموزش هایی که برای انجام آنها لازم است را بهتر تشریح کند، کارکنان شایسته تری را جذب و استخدام خواهد کرد.
- تعریف شغل: هرچه قدر شغل بهتر تعریف شده باشد، متقاضیان، بهتر می توانند انتظارات خود را با آن هماهنگ کنند.
- رقابت آزاد: مدیری که قصد استخدام افراد جدیدی را دارد، در صورتی می تواند کارکنان باکیفیت تری را استخدام کند که استخدام آنها بر اساس شایستگی باشد نه بر اساس رابطه.
- ارزیابی کارکنان: اگر نیازمندی های شغلی به خوبی تعریف شده باشند و به عنوان معیاری برای ارزش گذاری کارمند مورد استفاده قرار گیرند، انگیزه و تلاش کارمندان بالاتر رفته و غیبت و ترک شغل از سوی آنها کاهش می یابد.
- آموزش کارکنان: هر چه کیفیت آموزش کارکنان بهتر باشد، آنها بهتر قادر خواهند بود تا از عهده ی وظایفشان برآیند.
- آموزش مدیر یا مالک: مدیر کسب و کار می تواند از طریق شرکت در کارگاه های آموزشی و مخصوصا دوره های آموزشی ضمن خدمت، کارایی و سود کسب و کار خود را ارتقاء دهد.

سازماندهی

- سازماندهی باید مشخص کند چه کسی، چه کاری را باید انجام دهد چه فردی در مقابل چه مقامی مسئولیت دارد و نیز مجاری ارتباطات را تعیین کند. برنامه ریزی جهت را مشخص می کند، سازماندهی سیستم هایی را برای اجرا و به ثمر رساندن برنامه ها بوجود می آورد. با توجه به تعریف سازماندهی، فرایند سازماندهی مشتمل بر سه مرحله زیر است:
۱. طراحی و تعریف کارهای و فعالیت های ضروری
 ۲. دسته بندی فعالیت ها بر حسب مشاغل و پست های سازمانی تعریف شده.
 ۳. برقراری رابطه میان مشاغل و پست های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.
- حاصل فرایند سازماندهی، ساختار سازمانی است که مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب می شوند و فعالیت های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می دهند.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند. مجموعه راههایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند. ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد. و روابط گزارش دهی، کانالهای ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد. بوسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیتهای داخل سازمان، آرایش می یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می شود. به مدیران نشان می دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می شناساند که از آنها آموزش و دستور می گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیتهای آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری، از وظایف ساختار سازمانی است

اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی دارد. سنگ زیرین ساختار، نقشهای افراد در سازمان و الگوی روابط میان نقشها، است، بنابراین ساختار را می توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آنها دانست. این نقشها اغلب بوسیله شرح پستها و شرح شغلها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می کنند، جنبه قانونی می یابد. ساختار سازمانی، برنامه ای است که واحدها، بخش ها، شعبات و هر آنچه را که این بخش ها انجام می دهند و مسئول آن هستند را شامل می شود. ساختار سازمانی الگویی رسمی است که چگونگی گروه بندی مشاغل و افراد را نشان می دهد. پیتز دراکر ساختار سازمانی را مناسب ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی می داند.

ساختار سازمانی رسمی

ساختار سازمانی عبارتست از سیستم یا شبکه ای از ارتباطات و اختیارات که افراد و گروه هایی را که وظایف مهمی انجام می دهند به هم مرتبط می سازد، نمودار سازمانی مفهوم ساختار را بهتر روشن می سازد.

سازمان رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است که در آن مقامات، مسئولیت ها، اختیارات و خطوط فرماندهی موضوع استقرار و تعریف شده و آگاهانه برای هدفهای از پیش تعیین شده بوجود می آید.

ساختار سازمان غیر رسمی

ساختار سازمان غیررسمی عبارت است از یک شبکه روابط شخصی و اجتماعی که در قالب سازمان رسمی بوجود آمده، ضمن برقراری روابط افراد با یکدیگر خود به خود شکل می گیرد. درحالی که ساختار رسمی تعیین می کند چه فردی به چه کسی گزارش می دهد، ساختار غیررسمی براین مبنا استوار است که چه کسی عملاً با چه کسی صحبت می کند و به تعامل می پردازد و بدون هدف آگاهانه است.

با وجود اینکه ساختار غیررسمی از روی نمودار مشخص نمی شود، ولی در واقع به عنوان یک شبکه روابط اجتماعی و شخصی در درون سازمان رسمی وجود دارد و باید توسط مدیریت درک شود و مورد توجه قرار گیرد.

چارت سازمانی

بین ساختار سازمانی و چارت سازمانی یا همان نمودار سازمانی تمایز قایل می شوند. ساختار سازمانی که مفهوم کلی تری هست، بوسیله چارت سازمانی نشان داده می شود. در چارت سازمانی، روابط اختیارات، کانالهای ارتباط رسمی و گروههای کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است. بنابراین می توان گفت ساختار آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخشها مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان می شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتهای، شیوه های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی است. پس می توان اینگونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و خلاصه ای از واقعیت ساختار سازمانی است.

انواع ساختارهای سازمانی

ساختار سازمانی در نگرش های سنتی بشکل عمودی و هرمی است که معمولاً شامل انواع وظیفه ای، بخشی، ماتریسی می شود و در نگرش های جدیدتر بیشتر به شکل افقی است و ساختارهای تیمی و شبکه ای را در بر می گیرد.

مزایای نمودارهای سازمانی

- ۱- به عنوان وسایلی برای شناسایی
- ۲- به عنوان وسیله برقراری ارتباطات
- ۳- نمایانگر مقام و مرتبه سازمانی
- ۵- وسیله ای جهت طرح سازمان

ساختارهای وظیفه ای

در ساختارهای وظیفه ای افراد با مهارت ها و مسئولیت های مربوط به فعالیت های مشابه، در گروه رسمی استقرار می یابند ساختارهای وظیفه ای بیشتر برای سازمانهای کوچک که چندان پیچیدگی ندارند و یک یا دو محصول و خدمت ارائه می دهند مناسب است.

ساختارهای بخشی (وظیفه و تخصص)

این ساختار افراد را با وظائف و مهارت های متنوع که بر روی یک محصول کار می کنند، به یک مشتری خدمت ارائه می دهند و یا در یک منطقه جغرافیایی عمل می کنند گروه هم می آورد. چنین ساختاری در موقعیت های پیچیده و محیط های رقابتی مختلف، مفید هستند.

ساختارهای ماتریسی

معمولاً تلفیقی از سازماندهی برحسب پروژه و سازماندهی برحسب تخصص یا وظیفه است و غالباً در امور ساختمانی، صنایع فضایی و .. کاربرد دارد. ساختارهای ماتریسی از تیم های دائمی دارای وظایف متقاطع استفاده می کنند تا توانایی های فنی ساختار وظیفه ای را با قدرت انسجام دهی ساختارهای بخشی درهم بیامیزند. کارکنان یک ساختار ماتریسی برابر شکل زیر همزمان حداقل به دو گروه رسمی تعلق دارند یعنی گروه وظیفه ای و گروه پروژه یا محصول.

سازماندهی برحسب مناطق جغرافیایی

این نوع سازماندهی در موسساتی که حوزه عملیاتی وسیع دارند و یا فعالیت های آنها به علت جغرافیایی پراکنده است مناسب می باشد. مانند شهرداری ها، کلانتری ها، دادگاهها و ..

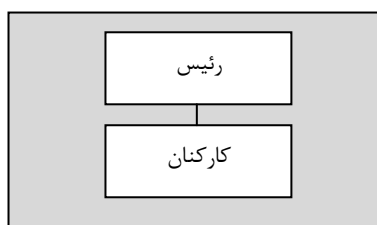
سازماندهی برحسب مشتری (ارباب رجوع)

زمانی که هر دسته از مشتریان یا ارباب رجوع برای خرید کالاها یا خدمات موردنظر به واحدی مراجعه می کنند که زیرنظر یک مدیر قرار دارد تقسیم کار برحسب مشتری تحقق یافته است. مثل فروشگاههای بزرگ که واحدهای فروش لباس مردانه، زنانه، بچه گانه تفکیک شده اند.

سازماندهی برحسب نوع محصول

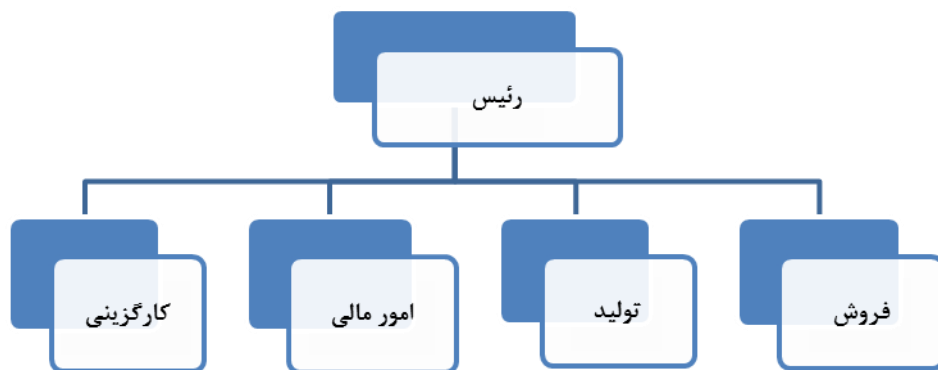
در این نوع سازماندهی تقسیم کار بر مبنای نوع محصول در سازمانهای بزرگ وجود دارد، مشاغل و فعالیت های مربوط به یک محصول یا خدمت را با هم گروه بندی می کنند. برای مثال، فروشگاه های را در نظر بگیرید که فقط چند کارمند دارد ترسیم نمودار سازمانی چنین فروشگاه های بسیار ساده است. در ساختار این فروشگاه، یک رئیس وجود دارد که وظیفه دیگر کارکنان را معین می کند و هرگاه کارکنان با مشکلی مواجه شوند، به وی مراجعه می کنند. انتخاب ساختار مناسب برای کسب و کار مخاطره آمیز، در توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف بلند مدت، تأثیر حیاتی دارد. ساختار درونی سازمان، همچنین بر کارایی و اثر بخش کسب و کار تأثیر گذار است و به ویژه در زمانی که کسب و کار دارای ماهیت خانوادگی است، از اهمیت بیشتری برخوردار می شود. کسب و کارهای جدید و کوچک، اغلب از ساختار ساده که تنها یک فرد دارای قدرت و اختیار رسمی است، استفاده می کنند. ساختار ساده در مراحل اولیه، ساختاری مناسب و کارآمد است، اما زمانی که سازمان با محیط مبهم و پیچیده مواجه می شود و رشد می یابد، کارآمدی خود را ا دست می دهد. به عبارت دیگر، سازماندهی به معنی چینش فعالیتهای کسب و کار به شیوه های است که این فعالیت ها به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند.

نمودار ۷-۴ ساختار سازمانی ساده



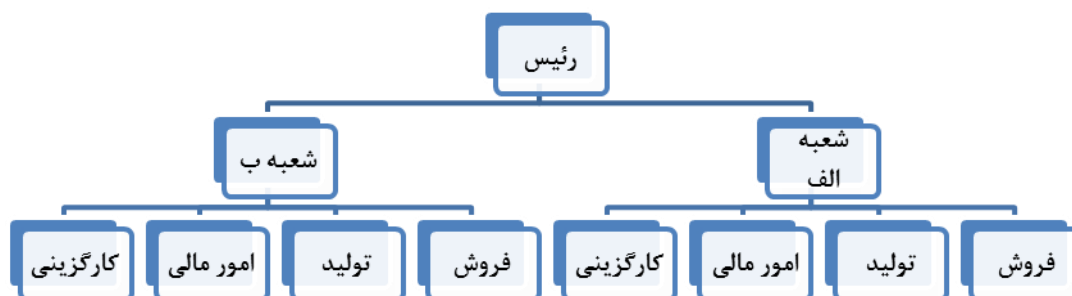
در صورت افزایش فعالیتهای فروشگاه، رئیس فروشگاه قادر به اداره همه امور کارکنان نخواهد بود، بنابراین ممکن است به طور غیر رسمی، یکی از کارکنان را موظف به تنظیم جدول زمانی فعالیت افراد، و فرد دیگری را متصدی رسیدگی به تقاضای مشتریان جزء کند. به این ترتیب، برخی از افراد به مدیر کمک می کنند و ساختار اداری فروشگاه تغییر می یابد، به طوری که به تدریج کل وقت آنان صرف انجام امور یاد شده می شود و در آن امور متخصص می شوند. به این ترتیب، ساختار سازمانی بر مبنای تخصص ها و وظایف افراد شکل می گیرد.

نمودار ۷-۵ ساختار سازمانی بر مبنای وظیفه



استفاده از این ساختار تا زمانی که فروشگاه توسعه یابد و تعداد کارکنان آن به صدها نفر برسد، امکان پذیر خواهد بود، ولی با توسعه فروشگاه و متنوع شدن فعالیتهای تجاری آن ممکن است راهبرد جاری شرکت تغییر کند و مدیر فروشگاه درصدد توسعه جغرافیایی فعالیتهای فروشگاه برآید. در این صورت، علاوه بر تخصص و وظایف افراد باید منطقه جغرافیایی فعالیت را نیز هنگام طراحی ساختار سازمانی، در نظر بگیرد. و ساختار سازمانی را بر حسب نیازهای جدید سازمان و تغییراتی که به تدریج در راهبردهای آن ایجاد می شود، اصلاح کرد. نوع سازمان و ساختار سازمانی، تأثیر زیادی بر فرآیند مدیریت آن دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سروکار دارد، به نوع سازمان و اندازه آن بستگی دارد. برای مثال، مدیران سازمانهای کوچک، با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیتها و حیطه نظارت سروکار دارند و مشکل عمده آنان این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره سازمان بیابند. مدیران سازمانهای متوسط، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه ای، تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آنها سروکار دارند و سازمانهای بزرگ، درگیر مسائل مربوط به تمرکززدایی، در واقع، هر سازمان بیشتر توسعه می یابد، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف آن، دشوارتر می شود. در ادامه جهت آگاهی بیشتر نمودار ساخت سازمانی بر مبنای منطقه جغرافیایی مشاهده می شود.

نمودار ۶-۷ ساختار سازمانی بر مبنای جغرافیای محل کار



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

الف - ساختار بوروکراتیک

ب - ساختار ارگانیکی

در یک ساختار بوروکراتیک، قدرت، دانش و داده ها در سطح عالی سازمان متمرکز می شود و ساختاری منطقی و غیر شخصی است که مبتنی بر تصمیم گیری متمرکز، مقررات و رویه های رسمی، انجام فرایندهای سازمانی در حالتی رسمی و یکسان و وظایف تخصصی شده است. یک سازمان کارآفرین، خواهان اجتناب از ساختار بوروکراتیک و مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی است؛ زیرا ساختار ارگانیکی، نوآوری و کارآفرینی را در سازمان افزایش می دهد. ساختار کارآفرینانه ارگانیکی دارای دگرگون پذیری و انعطاف، حداقل سلسله مراتب و صرفاً مقررات ضروری است و بر مرز گستری افقی تأکید دارد. هدف از ساختار ارگانیکی، حفظ نوآوری و بهره وری در سازمان است. برای حمایت از چنین ساختاری، به توانمندسازی به عنوان بخشی از استراتژی سازمانی توجه می شود.

تجزیه و تحلیل شغل

تعریف های متعددی از تجزیه و تحلیل شغل عنوان شده است که در اینجا به یک نمونه جامع آن اشاره می شود. تجزیه و تحلیل شغل شامل شرح خلاصه و وظایف و مسئولیت های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن و شرایط مطلوب کار است که از

طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد. از اهمیت تجزیه و تحلیل شغل به عنوان قلب مدیریت منابع انسانی یاد کرده اند زیرا از این طریق است که مدیریت تحقیق حاصل می کند که وظایف موجود در سازمان متناسب با یکدیگر و در جهت نیل به اهداف سازمان تنظیم شده است.

اهداف تجزیه و تحلیل شغل:

هدف از تجزیه و تحلیل شغل، دستیابی به پاسخ شش سال زیر است که راهنمای عمل برای شرح شغل و شرایط احراز شغل هستند:

- ۱- چه کاری انجام می شود؟
- ۲- چگونه انجام می شود؟
- ۳- چه زمانی انجام می شود؟
- ۴- کجا انجام می شود؟
- ۵- چرا انجام می شود؟
- ۶- چه شرایطی برای انجام شغل لازم است؟

مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل:

مراحل تجزیه و تحلیل شغل به ترتیب زیر است:

- (۱) مطالعه کلیت سازمان
- (۲) جمع آوری اطلاعات
- (۳) تجزیه تحلیل نمونه هائی از اطلاعات مشاغل جمع آوری شده
- (۴) تهیه استاندارد مشاغل
- (۵) تعیین شرایط احراز
- (۶) تنظیم شرح وظایف
- (۷) طراحی مشاغل
- (۸) ارزیابی طراحی شغل و اصلاحات لازم

روشهای تجزیه و تحلیل شغل

انتخاب یک روش ویژه برای تجزیه و تحلیل شغل بر اساس دو فاکتور اولیه و اساسی زیر صورت می پذیرد:

فاکتور اول: اهداف و اطلاعات جمع‌آوری شده.
 فاکتور دوم: روشی که بیشتر برای سازمانها امکان‌پذیر است.
 استفاده از هر یک از فاکتورهای یاد شده به شرایط کسب و کار بستگی دارد و انتخاب یک روش مناسب به میزان اثربخشی آن در بدست آوردن داده‌های مورد نیاز، درجه تخصصی مورد نیاز، منابع و مقداری از زمان در دسترس برای برنامه‌های تجزیه و تحلیل شغل. مهمترین روشهای تجزیه و تحلیل شغل شامل موارد زیر است:

- پرسشنامه
- مصاحبه
- مشاهده مستقیم
- مصاحبه تیمی یا گروهی
- استفاده از سوابق کاری و یادداشت‌های کارکنان
- نشست متخصصان
- روش ترکیبی
- پرسشنامه تجزیه و تحلیل پست
- تجزیه و تحلیل شغل آثار زیر حاصل می‌شود:
- ❖ زمینه لازم برای طراحی تشکیلات
- ❖ تعیین شرایط احراز
- ❖ تعیین سیاست‌ها و خط‌مش‌های سازمانی
- ❖ ارزیابی مشاغل
- ❖ ارزیابی عملکرد
- ❖ آموزش کارکنان
- ❖ اطلاع‌رسانی کم و کیف وظایف
- ❖ ایجاد بستر مناسب برای رسیدگی به شکایات و اعتراضات
- ❖ تعیین استاندارد و عملکرد
- ❖ پیشگیری از حوادث
- ❖ ایجاد بستر مناسب برای ارتقاء سطح تولید و بهره‌وری

طراحی شغل

طراحی شغل عبارت است از تعریف روشی که یک کار باید انجام شود و فعالیت هایی که در یک شغل مفروض مورد نیاز است. در تعریف دیگر، طراحی شغل عبارت است از تعیین و در کنار هم قرار دادن وظایفی که به صورت یک واحد کاری می تواند توسط فردی با مهارت های خاصی انجام گیرد و پاسخگوی بخشی از نیاز سازمان باشد. در تعریفی دیگر طراحی شغل عبارتست از از تصریح مفاد، روش و روابط کار در جهت تأمین نیازهای تکنولوژیکی و سازمانی و همچنین نیازهای شخصی و اجتماعی شاغل.

اهداف طراحی شغل

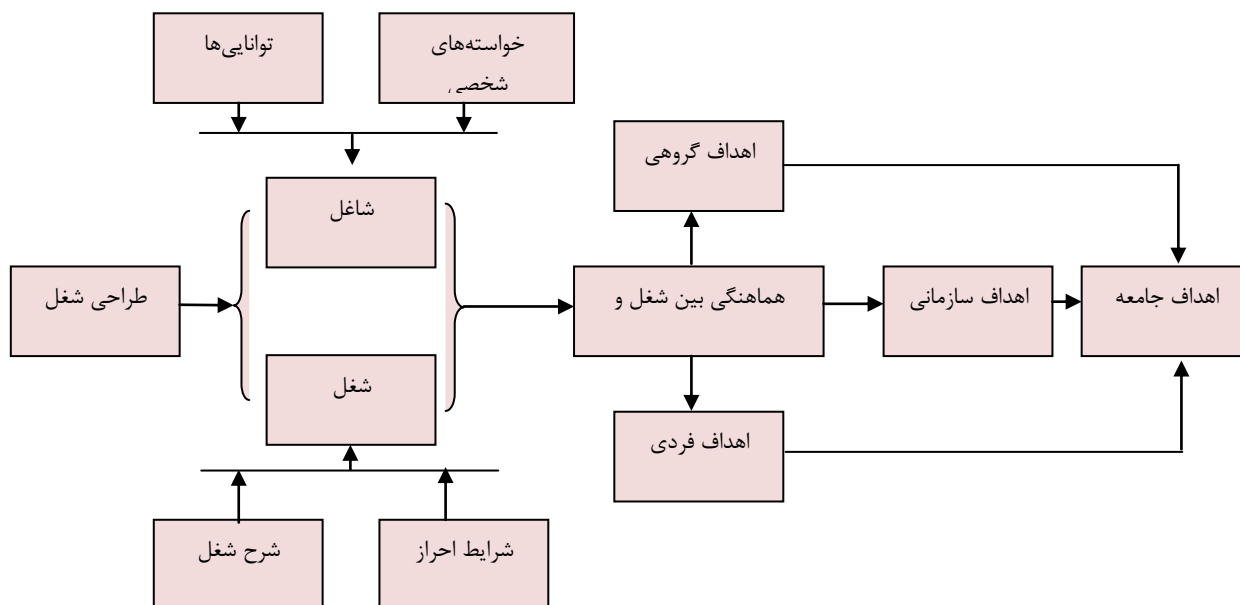
طراحی شغل اهداف زیر را مد نظر قرار می دهد:

- ۱- تأمین نیازهای سازمانی برای بهره‌وری، کارآیی عملکرد و کیفیت تولید یا خدمت.
- ۲- برطرف کردن نیازهای کارکنان در جهت ایجاد علاقه و احساس همدلی در اجرای وظایف محوله.
- ۳- استاندارد کردن محتوای کار.
- ۴- استاندارد کردن مهارت‌ها.

مدل طراحی شغل

طراحی شغل از یک مدل تبعیت می کند که در نمودار ۷-۷ به وضوح نشان داده شده است. طراحی شغل در قالب شغل و شاغل مطرح است. شاغل دارایی توانایی ها و خواسته های مشخصی بوده و شغل نیز اط شرح شغل و شرایط احراز تشکیل یافته است، هماهنگی ما بین شغل و شاغل منجر به اهداف فردی و گروهی و سازمانی می شود که مجموعه این اهداف در جهت رسیدن به اهداف جامعه می باشد.

نمودار ۷-۷ مدل طراحی شغل



روش‌های طراحی شغل

طراحی شغل باید از تجزیه و تحلیل الزامات و نیازمندیهای وظایف با استفاده از تکنیکهای تحلیل شغل آغاز گردد. این نیازها در حقیقت کارکردی از اهداف سازمان، تکنولوژی و ساختار آن می‌باشد. این تجزیه و تحلیل باید فرآیند تصمیم‌گیری را نیز در نظر بگیرد. یعنی مشخص نمودن این که دامنه واگذاری اختیارات به افراد و گروهها و مسئولیت آنها چه وضعیتی دارد. بر اساس تحقیقات انجام گرفته، پنج روش در این زمینه پیشنهاد شده است:

۱- تنوع مهارتها

الف) فراهم کردن فرصتهای لازم برای کارکنان جهت انجام کارهای متنوع

ب) وظایف متنوع و مرکب

۲- تعریف شغل

الف) وظایف مرکب

ب) تشکیل واحدهای کار

۳- شفافیت و اهمیت وظایف

الف) تشکیل واحدهای کار

ب) مطلع کردن افراد از میزان اهمیت کارشان

۴- استقلال کاری

دادن مسئولیت به کارکنان برای تعیین سیستم مکاری خود

۵- بازخورد

منظور برقراری ارتباطات مطلوب و ایجاد کانالهای مرتبط می باشد.

مکاتب فکری در مورد طراحی شغل:

مکتب مهندسی: مکتب مهندسی، رویکردهای ماشینی متعددی را برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می دهد. این مکتب به اصول مهندسی نظیر ساده سازی کار، تخصص گرایی، حرکت سنجی و زمان سنجی متکی است، و به وسیله افرادی همچون آدام اسمیت و تیلور حمایت شده است. باید توجه داشت که تمرکز روی کارایی، به طور کلی منجر به رضایت کمتر و غیبت بیشتر می شود.

مکتب روانشناختی: مدل ویژگی های شغل با تاکیدى که بر افزایش رضایت کارکنان دارد احتمالاً بهترین مثال از مکتب روانشناختی طراحی شغل است. طرفداران این مدل بر این باورند که مدل مذکور، استقلال و اختیار در کار، تنوع در مهارت و وظیفه، تعاملات اجتماعی و جنبه های مشابه در یک شغل را افزایش می دهد. بنابراین می توان انتظار داشت که این رویکرد منجر به کارکنانی راضی تر و با انگیزه تر عملکرد شغلی بالاتر برای اکثر افراد و کاهش در غیبت از کار شود.

مکتب مهندسی انسانی^۱: مکتب مهندسی انسانی برای افزایش تناسب انسان با ماشین از طریق پی گیری توسعه و بهبود تجهیزات و مشاغل که ساده، ایمن و قابل اعتناد بوده و حداقل الزامات ذهنی را از متصدیان می طلبند، تلاش می کند. مدافعین این مکتب پیشنهاد می کنند که ضروری است، اطمینان حاصل شود که محل کار از نور کافی و دید درست برخوردار بوده و نحوه استقرار ماشین آلات مناسب می باشد. با توجه به این اهداف تاکید بر مهندسی انسان منجر به کاهش میزان حوادث، اشتباهات و فشار عصبی، بارکاری و خستگی ذهنی میشود. علاوه بر آن تناسب مطلوب بین انسان و ماشین منجر به دوره زمانی آموزشی کوتاهتر و نرخهای بهره وری بالاتر میگردد.

¹ Ergonomy

مکتب زیستی (بیولوژیک): این مکتب بر راحتی و رفاه جسمانی کارگر تمرکز و تاکید دارد. آنچه مورد تاکید است عبارتند از: محل استقرار کارگران، ابزار لازم برای تحمل وضعیت کاری، قدرت جسمانی، سر و صدا و سطوح حرارت و دیگر متغیرهای مشابه که بر راحتی کارگر در محل کار تاثیر دارند در جاهایی که به این متغیره توجه می شود کارگران نیاز به تلاش جسمانی کمتری داشته و بدن آنها در معرض درد و بیماری کمتری قرار می گیرد و حوادث کمتری اتفاق می افتد.

تکنیکهای طراحی شغل

روشهای بسیاری برای طراحی شغل بیان شده است که مهم ترین آنها به شرح زیر است:

۱- روش مهندسی شغل یا ساده کردن کار:

اساساً هرکجا در حوزه ی مدیریت واژه ی مهندسی بکار رود به این معناست که کل را به اجزاء، عناصر و قطعات مشخص و معین با رفتارهای قطعی تقسیم کنیم (حرکت سنجی و زمان سنجی). به این روش طراحی شغل مکانیکی نیز می گویند و همانگونه که از اسمش پیداست مانند ماشین دارای یک سلسله حرکات، وظایف و تکالیف مشخص و معین با کمترین انعطاف است.

ویژگیهای این روش عبارتند از:

۱- تقسیم کار بسیار جزئی و شدید است.

۲- ارتباط عمودی است.

۳- روابط، سلسله مراتبی تنظیم می شود.

۴- تمرکز بالاست.

۵- آزادی عمل شاغل کم است.

در این روش کارکنان متخصص می شوند کیفیت کار به سبب تخصص و تجربه کارکنان رو به بهبود می رود، هزینه آموزش کاهش و سرعت کار افزایش می یابد اما در بلند مدت ناکامی، از خود بیگانگی، تنبلی، فقدان انگیزه و احساس عدم رضایت کارکنان را بدنبال دارد که در نهایت هزینه افزایش و بهره وری کاهش پیدا می کند.

۲- روش توسعه (گسترش افقی شغل)^۱

در این روش توسعه شغل به صورت افقی و همراه با گسترش در عرض شغل است. بر اساس این نظریه شمار عملیات در یک شغل افزایش می یابد مثلاً در اداره پست به جای اینکه یک کارمند فقط نامه ها را بر اساس نشانی مرتب نماید، تحویل نامه ها به واحدها و همینطور تمبر زدن نامه ها

^۱ Job enlargement

نیز به عهده او محول می شود. در چنین طراحی شغلی، حجم هزینه ها و ترک خدمت و غیبت کاهش یافته، میزان مشارکت کارکنان بیشتر می شود، غیبت و ترک خدمت نیز کاهش می یابد از جمله انتقادهای وارده بر این روش نداشتن تأثیرات انگیزشی قابل توجه در کارکنان به ویژه در بلند مدت می باشد، به خصوص اگر این افزایش عملیات هماهنگ با جبران خدمات کارکنان نباشد ضمن آنکه کارکنان مقام دوست حتی با چنین طرح هایی ارضا نمی شوند.

۳- غنی سازی (توسعه عمودی شغل) شغل^۱:

در این روش توسعه شغل به صورت عمودی و همراه با گسترش در عمق شغل است. غنی سازی شغل به کارکنان اجازه می دهد که کنترل بیشتری بر کارشان داشته باشند آنها مجازند برخی از وظایفی که نوعاً به وسیله سرپرستان آنها انجام می گیرد، بپذیرند (برنامه ریزی و ارزیابی کار و همچنین نحوه اجرای آن)

این روش به احساس رضایت، انگیزش بیشتر و افزایش بهره وری منجر می شود. اگر افراد را به نوعی بالغ بدانیم روش توسعه ی شغل را اعمال می کنیم. اما اگر نگاه به انسان در سازمان به صورت بالغ باشد بیشتر روش غنی سازی شغل را در پیش خواهیم گرفت.

۴- روش طراحی مشاغل به صورت چرخش شغلی^۲:

در چرخش شغلی مشاغل به گونه ای طراحی می شوند که امکان چرخش افراد وجود داشته باشد. چرخش شغلی می تواند با دو نیت انجام شود:

- ۱- برای کم کردن خستگی مشاغل و یکنواختی و کسل کنندگی آن ها مانند تعویض شعبه بانک.
 - ۲- توانائی های شاغل را افزایش دهد و به تعبیری مسیر شغلی فرد را برای آینده ترسیم کند. مانند اینکه شغل فرد را در بانک از تحویل داری به حسابداری تغییر دهد. در این نوع باید ظرفیت های شاغل را به گونه ای توسعه دهیم که توانایی اش برای بر عهده گرفتن مشاغل بیشتر شود.
- از دیگر مزایای این روش ایجاد انعطاف پذیری در سازمان و آموزش نیروی کار می باشد. ضمن آنکه تأمین نیرو را موجب خواهد شد.

از معایب آن می توان به بالا رفتن هزینه آموزش، کاهش کارایی و موجب اختلال در امور اشاره کرد.

۵- روش طراحی شغل به شیوه مشاغل گروهی^۳:

در مشاغل گروهی، هنگامی شغل به این شیوه طراحی می شود که همکاری و مشارکت کارکنان برای انجام وظایف ضروری باشد. در این حالت مطلوب است به سراغ کار گروهی برویم. اگر وظایف

¹ Job enrichment

² Job rotation

³ group Job

سازمانی به گونه ای باشد که مشارکت افراد لازم باشد، چاره‌ای جز کار گروهی نداریم مانند اتاق عمل.

شرح شغل

شرح شغل از تجزیه تحلیل شغل مشتق می گردد و عبارت است از ملاک و معیاری که اطلاعات جمع آوری شده در خصوص کارها، وظایف و مسئولیت های شغل را توصیف می کند. عبارت دیگر شرح شغل، اطلاعات اساسی درباره مقاصد کلی از شغل طبق مسئولیت اصلی شاغل ارائه می دهد. شرح شغل می تواند برای هر یک از مقاصد زیر بکار رود:

- تعریف جایگاه شغل در سازمان و روشن نمودن وظایف شغل در دستیابی به اهداف سازمانی و یا دپارتمان ها برای شاغلین یا دیگران.
- تهیه اطلاعات لازم برای ایجاد ویژگی های فردی جهت استخدام و به اطلاع متقاضیان شغل رساندن.
- به عنوان پایه ای برای قرارداد های استخدام.
- چنین شرح شغلی نبایستی وارد جزئیات بیشتری شود. آنچه که نیازمند روشن شدن است کاری است که شاغل باید انجام دهد و به عنوان نتایج شغل و موقعیت های مرتبط در سازمان شرح دهد.

محتوای شرح شغل

محتوای شرح شغل شامل سه قسمت عمده زیر است :

- ۱- نام شغل
 - ۲- تعریف شغل یا خلاصه شغل
 - ۳- وظایف شغل
- هر چند محتوای شرح شغل از سه قسمت فوق تشکیل یافته است، لیکن یک شرح شغل جامع بایستی حاوی اطلاعات زیر باشد تا بستر را برای شرایط احراز شغل آماده نماید.

۱- بخش شناسایی شغل

این بخش شامل نام سازمان، منطقه جغرافیایی، نام واحد سازمانی، عنوان و کد شغل، تعداد افراد، گروه و پایه و میزان حقوق و دستمزد بر اساس وضع موجود در این شغل است. از بین موارد فوق عنوان و کد شغل از اهمیت بسزایی برخوردار است. و شغل بایستی طوری انتخاب شود که سازمان بتواند در قالب آن شغل توسط شاغل به اهداف پیش بینی شده خود برسد. عنوانی که برای هر شغل

انتخاب می شود بایستی گویا و روشن باشد و کار را به نحو روشنی توصیف و تبیین نماید. کد شغل، شماره ای است قراردادی که برای شناخت یک شغل به صورت کدینگ نشان داده می شود.

۲- بخش خلاصه شغل

خلاصه شغل یا تعریف شغل در حقیقت وظایف مهم شغل را مشخص می نماید و اطلاعات مربوط به آن را به طور خلاصه بیان می کند.

۳- هدف شغل

هدف شغل در حقیقت اجرایی و به عمل درآمدن موارد پیش بینی شده در مأموریت ها و فلسفه وجودی سازمان از طریق مشاغل گوناگون است که در خلاصه شغل یا تعریف شغل باید مد نظر قرار گیرد.

۴- مسئولیت ها

پاسخ گویی شاغل در ارتباط با شغل واگذار شده را مسئولیت می نامند. شرح مسئولیت ها در شرح وظایف شغل مشخص می گردد. مسئولیت ها به دو نوع "مالی و مادی" و "غیر مالی و انسانی" تقسیم می شود. مثلاً مسئولیت شاغل در ارتباط با افراد تحت سرپرستی مستقیم خود را مسئولیت غیر مالی و انسانی می گویند.

۵- شرایط محیط کار

مجموعه شرایطی که شاغل بتواند با توجه به آن، شغل واگذار شده را به نحو احسن انجام دهد، شرایط محیط کار می گویند. شرایط محیط کار در شرح وظایف شغل منعکس می گردد.

۶- ماهیت کار

ماهیت کار اشاره به این دارد که شغل واگذار شده به شاغل فنی است یا غیر فنی، ستادی است یا صفی، همچنین آیا شغل نیاز به تلاش جسمی دارد یا تلاش فکری. ماهیت کار نیز همچون شرایط محیط کار در شرح وظایف شغل منعکس می گردد.

۷- نوع مهارت ها

نوع مهارت ها اشاره به فنی بودن، انسانی نگریستن و ادراکی فکر کردن شاغل پس از احراز شغل پیش بینی شده در سازمان دارد.

شرایط احراز شغل

شرایط احراز شغل عبارت است از شرحی از شرایط لازم و ضروری که باید فردی که در صدد احراز یک شغل است دارا باشد به نحوی که بتواند آن شغل را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای از

قبل پیش بینی شده انجام دهد، به عبارت دیگر شرایط احراز شغل، یا آنچه که تحت عنوان شرایط احراز مستخدم یا مشخصات پرسنلی شناخته می شود، شایستگی ها، میزان تجربه کیفیت شخصی مورد نیاز متصدی شغل و یا هر نوع اطلاعات ضروری در خصوص الزامات ویژه شغل، نظیر شرایط جسمانی، ساعات غیر معمول یا دوری از خانواده را شامل می شود. همچنین می بایست مسائلی از قبیل مدت زمان و شرایط استخدامی نظیر حقوق، مزایا، ساعات کاری، تعطیلات را نیز در بر داشته باشد.

اطلاعاتی که در شرایط احراز شغل باید گنجانده شود، عبارتند از:

۱- شرایط جسمانی

به مولفه هایی همچون بکار گرفتن عضلات بدن برای استفاده از مواد، بکار بردن ابزار آلات، جابجایی، قرار دادن، نگهداری و ... اشاره دارد. همچنین می توان گفت مقدار وزنی که توسط نیروی کار جابجا می شود و مقدار زمانی که صرف این کار می شود و سرعت زمانی که برای انجام کار مورد نیاز است.

۲- توانایی های فکری

پایه و اساس توانایی های فکری برای احراز شغل «تحصیلات و آموزش کلاسیک» است. توانایی های فکری به پنج موضوع زیر اشاره دارد:

- الف) توانایی فکری لازم برای شناخت مشکلات و مسائل مربوطه
- ب) توانایی فکری لازم برای تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل مربوطه
- ج) توانایی فکری لازم برای پیش بینی راه حل های منطقی و عقلانی مسائل
- د) توانایی فکری لازم برای ارزیابی راه حل ها نسبت به نتایج حاصل از آن
- ه) توانایی فکری لازم برای یافتن بهترین راه حل و ارائه آن به عنوان راه حل عملی

۳- سطح مسئولیت

به حالتی گفته می شود که شاغل برای انجام امور محوله، خود را مسئول می شمارد و احساس مسئولیت زمانی آشکار می شود که شفافیت در کار باشد. در شرایط احراز بایستی مسئولیت در مقابل سرپرستی، ایمنی دیگران، مواد و محصول، ماشین آلات، تجهیزات و ابزار، مالی، فرم ها و گزارشات، تماس و ارتباط با دیگران مد نظر قرار گیرد.

۴- مهارت ها

در شرایط احراز شغل به دو نوع مهارت بایستی اشاره شود: الف) تحصیلات ب) تجربه تحصیل عبارتست از مجموعه معلومات لازم جهت تصدی و انجام وظایف هر شغل که از طریق طی دوره های دبستانی، دبیرستان و دانشگاهی بدست می آید.

تجربه عبارتست از مدت زمانی که شاغل جهت آشنایی با روش‌های کار از طریق انجام امور مربوط به وظایف هر شغل گذرانده است.

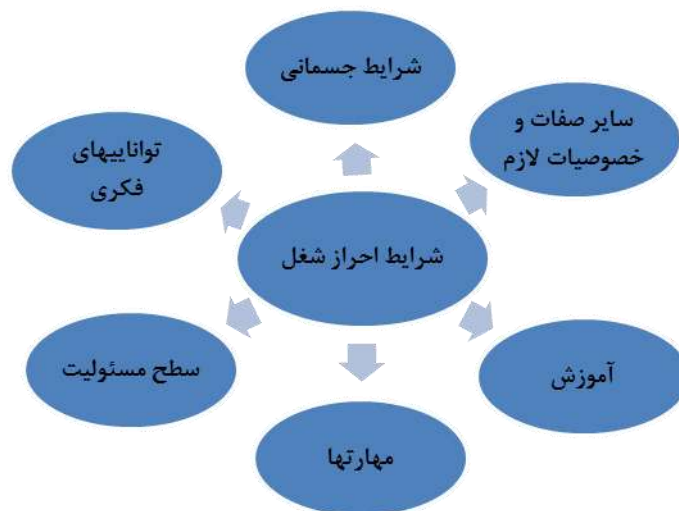
۵- آموزش

آموزش به دانش امور جزئی (دانش اصطلاحات، دانش واقعیت‌های مشخص)، دانش راه‌ها و ابزار برخورد با امور جزئی (دانش امور قراردادی، دانش توالی‌ها، دانش طبقه‌بندی، دانش ملاک‌ها، و دانش روش‌ها) و دانش امور کلی و مسائل انتزاعی یک رشته اشاره دارد.

۶- سایر صفات و خصوصیات لازم

صفات و خصوصیتی که بغیر از شرایط جسمانی، توانایی‌های فکری، سطح مسئولیت، مهارت‌ها و آموزش مطرح هستند.

نمودار ۷-۸ مراحل محتوی شرایط احراز شغل



چیدمان

«یک چیدمان مناسب می‌تواند هزینه‌های شما را به طور مطلوبی کاهش دهد.» چیدمان به معنی نحوه تعیین محل استقرار ماشین آلات، انبارها، میزهای کار و رابطه آنها با یکدیگر در محیط کارگاه یا اداره است. آیا می‌دانید نحوه درست چیدمان چه اهمیتی دارد؟

اهمیت چیدمان (کارگاهی یا اداری)

۱- برای صاحبان کسب و کار یا فروشندگان:

با توجه به اینکه ابزار و وسایل کاری ارتباط مستقیمی با کالا و خدمات تولید شده دارند، می‌توانند در کسب درآمد و هزینه اثر مهمی داشته باشند. این موضوع هنگامی بیشتر اهمیت پیدا می‌کند که کسب و کار شما شکل کارگاهی داشته باشد مثل کارگاه های فلزکاری، کارگاه های کفش سازی و غیره یک چیدمان مناسب، دست به دست شدن و نقل و انتقالات محصول را بین ایستگاه های مختلف تولید، به حداقل می رساند و باعث می شود که رفت و آمدهای کارمندان یا کارگران به حداقل برسد و در نتیجه کارایی و ارزش افزوده کالا و خدمات تولیدی شما بالا رود. از طرف دیگر یک چیدمان نامناسب می تواند برای شما هزینه آفرین باشد زیرا مدت زمان تولید کالا و ارائه خدمات شما را افزایش می دهد. علاوه بر آن، ممکن است شما سفارشات را از دست بدهید و این امر به معنی اتلاف پول (زیان) است.

همچنین اگر کسب و کار شما به گونه ای است که در ساعات کاری، تعداد زیادی ارباب رجوع دارید و دارای بخش های مختلف مثل بخش مدیریت، بخش اداری، بخش ارباب رجوع و .. هستید، بهتر است بخش ارباب رجوع در قسمتی قرار گیرد که به راحتی در دسترس آنان باشد و بخش مدیریت شما در مکانی باشد که ارباب رجوع فقط در مواقع ضروری که با مدیریت سروکار دارد به آنجا مراجعه کند نه اینکه جایی باشد که ارباب رجوع در وهله اول به آنجا مراجعه می کند. مثلاً اگر ساختمان اداری شما دو طبقه است بهتر است طبقه اول آن را به بخش ارباب رجوع و طبقه دوم آن را به بخش اداری و مدیریت اختصاص دهید. گاهی اوقات یک چیدمان مناسب می تواند باعث صرفه جویی هزینه های اداری برای صاحبان کار شود.

۲- برای مشتریان:

اهمیت چیدمان هنگامی برای مشتری بیشتر می شود که کسب و کار شما از نوع خرده فروشی باشد. در این صورت باید گفت که یک چیدمان مناسب می تواند هنگام ورود مشتری به محل کسب و کار شما او را وادار به ایستادن و انتخاب مناسب کالای موردنظر خود کند. به عبارت دیگر شما باید از چیدمانی استفاده کنید که مشتری در هنگام ورود به راحتی پی ببرد که، با آرامش خاطر و بدون عجله می تواند کالای موردنظر خود را پیدا کند. از طرف دیگر بهتر است که چیدمانی را انتخاب کنید که اگر با تعداد زیادی مشتری مواجه شدید باز هم مشتریان بتوانند کالای خود را به راحتی انتخاب کنند، مثل چیدمان در فروشگاه های شهروند.

اگر شما دارای کسب و کار از نوع کارگاهی مثل فلزکاری، کفش سازی و .. هستید در این صورت چیدمان شما اثر مستقیمی بر کالای تولیدی شما دارد. در این صورت بهتر است چیدمان به گونه

ای باشد که زمان کمتری را صرف تولید کالا و خدمات برای مشتریان کنید و به موقع بتوانید کالاهای سفارشی آنها را آماده کنید. در چنین مواقعی استقرار ماشین آلات شما باید به شکلی باشد که فرایند کالاهای در دست ساخت، حداقل حرکات اضافی را داشته باشد.

۳- برای کارمندان و یا کارگران:

یک چیدمان مناسب می تواند انگیزه کارمندان و کارگران را هنگام ورود به محل کار برای شروع و انجام بهتر کار افزایش دهد. اگر چیدمان محل کار به گونه ای باشد که افراد به محض ورود به اتاق کار خود مجبور باشند به دنبال ابزار و وسایلی بگردند که نمی دانند روز گذشته کجا گذاشته اند، علاوه بر اینکه از این وضع ناراضی خواهند بود، کارایی شان کاهش می یابد. در یک چیدمان مناسب افراد می دانند که وسایل و ابزار کاری خود را در کجا قرار دهند، مثلاً تخصیص دادن زونکن ها در موضوعات متفاوت برای کارمندان در اتاق می تواند به آنها در دسته بندی موارد مختلف کاری کمک کند. از طرف دیگر این امر باید به گونه ای باشد که فضای لازم برای انجام کار توسط هر کارمند به اندازه کافی باشد تا مانع از انجام کار او نشود و تردد کارمندان یا کارگران را نیز به حداقل برساند. چیدمان اتاق یک کارمند می تواند نشان دهنده شخصیت کاری او باشد. معمولاً کارمندانی که کار خود را بهتر انجام می دهند منظم تر هستند و همواره اتاق خود را مرتب نگه می دارند. در ادامه به توضیح چیدمان ماشین آلات و چیدمان دفتر کار (اداری) به طور جداگانه می پردازیم.

چیدمان ماشین آلات:

شما با توجه به نوع محصول، نوع فناوری، فرایند تولید و ظرفیت تولیدی که دارید می توانید چیدمان متفاوتی را انتخاب کنید؛ به عنوان مثال، اگر در فرآیند تولید، محصول کارخانه مستقیماً از انتهای خط تولید به واگن های قطار انتقال یابد به فضای کمی برای موجودی کالا نیاز دارید و می توانید فضای بیشتری به ماشین آلات اختصاص دهید. حال به توضیح انواع نحوه چیدمان می پردازیم.

۱- نحوه چیدمان براساس فرایند تولید:

این نحوه چیدمان زمانی به کار گرفته می شود که شما کالاهای متفاوتی تولید می کنید و یا تولیدکننده نوع خاصی از کالا به صورت ها و اشکال مختلف هستید. در این صورت، اجزای فرآیند تولید براساس نوع وظیفه ای که انجام می دهند در کنار هم قرار می گیرند، موسسات توزیع کننده کالا، درمانگاه ها، بیمارستان ها و دانشگاه ها از این نحوه چیدمان استفاده می کنند.

۲- نحوه چیدمان براساس نوع تولید یا خدمات:

این شیوه زمانی بکار گرفته می‌شود که شما کالاها یا خدمات مشابه و به میزان بسیار زیاد تولید و عرضه می‌کنید و هر واحد تولیدی به یک سری عملیات مشابه نیاز دارد. در این نوع از چیدمان هر کارگاه یا کارگری قسمت خاصی از عملیات تولید را انجام می‌دهد و کالا را به قسمت بعدی برای تکمیل، منتقل می‌کند. ماشین شویی های خودکار (کارواش)، سلف سرویس ها و کارخانه های نوشابه سازی از این نوع چیدمان استفاده می‌کنند.

۳- نحوه چیدمان در حالت ثابت:

این روش زمانی بکار گرفته می‌شود که به علت اندازه، حجم، شکل و یا هر خصوصیات دیگری، امکان حرکت دادن تولید وجود داشته باشد. در این نوع از چیدمان، محصول در جای خود ثابت بوده و افراد و تجهیزات بر حسب نیاز برای تکمیل تولید به پای کار آورده می‌شوند. برای ساختن کشتی، هواپیما و لکوموتیو و در عملیات کشاورزی که خدمات کود دادن، شخم زدن، بذریاشی در مزرعه انجام می‌شود یا در کارهای خدماتی مثل رنگ کاری ساختمان و خدمات برقی نیز از این نحوه چیدمان استفاده می‌شود. به طور کلی هر سازمان، ترکیبی از انواع روش های چیدمان را مطابق نیازهای خود به کار می‌گیرد.

چیدمان دفتر کار:

هنگامی که صبح‌ها قبل از انجام فعالیت کاری وارد اتاق کارتان می‌شوید، اولین چیزی که با آن مواجه می‌شوید چیدمان اتاق و ابزار و وسایل کاریتان است. بدون در نظر گرفتن شغلی که دارید، نحوه چیدمان و استقرار آنها می‌تواند برای شما یک روز کاری مفید را تداعی کند. شاید این موضوع به نظر مهم نباشد ولی وقتی وسایل اداری و کار خود را سر جای خود می‌بینید و به راحتی به آنها دسترسی دارید، نسبت به هنگامی که نمی‌دانید وسایل کاریتان را کجا گذاشته اید و کجا باید آنها را پیدا کنید، احساس بهتری دارید.

انتخاب تجهیزات و ملزومات دفتر کار:

انتخاب تجهیزات و ملزومات مناسب برای دفتر کارتان می‌تواند شما را در ایجاد یک چیدمان مناسب یاری کند. در کل محتاط و صرفه جو باشید. استفاده از میزهای شیک و مرغوب و البته متناسب با بودجه تان روی افرادی که به طور اتفاقی از اتاق شما دیدن می‌کنند، تأثیر بسزایی می‌گذارد. خرید وسایل کهنه و قدیمی، دفتر شما را به صورت محلی متروکه و کسل کننده جلوه می‌دهد، از جمله مواردی که می‌توانید در نظر بگیرید، عبارتند از:

۱- قفسه های کتاب:

قفسه های کتاب باید در دسترس و به اندازه کافی بزرگ باشند تا تمام کتاب های مورد نیاز شما را در خود جای دهند. کتابهای مورد نیاز خود را نزدیک و در دسترس قرار دهید تا برای استفاده از آنها مجبور نباشید زیاد جابه جا شوید.

۲- صندلی:

طرز نشستن بر روی سلامتی تأثیر بسزایی دارد. به جلو و عقب خم شدن روی یک صندلی نامناسب به کمر شما فشار می آورد و بدن شما را مجبور به کار غیر ضروری می کند. صندلی باید کاملاً قابل تنظیم و قابل چرخش باشد.

۳- میز:

کارایی هر میز بستگی به بزرگی میز، کتوها و دوام آن دارد. همچنین باید یک میز اضافی برای قرار دادن نامه ها و سایر لوازم داشته باشید که حتماً باید با میز کار شما همتراز و همسطح باشد.

۴- فایل ها:

فایل از جمله وسایلی است که مرتباً مورد استفاده قرار می گیرد و نباید در گوشه ای از دفتر کار شما خاک بخورد. فایل برای نگهداری اطلاعات مربوط به مشتریان، سفارشات مشتریان، صورت هزینه های اداری، مکاتبات اداری، طرح ها، کاربرگ ها و کاغذهایی که باید بایگانی شوند مورد استفاده می شود. فایلی انتخاب کنید که به راحتی باز و بسته شود و سروصدا ایجاد نکند. آن را در اندازه ای انتخاب کنید که به راحتی قابل دسترسی و نزدیک میز شما باشد تا مجبور نباشید از روی صندلی بلند شوید.

۵- ماشین چندکاره جنبی:

به جای استفاده از چند ماشین یک منظوره از یک دستگاه چندکاره با قیمت کمتر برای چاپ، دورنگار و تکثیر استفاده کنید.

۶- تلفن:

تلفن را در دسترس قرار دهید تا همزمان با انجام کار بتوانید به تماس های تلفنی پاسخ دهید. برای راحتی بیشتر می توانید از موسیقی انتظار و نگهدارنده پشت خط، سامانه پخش صدا (ایفون) استفاده کنید. در غیر این صورت به دلیل خم شدن گردن به عضلات و اعصاب گردن و ستون فقرات فشار وارد می شود.

۷- رایانه:

امروزه رایانه یکی از ابزارهای مهم برای انجام کارها، بخصوص کارهای دفتری است و شما نیز حتماً در دفتر کار خود به یکی از آنها احتیاج پیدا خواهید کرد. بنابر این با جستجوی اینترنتی از آخرین تجهیزات و فناوری های رایانه ای مرتبط با دفاتر کار استفاده نمایید.

نتیجه گیری

پس از تبدیل ایده خود به فرصت کسب و کار و تشریح آن در یک طرح کسب و کار، باید نوع کسب و کار خود را تعیین کنید که آیا تجاری است و یا غیر تجاری؟ شرکت سهامی، شرکت با مسئولیت محدود شرکت تضامنی، شرکت مختلط غیرسهامی، شرکت مختلط سهامی، شرکت نسبی و شرکت های تعاونی تولید و مصرف جزو کسب و کارهای تجاری می باشند. کسب و کارهای غیرتجاری، شرکت هایی هستند که جهت انجام اموری که جنبه غیرتجاری دارند تشکیل می شوند مانند کارهای علمی، ادبی یا امور خیریه علاوه بر اینها شما می توانید وظایف یک شرکت خارجی را به صورت نمایندگی به عهده بگیرید. بنابراین شما برای ورود به بازار کسب و کار باید نوع کسب و کار خود را مشخص کرده و همچنین با قوانین و مقررات مربوط به ثبت، قانون کار و تأمین اجتماعی، بیمه و مالیات آشنا باشید. آغاز به کار هر نوع کسب و کار نوپا مستلزم اخذ مجوزها و پروانه کسب و کار است. به عنوان یک فرد موسس یا کارآفرین موظف هستید نسبت به دریافت آنها از مراکز و مراجع ذی صلاح اقدام نمایید. در این بخش انواع مجوزهایی که باید قبل از شروع و راه اندازی یک کسب و کار تهیه کنید و مراحلی که باید برای دریافت این مجوزها طی شود شرح داده شد

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند. آن مجموعه راههایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند. بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز تفاوت وجود دارد. ساختار سازمانی که مفهوم کلی تری می باشد، بوسیله نمودار سازمانی نشان داده می شود. در نمودار سازمانی؛ روابط اختیار، کانالهای ارتباط رسمی و گروههای کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است. بنابراین می توان گفت ساختار آیینیه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخشها مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. ساختار سازمانی، برنامه ای است که واحدها، بخش ها، شعبات و هر آنچه را هر یک از بخشهای سازمان انجام می دهند و مسئول آن هستند را شامل می شود. انواع ساختار سازمانی شامل موارد زیر می باشد: ساختار وظیفه ای، بخشی، ماتریس، سازماندهی بر حسب منطقه جغرافیایی، سازماندهی بر حسب مشتری، و سازماندهی بر حسب محصول. در ادامه جهت سازماندهی کسب و کار به عنصر نیروی انسانی پرداخته شد. در این راستا مباحث تجزیه و تحلیل شغل و روشهای آن، طراحی شغل و تکنیکهای طراحی شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل به تشریح بیان گردید.

راه اندازی یک فعالیت کارآفرینانه و نوپا نیاز به تأمین سرمایه دارد. کارآفرینان می‌توانند سرمایه لازم را از منابع مختلف تأمین کنند. این منابع می‌توانند به صورت وجوه درونی یا بیرونی باشند. به طور کلی منابع مختلفی برای تأمین سرمایه وجود دارد که شامل این موارد می‌باشند:

۱- سرمایه نزدیکان، دوستان و اقوام

۲- فرشتگان کسب و کار

۳- مشتریان و مصرف کنندگان

۴- موسسات وام دهنده

۵- سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر

۶- بانک های تجاری

۷- موسسات مالی تخصصی

۸- عرضه سهام

۹- کمک های دولتی

کارآفرین، برای راه‌اندازی کسب و کار خود نیاز به نیروی انسانی دارد. روش هایی وجود دارد که به کارآفرین کمک می‌کند تا نیروی انسانی مورد نیاز خود را تأمین کند. این روشها عبارتند از: آگهی، مراجعه به موسسات کاریابی عمومی، مراجعه به موسسات کاریابی خصوصی، مراجعه به دفاتر کاریابی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و فنی و حرفه ای، کارمندان، معرف ها، مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام و اینترنت. بعد از این مرحله نوبت به انتخاب نیروی انسانی و استخدام افراد می‌رسد. در اکثر موارد انتخاب و جذب نیروی انسانی به این صورت انجام می‌شود:

۱- حضور داوطلب استخدام، ۲- مصاحبه مقدماتی، ۳- ارزیابی کاربرگ درخواست شغل، ۴- آزمون های استخدامی، ۵- مصاحبه استخدامی، ۶- تحقیق و بررسی، ۷- تصمیم گیری، ۸- آزمایشات فیزیکی.

پس از طی این مراحل داوطلب به استخدام شرکت / سازمان درآمده و برای کار آماده می‌شود.

انواع چیدمان مربوط به ماشین آلات تولیدی عبارت است از:

۱- چیدمان براساس فرایند تولید

۲- چیدمان براساس نوع تولید یا خدمات

۳- چیدمان در حالت ثابت

سئوالات برای بحث و نتیجه‌گیری:

سوال ۱: انواع کسب و کارهای تجاری را با هم مقایسه کنید.

سوال ۲: تفاوت بین شرکتهای تعاونی را با شرکت های تجاری بیان کنید.

سوال تحلیلی: متن آگهی که برای استخدام نیروی انسانی تهیه می شود باید دربرگیرنده چه مواردی باشد؟ یک متن آگهی برای کسب و کار فرضی خود طراحی کنید.

سوال تحلیلی: اگر بخواهید یک ماشین شویی خودکار (کارواش) راه اندازی کنید، کدام نوع چیدمان را برای آن انتخاب می کنید؟

سوالات تشریحی

۱. روش های تأمین سرمایه برای راه اندازی یک بنگاه اقتصادی را نام ببرید.
۲. شرایط استفاده از سرمایه خانواده، دوستان و اقوام به عنوان یکی از منابع تأمین مالی را توضیح دهید.
۳. شرکت های سرمایه گذار مخاطره پذیر را توضیح داده و ویژگیهای آنها را ذکر کنید.
۴. مراحل رشد و توسعه شرکت ها را از نظر سرمایه گذاری تعریف کنید و توضیح دهید در هر مرحله با توجه به میزان خطرپذیری، می توان از کدامیک از منابع تأمین سرمایه استفاده کرد.
۵. تفاوت بین مصاحبه مقدماتی و مصاحبه استخدامی را بیان کنید.
۶. تفاوت ساختار سازمانی و نمودار سازمانی چیست؟
۷. انواع ساختار سازمانی را نام ببرید.
۸. هدف از تجزیه و تحلیل شغل چیست؟
۹. روشهای تجزیه و تحلیل شغل را عنوان کنید.
۱۰. تکنیکهای طراحی شغل را به صورت مختصر با بیان مثال تشریح نمایید.
۱۱. اطلاعاتی که بایستی در قسمت احراز شغل آورده شود شامل چه مواردی می باشد؟
۱۲. منظور از چیدمان چیست؟
۱۳. نمودار ارتباط فعالیتها چیست؟
۱۴. برای هر یک از روش های زیر به عنوان روش هایی که برای تأمین نیروی انسانی مورد استفاده قرار می گیرند، نمونه ای ذکر نمایید. الف: اینترنت ب: دفاتر کاریابی دردانشگاه ج: موسسات کاریابی عمومی د: موسسات کاریابی خصوصی

سوالات تستی

سوالات تستی:

۱. کسب و کار از نظر راه اندازی، ساده ترین نوع کسب و کار است.
 الف: فردی
 ب: مشارکتی
 ج: شرکتی
 د: همه موارد
۲. در چنین کسب و کاری، مالیات به تمامی سود به دست آمده تعلق می گیرد و پس از کسر مالیات، سود بین شرکا تقسیم می شود.
 الف: فردی
 ب: مشارکتی
 ج: شرکت مختلط سهامی
 د: همه موارد
۳. شرکت هایی که موسسین آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می کنند، شرکت سهامی نامیده می شود.
 الف: عام
 ب: خاص
 ج: شرکت مختلط سهامی
 د: مسئولیت محدود
۴. در این نوع شرکت هامسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است و تعداد سهامداران نباید از سه نفر کمتر باشد.
 الف: عام
 ب: خاص
 ج: تضامنی
 د: مسئولیت محدود
۵. شباهت های شرکت سهامی عام با سهامی خاص کدام مورد نیست؟
 الف: تمام سرمایه به صورت انحصاری توسط موسسین تأمین شده است.
 ب: حداقل سرمایه برای ثبت شرکت یک میلیون ریال است
 ج: شیوه نقل و انتقال سهام
 د: تعداد سهام داران

۶. در مرحله گسترش کسب و کار بهترین شیوه تامین مالی کدام است؟

الف: شخصی

ب: بانک

ج: سرمایه گذاری مخاطره پذیر

د: الف و ب

۷. ساختار یک شبکه روابط شخصی و اجتماعی است . همچنین ساختار... تعیین می کند چه فردی به چه کسی گزارش می دهد.

الف: غیر رسمی ، رسمی

ب: رسمی ، غیر رسمی

ج: رسمی ، رسمی

د: هیچ کدام

۸. که مفهوم کلی تری هست، بوسیله نشان داده می شود.

الف: ساختار سازمانی، چارت سازمانی

ب: چارت سازمانی ، ساختار سازمانی

ج: ساختار سازمانی ، فرآیند کار

د: چارت سازمانی ، فرآیند کار

۹. در ساختارهای افراد با مهارت ها و مسئولیت های مربوط به فعالیت های مشابه، در

گروه رسمی استقرار می یابند

الف: وظیفه ای

ب: وظیفه و تخصص

ج: ماتریسی

د: بخشی

۱۰. استفاده از این ساختار تا زمانی که فروشگاه توسعه یابد و تعداد کارکنان آن به صدها نفر

برسد، امکان پذیر خواهد بود.

الف: جغرافیایی

ب: وظیفه ای

ج: ماتریسی

د: بخشی

۱۱. تأسیسات ایرانگردی و جهانگردی دارای پروانه بهره برداری از وزارت ارشاد اسلامی (به استثنای هتل های ۵ ستاره) تا چه اندازه از پرداخت مالیات معاف هستند؟
- الف: ۸ ساله
- ب: هر سال از پرداخت ۵۰ درصد مالیات
- ج: ۴ سال
- د: معاف مالیاتی نیستند

فصل هفتم: مدیریت کسب و کارها

هدف فصل:

آشنایی با مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت کسب و کار
آشنایی با انواع برنامه‌ریزی
توانایی ترسیم مراحل که باید برای آموزش نیروی انسانی طی گردد.
افزایش دانش فرد در زمینه عناصر مدیریت بازاریابی
آشنایی با نقش و وظایف یک خریدار
توانایی بیان انواع خرید و راهبردهای خرید
آشنایی با اهمیت و انواع فروش در کسب و کار
توانایی بیان عوامل تاثیرگذار بر فروش
آشنایی با وظایف فروشنده را در فروش حضوری
آشنایی با انواع ریسک در فعالیتهای کارآفرینی
آشنایی با فعالیتهای دفاتر حسابداری
آشنایی با مفاهیم پایه مدیریت مالی نسبت‌ها و پیش‌بینی‌های مالی
آشنایی با مفاهیم اساسی بازاریابی در فرایند مدیریت کسب و کار
آشنایی با راهبردهای عمومی رشد کسب و کار
آگاهی بخشی در زمینه موضوعات مهم درباره‌ی خرید یک کسب و کار
آشنایی با نحوه قیمت‌گذاری یا تعیین ارزش یک کسب و کار
آشنایی با مفهوم ادغام و دلایل ادغام شرکت‌ها
تبیین مفهوم فرانشیز و مزایای آن
بیان دسته‌بندی کاملی از انواع استراتژی‌های رشد
آشنایی با مفاهیم پایه ورشکستگی و شکست یک کسب و کار
بررسی ابعاد قانونی ورشکستگی در ایران
آشنایی با نحوه تصفیه حسابها و اموال امور ورشکستگی

مقدمه

موفقیت هر کسب و کار رابطه نزدیکی با نحوه کنترل امور آن دارد: در واقع مدیریت صحیح کسب و کار موجب رشد آن میشود .

مدیریت کسب و کار را نباید صرفاً یک عمل آکادمیک محسوب کرد. مدیریت واقعی در بر گیرنده هدایت قوی، رفتار مثبت، دانش کسب و کار و مهارت‌های مناسب فردی است. مدیریت در حقیقت هدایت افراد، تاثیر گذاری بر کار و تصمیم گیری تموقع و صحیح است و مهارت‌های مدیریتی را باید به مرور زمان کسب کرد به بیان دیگر کسب مهارت‌های مدیریتی همانند سپرده گذاری در بانک می باشد .

مهارت‌های مدیریتی کسب و کار

برای اداره کسب و کار خود به مهارت‌های مدیریتی زیادی علاوه بر دانش بازار نیاز دارید. اگر شما کسب و کار خود را شروع کرده‌اید باید تمام کارها، از خدمات‌دهی به مشتریان تا آماده سازی حساب‌ها را خودتان انجام دهید که اغلب مواقع کار سخت و دشواری است. در ذیل مهارت‌های اصلی چرخاندن کار و چگونگی پرورش آنها بیان شده است.

مهارت‌های رهبری

از زمان کودکی، ما به پیروی از رهبران و داشتن ساختاری که برایمان مشخص کند از ما چه انتظاری می رود، تمایل داریم. کسب و کارهایی که به شیوه مطلوبی گردانده می شوند نه تنها بازار محور هستند، بلکه در راس هرم قدرت، رهبرانی قوی دارند که می‌دانند چه کار می‌کنند. آنها با دادن انگیزه به تیم‌هایشان، عملکرد بهتری برای رسیدن به اهداف کلی شرکت به دست می‌آورند. این مدیران در تصمیم گیری وقت را هدر نمی‌دهند و شرکت را در مسیر درستی به سمت جلو می‌برند.

بعضی از افراد رهبر به دنیا می‌آیند و آنچه که برای اداره یک کسب و کار موفق لازم است را دقیقاً می‌دانند، اما بیشتر ما اینگونه نیستیم و به همین دلیل، برنامه‌های آموزشی برای توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری از قبیل رهبری استراتژی، رهبری تیم‌های افراد، رهبری برنامه‌های ایجاد تغییرات و مدیریت آن دسته از سیاست‌های شرکت که با تغییرات برنامه‌ریزی شده در ارتباط هستند.

مهارت برنامه ریزی استراتژیک

هر کسب و کاری برنامه‌ای را دنبال می‌کند، حتی اگر این برنامه را مکتوب نکرده و به صورت یک سند در نیاورده باشد. اما توسعه و پیاده سازی تغییرات استراتژیک مهارتی است که تمام دارندگان کسب و کار بدان نیاز دارند.

انجام ممیزی استراتژیک و نوشتن طرح کسب و کار اولین گامی است که باید در این راستا برداشته شود.

داشتن تفکر استراتژیک مهارت نادری در بین دارندگان کسب و کار و مدیران است، چرا که بیشتر افراد روی کارهای روزانه و برخورد با مسائل مشتریان تمرکز می‌کنند تا پس از آن بتوانند به صندلی تکیه زده و در مورد آینده فکر کنند و قبل از اینکه متوجه شوند یکسال دیگر می‌گذرد و پیشرفت کمی به دست می‌آید.

استفاده از استراتژی در کسب و کار به شما کمک می‌کند تا قدم‌های روشنی در جهت مقاصد خود در راستای اهداف دراز مدت بردارید. (به جای اینکه تنها به حفظ شرکت یا افزایش یک درصدی سود فکر کنید)

مهارت بازاریابی

شاید بتوان گفت که در مرکز هر کسب و کار موفق، بازاریابی واقعی وجود دارد که به راستی این را درک می‌کند که این مشتریان هستند که صورت حساب‌ها را پرداخت می‌کنند و باعث رشد شرکت می‌شوند. کسب و کارهای موفق از بطن دل جوابگویی کامل و مطلق به نیازهای مشتریان ظهور می‌کنند. در دوران رونق اقتصادی هر کسی می‌تواند کسب و کار را بچرخاند، اما کسب و کارهایی می‌توانند از رکود جان سالم به در برند که به وضوح خواست مشتریان را فهمیده و محصولات و خدمات خود را با آن تطبیق دهند.

بازاریابی یک مهارت کلیدی در داشتن و خریدن و ارائه آنچه مردم می‌خواهند بخزند یکی از نیازهای آشکار گرداندن یک کسب و کار است، اما بسیاری از مردم واقعا نمی‌دانند چگونه باید برای یک کسب و کار بازاریابی کنند. سازمان‌هایی که بازاریابی را محور فعالیت‌های خود قرار می‌دهند قادر هستند با روندهای بازار مقابله کنند و معمولاً نسبت به رقبایشان سود و درآمد بیشتری کسب می‌کنند. کتاب‌های خوب و دوره‌های آموزشی بسیاری در زمینه بازاریابی وجود دارد که ارزش خواندن یا گذراندن دوره را دارند.

فروش و روابط با مشتری

فروش تقریباً یک نوع هنر محسوب می‌شود و هر کسی تا به حال احتمالاً چیزی در زندگی خود فروخته است. اگر در یک مصاحبه برای استخدام شرکت کرده باشید (که طی آن لازم است به نوعی مهارت‌های خود را بفروشید) و یا اگر چه خانه‌ای فروخته باشید مهارت‌های اولیه فروش را کسب کرده‌اید.

داشتن مهارت‌های لازم برای فروش در واقع به معنای داشتن درک کاملی از فرآیند فروش از اولین تماس با مشتری تا اتمام فروش است. می‌توانید به وب سایت‌های موفق نظری بیندازید و ببینید که فرآیند فروش آنها چگونه است و همچنین در یابید که دلیل افول بسیاری از سایت‌ها این است که از مشتری درخواست ارسال سفارش نمی‌کنند. فروشندگان خوب هیچ مذاکره‌ای را بدون دریافت سفارش یا حداقل گرفتن تعهد خرید ترک نمی‌کنند؛ چرا که تنها دادن چند برگ بروشور و کاتالوگ به مشتری بالقوه، به فروش نمی‌انجامد.

فرآیند فروش شش مرحله اساسی دارد:

- ✓ یافتن مشتری بالقوه برای محصولات جدید
- ✓ تماس اولیه با مشتری بالقوه
- ✓ ارائه کالاها و خدمات فروش
- ✓ مدیریت مخالفت‌ها
- ✓ اتمام فروش
- ✓ پیگیری/خدمات پس از فروش

مدیریت مخالفت‌ها و اعتراضات و اتمام فروش احتمالاً مهم‌ترین این موارد هستند که افراد بدون پیش‌زمینه در امر فروش با دشواری با آن مواجه می‌شوند.

مهارت‌های ارتباطی

برقراری ارتباط موثر با کارکنان، مدیران و مشتریان مهارتی است که معمولاً صاحبان کسب‌وکار موفق از آن بهره‌مند هستند. اکثر مردم به طور روزانه حتی در حد یک ایمیل هم که باشد چیزی می‌نویسند. اما در نوشته‌ها احتمال برداشت‌های نادرست وجود دارد؛ چرا که در نوشتار تأکید روی لغات نسبت به گفتار کمتر است. استفاده از کلمات درست در متن یک عنصر کلیدی است؛ اما شاید نوشتن آخرین راه علاج باشد؛ زیرا مکالمه مستقیم معمولاً نتایج مثبت بیشتری به دنبال دارد. ارتباطات نوشتاری معمولاً در پیام‌های تبلیغات استفاده می‌شوند و بهتر است که از یک فرد حرفه‌ای در نوشتارهای تبلیغاتی استفاده شود. بسیاری از مردم فکر می‌کنند که می‌توانند

تبلیغ‌نویس باشند؛ اما در واقع عده کمی از عهده آن برمی‌آیند. استفاده از واژه‌های مناسب می‌تواند میزان مراجعه مشتریان پس از تماس را ۲ تا ۳ برابر افزایش دهد و داشتن مهارت در نوشتن متون تبلیغی برای داشتن یک تماس موفق ضروری است.

چه در یک جلسه باشید یا کسی را در یک گردهمایی کار شبکه‌ای ببینید، تاثیری که شما روی طرف مقابل می‌گذارید مشخص‌کننده واکنش وی در مقابل سخنان شما است. شما نه تنها باید با اعتماد به نفس باشید، بلکه باید نشان بدهید که در زمینه مورد بحث دارای دانش هستید. همه افراد به داشتن مهارت‌های گفتار در جمع نیاز ندارند؛ اما اگر بخواهید برای جمع بزرگ‌تری از مردم سخنرانی کنید باید بدانید که آنها می‌خواهند از شما یاد بگیرند- احتمال اینکه شما از شنوندگان، گوشه‌کنایه بشنوید یا آزار و اذیتی ببینید کم است؛ اما به هر حال اگر در مورد موضوع آگاهی داشته باشید، دلیلی وجود ندارد که چنین اتفاقی بیفتد.

دوره‌های آموزشی مختلفی برای افزایش مهارت‌های ارتباطی وجود دارد؛ اما همان رابطه همه روزه با مردم هم می‌تواند اعتماد به نفس شما را افزایش دهد.

مدیریت افراد و منابع انسانی

اگر شما کارمندانی دارید یا در فکر استخدام آنها هستید، باید قادر به تعیین اهداف و ایجاد انگیزه باشید تا آنها کار را با استانداردهای شما انجام بدهند. البته باید تمام قوانین و مقررات مربوط به کار را هم اجرا کنید.

این بخشی از مهارت‌های رهبری است کارمندان نیاز دارند بدانند شرکت در کجا ایستاده و نقش آنها در شرکت چیست و از آنها چه انتظاری می‌رود.

مهارت‌های مالی و حسابداری

شاید بزرگ‌ترین دردسر در گرداندن یک کسب و کار، مدیریت جریان نقدی است. پول نیروی حیاتی هر کسب و کاری است و بدون پول کسب و کارهای سودآور و موفق به زمین می‌خورند و نمی‌توانند به کارمندان و تامین‌کنندگان پولی پرداخت کنند.

تامین‌کنندگان به سرعت از بین می‌روند و دیگر چیزی برای فروش باقی نمی‌ماند و کارمندان کار خود را ترک کرده و به دنبال شغل دیگری می‌روند.

شما باید قبل از شروع کسب و کار، یک طرح توجیهی با پیش‌بینی مالی موجه داشته باشید؛ زیرا این یک ابزار سودمند برای مدیریت جریان پول نقد است.

بسیاری از بانک‌ها شکلی از خدمات بانکی آنلاین را ارائه می‌دهند که شما از طریق آنها می‌توانید حساب‌های بانکی خود را روزانه مدیریت کنید و ببینید که صورت حسابتان چیست چه مقادیری را و کی باید پرداخت کنید و چه زمان صورت حساب‌های فروشتان را دریافت می‌کنید. حتما زمانی را پیش از آغاز کسب‌وکار برای تدوین طرح کنار بگذارید حتی اگر هفته‌ها طول بکشد؛ چرا که در آینده با شوک‌های ناخوشایند مواجه نمی‌شوید. شما باید همچنین از برخی جزئیات کسب‌وکار خود مانند قیمت فروش محصولات، هزینه هر محصول، سود و هزینه حاشیه‌ای اطلاع داشته باشید. اگر فکر می‌کنید با کمبود پول مواجه خواهید شد قبل از اینکه دیر شود حتما با بانک یا حسابدار خود برای دریافت کمک مذاکره کنید. و در آخر، کسب مهارت‌های ابتدایی در حسابداری یکی دیگر از نیازمندی‌های مدیریت موفق کسب‌وکار است.

فعالیت‌های مدیریت

در کلیه مراحل چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه، باید مجموعه‌ای از فعالیت‌های کاری صورت پذیرد. هنری فایول، یکی از صاحب‌نظران مدیریت، این فعالیت‌ها را به شش دسته به شرح زیر تقسیم می‌کند:

الف - فعالیت‌های مدیریتی

ب - فعالیت‌های تولیدی و فنی

ج - فعالیت‌های بازرگانی

د - فعالیت‌های ایمنی

ه - فعالیت‌های حسابداری

و - فعالیت‌های مالی

الف - فعالیت‌های مدیریتی

در پاسخ به این سوال که مدیر کیست؟ می‌توان گفت مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر را در سازمان بر عهده دارد. مدیران با مجموع متنوعی از عناوین، به منزله سرپرست، رهبر گروه، رئیس بخش، مدیر سازمان، معاون و مانند آن، انجام وظیفه می‌کنند. به اعتقاد پیتر دراکر، عضو اصلی و حیات بخش هر سازمانی مدیر آن است. وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند؛ تا اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.

در مجموع، مدیریت عبارت است از فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می گیرد. با توجه به اینکه کارکردها و وظایف مدیریت در کسب و کارهای کوچک، از اهمیت زیادی برخوردار است. هر یک از این وظایف بررسی می شود.

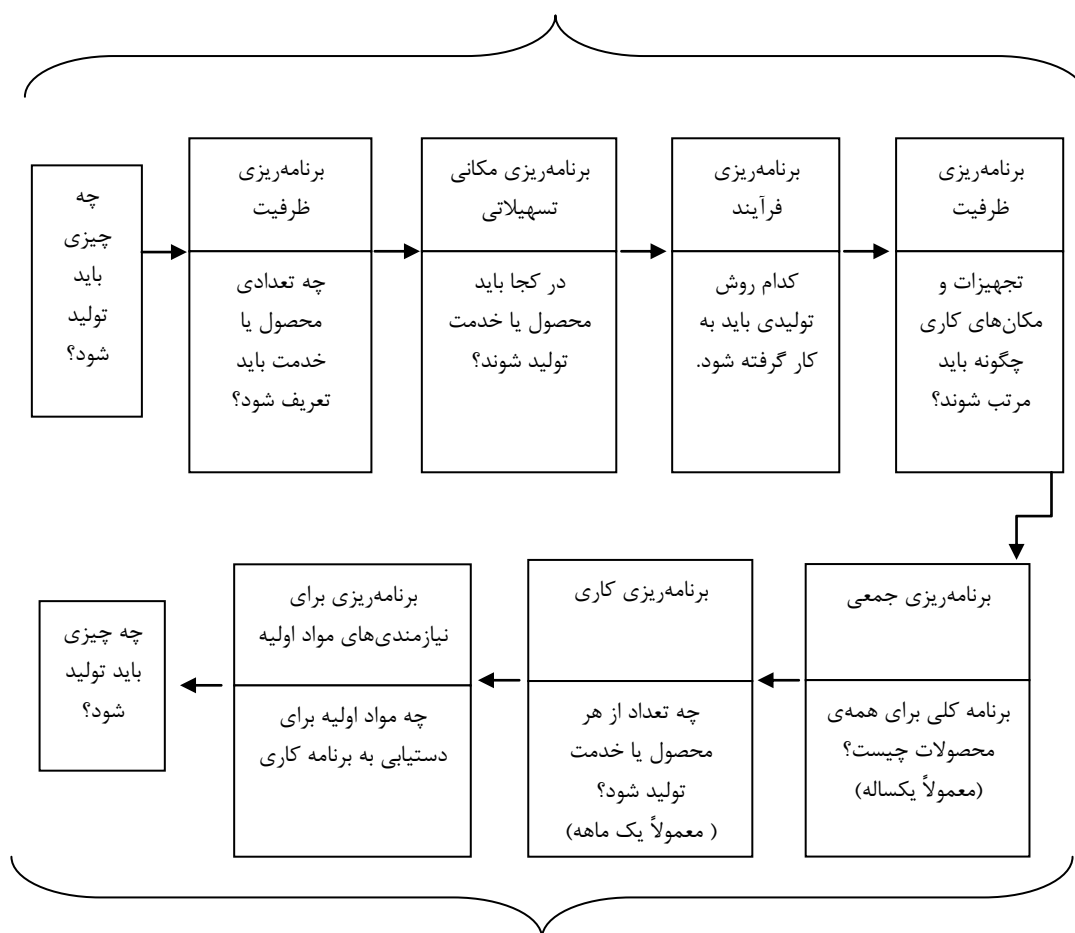
۱ - برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و پیش بینی راههای رسیدن به آن، برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است که با دیگر وظایف آنان نیز ارتباط دارد. در واقع، نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه سازمان با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن است که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید. برنامه ریزی مستلزم آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی، و پیش بینی شیوه مواجهه با آنها است.

برنامه ریزی در یک کسب و کار، نیازمند ترسیم مراحل متعددی است که این مراحل در قالب نمودار ۸-۱ ارائه شده است.

نمودار ۸-۱ فرایند برنامه‌ریزی در کسب‌وکار تولیدی یا خدماتی

برنامه‌ریزی استراتژیک عملیات



برنامه‌ریزی عملیاتی عملیات

شاید این سوال برای خیلی‌ها پیش آمده باشد که چرا باید برنامه ریزی صورت گیرد؟ در پاسخ باید گفت که دلایل اینکار متعدد است، از جمله این که برنامه ریزی جهت دهنده است، تأثیر تغییر را کاهش می‌دهد، اتلاف منابع را حداقل می‌سازد و استانداردهای مورد استفاده در کنترل را تعیین می‌کند.

به طور کلی می‌توان اهداف برنامه ریزی را در موارد ذیل خلاصه کرد:

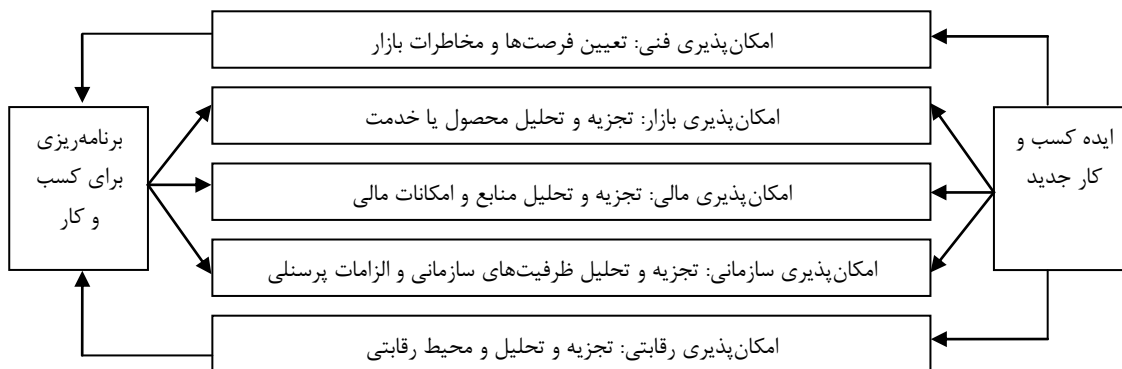
برنامه ریزی، کوشش هماهنگی را ایجاد می‌کند و به مدیران و کارکنان جهت می‌دهد، وقتی کارکنان می‌دانند که سازمان به کجا می‌رود و چه کاری برای رسیدن به اهدافش انجام می‌دهد، می‌توانند فعالیت‌هایشان را هماهنگ کرده، با یکدیگر همکاری و در تیم‌ها فعالیت کنند. بدون برنامه ریزی، واحدها با اهداف متقاطع کار می‌کنند و سازمان از حرکت به سوی تحقق اهداف موثر باز خواهد ماند.

برنامه ریزی مدیران را در نگاه به آینده یاری می‌دهد، تغییر را پیش‌بینی می‌کند، تأثیر واکنش‌های مناسب را در نظر می‌گیرد و عدم اطمینان را کاهش می‌دهد. و نیز پیامدهای اقدامات محتمل مدیران را در واکنش به تغییر، روشن می‌سازد.

برنامه ریزی، اتلاف وقت و «همپوشی» وظایف را کاهش می‌دهد. وقتی نتایج و راه‌ها روشن باشد، عدم کارایی آشکار می‌شود.

برنامه ریزی، اهداف و استانداردهایی را که در کنترل به کار گرفته می‌شود، تعیین می‌کند. در برنامه ریزی، اهداف تعیین می‌شوند و در کنترل، عملکرد واقعی با اهداف مقایسه شده، هر انحراف معنی‌داری شناسایی می‌شود و اقدام اصلاحی ضروری صورت می‌گیرد. بدون برنامه ریزی، راهی برای کنترل وجود ندارد. از این رو، برنامه ریزی در نخستین گام باید به مطالعه امکان انجام طرح بپردازد و ضمن شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، نقاط قوت و ضعف درونی سازمانی را نیز ارزیابی کند. تجزیه و تحلیل امکان‌پذیری جامعه را می‌توان در پنج حوزه (نمودار ۸-۲) بررسی کرد.

نمودار ۸-۲ حوزه‌های کلید برای ارزیابی امکان‌پذیری کسب‌وکار مخاطره‌پذیری



انواع برنامه ریزی

در یک تقسیم بندی کلی، برنامه ریزی‌ها را می‌توان به دو دسته استراتژیک یا جامع و عملیاتی به شرح زیر تقسیم کرد.

الف) برنامه ریزی استراتژیک: این نوع برنامه ریزی عملیات و برنامه‌های جزئی سازمان را تشکیل می‌دهد و به آنها جهت می‌بخشد. در سالهای اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته اند که با تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. این نوع برنامه ریزی به مدیر کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن به دست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد. برنامه استراتژیک چون چتری بر سازمان و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت هایشان هدایت می‌کند.

ب) برنامه ریزی عملیاتی: برنامه ریزی استراتژیکی، مدیران و مسولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفه اصلی خود که برنامه ریزی است، بی نیاز نمی‌کند. آنان باید با الهام از استراتژی‌های تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان، به برنامه ریزی‌های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی به صورت برنامه‌های عملیاتی در می‌آیند و راههای رسیدن به هدف‌ها، به صورت جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه ریزی عملیاتی را می‌توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی استراتژیک تعریف کرد.

۲- سازماندهی

سازماندهی فرایندی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. به عبارت دیگر، سازماندهی به معنی چینش فعالیت‌های کسب و کار به گونه‌ای است که این فعالیت‌های به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند. به مبحث سازماندهی در فصول قبل پرداخته شده است و از آوردن آن در اینجا خودداری می‌شود.

۳- مدیریت منابع انسانی

هنگامی که نیروی انسانی و کارکنان مورد نیاز خود را تأمین گردید، وظیفه شما نسبت به کارکنانتان کمی فراتر از قبل خواهد بود و باید به مدیریت صحیح کارکنان خود پردازید. امروزه این مدیریت را مدیریت منابع انسانی گویند. و مقصود از آن سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان مربوط می‌شود. مدیریت منابع انسانی «اصطلاحی است برای توصیف گستره‌ای از فعالیت‌های متنوع، شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی، مدیریت منابع بر مسئولیت مدیران برای تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت به کارگیری استعدادهای آنها دلالت دارد. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که «اگر افراد مناسب استخدام شوند و در جای مناسب به کار گمارده شوند، همه چیز به خوبی پیش خواهد رفت».

این سیاستها و اقدامات عبارتند از:

- ۱- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
 - ۲- برنامه‌ریزی منابع انسانی
 - ۳- آموزش دادن به کارکنان
 - ۴- ارزیابی عملکرد
 - ۵- چگونگی جبران خدمت کارکنان
 - ۶- برقراری ارتباط با کارکنان، مشاوره، انضباط
 - ۷- ایمنی و بهداشت کارکنان
- برای آشنایی بیشتر به توضیح مختصر و کوتاه در مورد هر یک از این سیاست‌ها و اقدامات می‌پردازیم.

۱- تجزیه و تحلیل شغل:

عبارتست از فرآیند جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مرتب کردن اطلاعات درباره مشاغل که می‌خواهید در شرکتتان داشته باشید؛ به عبارت دیگر فرآیند تعیین و تبیین وظایف، مسئولیت‌ها و

مهارت های مورد نیاز برای اجرای یک شغل در شرکتان و رابطه تعاملی آن با سایر مشاغل را تجزیه و تحلیل شغل گویند. و به دو قسمت شرح شغل (ویژگی های مربوط به شغل موردنظر) و شرایط احراز شغل (ویژگیهای فرد انجام دهنده شغل) تقسیم می شود. به طور کلی هدف از تجزیه و تحلیل شغل را می توان در سوالات اصلی زیر مطرح کرد:

- ✓ چه کاری انجام می شود؟
- ✓ چگونه انجام می شود؟
- ✓ چه زمانی انجام می شود؟
- ✓ کجا انجام می شود؟
- ✓ چرا انجام می شود؟
- ✓ چه شرایطی برای انجام شغل لازم است؟

۲- برنامه ریزی منابع انسانی

عبارتست از فرایند تحقیق تخصص، مهارت، توان فیزیکی، روحی و قابلیت های عمومی فرد با شغل موردنظر و سعی در به روز نگه داشتن فرد از طریق برگزاری دوره های آموزش نظری و عملی حین کار و ایجاد انگیزه های مادی و معنوی در کارکنان برای تقویت پیوند سازمانی آنان.

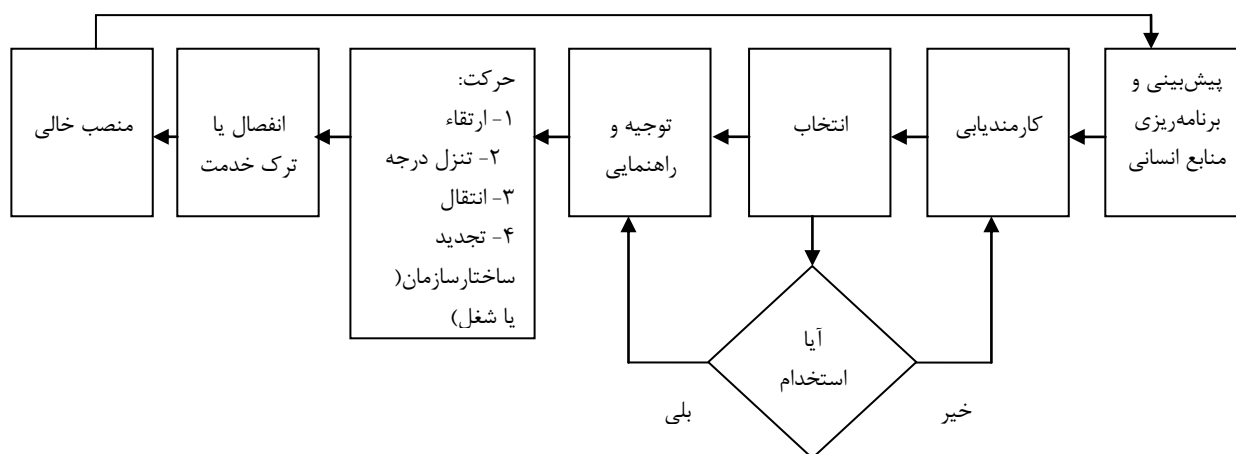
مراحل برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی

برای انجام این وظایف در سازمان ها، متخصصان منابع انسانی به مدیران عملیاتی کمک می کنند. در بیشتر نمودارهای سازمانی، جایگاه مدیریت نیروی انسانی به منزله یکی از مدیریت های ارشد سازمان که به طور مستقیم با بالاترین مقام سازمان در ارتباط است، در نظر گرفته شود. در یک محیط پویا، سازمان ها برای کمک به بهبود محیط کار، به منظور شکوفاسازی همه استعدادهای کارکنان، به متخصصان منابع انسانی نیاز دارند.

گستره وظایف مدیریت نیروی انسانی، از فعالیت هایی که صرفاً به کارمندیابی و استخدام افراد منجر می شوند، بیشتر است. در فراگرد مدیریت نیروی انسانی، پس از پیش بینی، کارمندیابی، انتخاب و راهنمایی کارکنان، برای حرکت آنان از طریق ارتقاء گردش شغلی (انتقال)، و خروج از سازمان (خاتمه خدمت، اخراج و بازنشستگی) تدابیری اندیشیده می شود. گاهی ارزش افراد برای سازمان، به مرور زمان افزایش می یابد و گاه نیز به دلیل عدم توانایی یا اهمال افراد در انطباق با تحولات محیطی، کاهش می یابد (نمودار ۸-۳).

نمودار ۸-۳ فرآیند مدیریت نیروی انسانی

اقدام برای جایگزینی

**الف) کارمندیابی**

سازمان باید ذخیره ای از نیروی انسانی را در دسترس داشته باشد تا بتواند در مواقع لزوم از میان آنان کارکنان توانمندتری انتخاب کند. سازمان باید ابتدا تعداد کارکنانی را که باید استخدام شوند و نوع مهارت‌های مورد نیاز خود را پیش بینی کند. باید معین کند که چه وقت به این نیروها نیاز خواهد داشت. داوطلبان استخدام را می‌توان از طریق درج آگاهی در رسانه‌ها و مراجعه به موسسات کاریابی و مراکز آموزشی شناسایی کرد.

ب) انتخاب

پس از کارمندیابی برای منصب‌های خالی، باید افرادی را که بهتر می‌توانند نیازهای سازمان را برآورد سازند، انتخاب کرد. انتخاب، مستلزم تصمیم‌گیری دشواری است، زیرا هر یک از انسانها شخصیتی منحصر به فرد دارند.

پ) توجیه و راهنمایی

پس از استخدام کارکنان جدید باید آنان را برای انجام وظایف شان راهنمایی و با موقعیت شغلی خود آشنا کرد. در برنامه‌های توجیهی، در مورد کارهایی که کارکنان باید انجام دهند، کاری که نباید انجام دهند، و توقعی که سازمان از آنان دارد، اطلاعاتی به کارکنان داده می‌شود.

ث) حرکت

کارکنان استخدام شده، پس از توجیه نسبت به شغل خود، به منزله عضو جدید وارد فراگرد مدیریت نیروی انسانی سازمان می‌شوند و از طریق ارتقای درجه، تنزل درجه و آموزش ضمن خدمت، به حرکت در مسیرهای پیشرفت شغلی می‌پردازند. هرگاه یکی از کارکنان در منصب جدیدی قرار گیرد، منصب قبلی او خالی می‌شود. به این ترتیب، افراد جای یکدیگر را در سازمان پر می‌کنند و با انجام وظایف خود، سازمان را در جهت نیل به اهداف یاری می‌کنند.

ج) ترک خدمت و انفصال

انفصال کارکنان و ترک خدمت آنان، آخرین مرحله فراگرد مدیریت نیروی انسانی محسوب می‌شود. انفصال و ترک خدمت ممکن است نتیجه یافتن شغل بهتر، بازنشستگی، از کارافتادگی یا مرگ باشد.

۳- آموزش دادن به کارکنان

مقصود از آموزش، روشهایی است که به وسیله آن ها مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را به کارکنان یاد می‌دهید. این روش ها و برنامه ها را می‌توان در ۵ مرحله زیر خلاصه کرد.

۳-۱- تجزیه و تحلیل نیازها، در این مرحله شما باید:

- برای انجام دادن کار موردنظر و بهبود عملکرد، مهارت های لازم را مشخص نمایید.
- مهارت افراد را تجزیه و تحلیل نمایید و مطمئن شوید که سطح آموزش، تجربه، مهارت؛ نگرش ها و انگیزه آنها با جایگاه و برنامه کاری آینده تان تناسب دارد.
- با انجام دادن تحقیقات بکوشید هدف های عملکردی و دانش قابل سنجش را اندازه گیری نمایید.

۳-۲- طرح آموزش، در این مرحله شما باید:

- موضوع های آموزشی، روش ها، رسانه های گروهی و شرح مطالب را تعیین و تنظیم نمایید.
- آزمون ها، تمرینات و فعالیتها را مشخص کنید و برای کارهایی که می خواهید انجام دهید و شرح کامل آنها چارچوب یا برنامه ای مشخص تدوین کنید.
- باید امور را به گونه ای تنظیم کنید که مطالب آموزش، درس های ویدیویی، رهنمودهایی که شما به عنوان یک مدیر ارائه می کنید و دفترچه هایی که به افراد جهت آموزش می دهید، همگی مکمل یکدیگر باشند.

۳-۳- معتبر بودن مطالب آموزشی؛ برای این کار شما باید:

- برنامه آموزشی را پیش از اجرا در حضور عده ای از نمایندگان کارکنان به اجرا درآورید. برای بالا بردن اثربخشی این برنامه با توجه به نتایج حاصله و بازخوردها از نخستین مرحله در موارد لازم تجدیدنظر کنید.

۳-۴- اجرا؛ برای این کار شما می‌توانید:

- برنامه‌های آموزشی را در کلاس و یا در کارگاه به کارکنان آموزش دهید.

۳-۵- ارزیابی نتیجه‌ها و پیگیری برنامه؛ در این مرحله شما باید:

با توجه به موفقیت‌هایی که حاصل می‌شود محتوای برنامه را با توجه به عوامل زیر ارزیابی کنید.

- ☑ واکنش: واکنش‌های یادگیرندگان نسبت به برنامه آموزشی را یادداشت کنید.
- ☑ یادگیری: با استفاده از ابزارهای سنجش یادگیری آنچه را که افراد یاد گرفته‌اند مشخص نمایید.
- ☑ رفتار: توجه کنید که واکنش شما به عنوان سرپرست کارکنان نسبت به عملکرد یادگیرنده می‌تواند این برنامه آموزشی را تکمیل کند. به عبارت دیگر شما با توجه به رفتار کارکنان باید بررسی کنید که آیا آنها برنامه‌های آموزشی را در عمل به کار می‌گیرند یا خیر.
- ☑ نتیجه‌ها: با توجه به رفتار کارکنان قبل و بعد از برنامه‌های آموزشی، میزان بهبود عملکرد خود را تعیین نمایید.

به منظور دستیابی به کارایی بیشتر کارکنان، باید برای ارتقاء آنها برنامه‌ریزی کرد. چنین برنامه‌هایی باید دقیق بوده و مراحل زیر را در برگیرد:

۱. تعیین نیازها و هدف‌های آموزشی
۲. انتخاب روش‌های آموزشی که قابلیت عملی شدن داشته باشند
۳. ارزیابی نتایج

معمولاً در یک کسب و کار کوچک، مدیر، مسئولیت آموزش کارکنان را بر عهده می‌گیرد. در شرکت‌های بزرگ‌تر، واحدی برای استخدام و آموزش افراد وجود داشته و از وجود مدیران و کارکنان برجسته و ارشد به منظور آموزش کارکنان استفاده می‌شود.

روش آموزش، بستگی به نوع شغل و مهارت‌های مورد نیاز دارد. به طور کلی، ۴ روش آموزشی وجود دارند که عبارتند از:

- کنفرانس یا مباحثه های ساختار یافته^۱: در چنین جلساتی ایده های مطرح شده و پیرامون آن بحث می شود. این جلسات که معمولاً توسط یک رهبر اداره می شوند اغلب به منظور آموزش سرپرستان و نحوه ی تعامل با سایر کارکنان به کار گرفته می شوند.
 - سخنرانی^۲: این روش برای آموزش خط مشی های اصلی و اطلاعاتی در رابطه با فرآیند سازمان، به کارمندان مناسب می باشد.
 - ایفای نقش^۳: این شیوه می تواند بر اساس سناریوهای متفاوتی پیاده شود. مخصوصاً در رابطه با آموزش فروش و نحوه ی برخورد فروشنده با مشتریان یا رئیس با زیردستان خود، کاربرد دارد. در این روش، آموزش از طریق مشاهده و عمل بر اساس آن صورت می گیرد.
 - دستورالعمل برنامه ریزی شده^۴: این روش هزینه ی پایینی داشته و می توان از آن به منظور اطمینان از کارایی سایر روش ها بهره گرفت. در این شیوه، فرد به ارائه و بازگویی فعالیت هایی که در خلال آموزش انجام داده است می پردازد.
 - آموزش ضمن خدمت^۵: این روش، کاربردی ترین و رایج ترین روش در کسب و کارهای کوچک می باشد. و برای آموزش کارهای خاصی مانند نحوه ی کار با ماشین مورد استفاده قرار می گیرد.
- در این روش، اولین قدم، تقسیم کار به بخش های کوچکتر است. بهتر است نوشته ای تهیه شده و اجزاء اصلی شغل در آن ذکر شود. کارکنان، در حین آموزش، نکات مهم را یادداشت خواهند کرد و از این رو ابعاد اصلی کار را درک می کنند.

گام های آموزش ضمن خدمت

مدیر کسب و کار باید نکات چندی را در رابطه با این شیوه ی آموزشی مدنظر قرار دهد. بسته به پیچیدگی کاری که قصد آموزش آن را داریم، زمان آموزش ضمن خدمت تغییر می کند. این نوع آموزش می تواند چند ساعت، چند روز یا حتی چند هفته زمان لازم داشته باشد. مراحل اصلی این آموزش عبارتند از:

الف) آماده سازی^۶

^۱. Conference or structured discussion

^۲. Lecture

^۳. Role playing

^۴. Programmed instruction

^۵. On-the-Job training

^۶. Preparation step

ب) تشریح نحوه‌ی انجام کار^۱

ج) به کارگیری^۲

د) نظارت و بازرسی^۳

در مرحله‌ی آماده سازی، آموزش دهنده باید از میزان دانش یا تخصص متقاضیان آگاهی یافته و نسبت به رفع نقاط ضعف آنها اقدام کند. در مرحله‌ی بعد، آموزش دهنده باید نحوه‌ی انجام کار را به متقاضی تعلیم دهد. پس از اتمام هر مرحله، آموزش دهنده باید فرد را به پرسیدن سوالات بیشتر تشویق کند. در صورتی که فرد آموزش گیرنده سوالی نپرسد، آموزش گیرنده می‌تواند سوالاتی را در رابطه با نحوه‌ی انجام کارها از وی بپرسد. در مرحله‌ی به کارگیری، آموزش دهنده باید به فرد این امکان را بدهد تا تمامی آنچه را تاکنون آموخته به مرحله‌ی اجرا بگذارد. آموزش دهنده باید کنار ایستاده و به دقت بر انجام کارهای آموزش گیرنده نظارت داشته باشد. در صورت درست انجام دادن کار، آموزش دهنده باید پاداش‌هایی را برای فرد در نظر بگیرد. در صورت اشتباه انجام دادن نیز آموزش دهنده باید نحوه‌ی درست انجام کار را مجدداً به فرد یادآوری کند. در نهایت، در مرحله‌ی بازرسی، آموزش دهنده بر انجام کارهای فرد نظارت کرده و آنها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۴- ارزیابی عملکرد:

اصولاً هدف از ارزیابی عملکرد را می‌توان در موارد زیر بیان کرد:

- ۱- تعیین میزان افزایش مناسب دستمزد و مزایا براساس اندازه گیری عملکرد کارکنان؛
- ۲- شناسایی افرادی که باید جابجا شوند؛
- ۳- تعیین افرادی که باید به خدمت آنها خاتمه داد؛
- ۴- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان؛
- ۵- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و بکار گماری در پست‌های مناسب را دارند؛
- ۶- شناخت قابلیت‌های کارکنان براساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی‌های کارکنان آنان تا رسیدن به استاندارد موردنظر قوانین.

روش‌های اصلی ارزیابی عملکرد:

معمولاً عملکرد افراد به وسیله یکی از روشهای رسمی زیر ارزیابی می‌شود:

- ۱- روش مقیاس رتبه بندی ترسیمی

¹. Demnstration step

². Application step

³. Inspection step

- ۲- روش رتبه بندی ترتیبی
 - ۳- روش مقایسه دو به دو
 - ۴- روش توزیع اجباری
 - ۵- روش ثبت وقایع حساس
 - ۶- روش مقیاس رتبه بندی رفتاری
 - ۷- روش مدیریت بر مبنای هدف
 - ۸- ارزیابی عملکرد به کمک رایانه
- به منظور آشنایی بیشتر و پیاده سازی روش مدیریت بر مبنای هدف به توضیح ارکان اصلی این روش می پردازیم.
- به منظور پیاده سازی این روش باید مراحل زیر را طی کرد:
- ۱- هدف های سازمانی را تعیین کنید.
 - ۲- هدف های مربوط به هر یک از واحدهای سازمانی را تعیین کنید.
 - ۳- درباره اهداف واحدهای سازمانی با روسای واحدها و زیردستان بحث کنید و از آنها بخواهید در تعیین هدف ها مشارکت نمایند.
 - ۴- نتایج موردانتظار و اهداف فردی را مشخص کنید.
 - ۵- عملکردها را بررسی نموده، آنها را اندازه گیری و با عملکرد موردانتظار مقایسه کنید.
 - ۶- نتایج حاصل از مقایسه را بررسی و ارزیابی کنید و با زیر دستان درباره میزان پیشرفت آنها در راه دستیابی به نتایج مورد انتظار بحث کنید.

۵- چگونگی جبران خدمت کارکنان:

- جبران خدمات نیروی انسانی، به پاداش های مالی و غیرمالی که نیروی انسانی در قبال انجام کار، به طور منصفانه و عادلانه دریافت می کند، گفته می شود.
- ۶- برقراری ارتباط با کارکنان، مشاوره و انضباط
- ارتباط:** تمامی شرکت ها دارای سامانه های ارتباطی منابع انسانی هستند. اکثر این سامانه های ارتباطی به دو دسته تقسیم می شوند:
- الف) سامانه های ارتباطی رو به پایین:** که برای گرفتن اطلاعات از کارکنان می باشد. مانند جلسات بررسی شکایت ها و سامانه های ارائه پیشنهادات.
- مشاوره:** مشاوره عبارتست از بحث درباره یک مشکل با فرد شاغل به قصد کمک به وی برای حل مشکل یا مقابله با آن. گاهی اوقات فشار روانی و مشکلات فردی کارگر یا کارمندان، عملکرد و شیوه

زندگی عمومی او را تحت تاثیر قرار می‌دهد، بنابراین به نفع شرکتتان است که برای بازگشت وی به کارایی کامل به او کمک کنید.

انضباط: مشاوره همواره مفید واقع نمی‌شود گاهی رفتار کارگر یا کارمندان نامناسب است و عملکرد و پذیرفتنی نیست. تحت این شرایط، ایجاد نظم ضروری است. یک سامانه انضباطی گام به گام به صورت زیر می‌باشد:

۱- توبیخ شفاهی

۲- توبیخ کتبی با درج در پرونده کارگزینی

۳- تعلیق یک تا سه روز از کار

۴- تعلیق برای یک هفته یا بیشتر

۵- اخراج با دلیل

۷- ایمنی و بهداشت کارکنان

منظور شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر که می‌تواند سلامتی آنان را به خطر بیندازد مصون نگه دارد. جهت دستیابی به سطح مناسب ایمنی و بهداشت باید موارد ایمنی و بهداشت را با خوبی بشناسید و سپس تدابیر لازم را بکار گیرید.

در اینجا به پاره ای از موارد ایمنی و بهداشت ناشی از کار می‌پردازیم:

۱- **عوامل فیزیکی:** مثل صدا، حرارت، ارتعاشات و اشعه‌ها

۲- **عوامل شیمیایی:** مثل گرد و غبار، بخارات سمی

۳- **عوامل فیزیولوژیک:** مثل باکتری و قارچ و حشرات

۴- **عوامل استرس‌زا:** مثل استرس‌های فیزیکی، فیزیولوژیکی و آروغونومیکی

پیاده سازی شرایط بهداشت روانی و ایمنی کارکنان مزایا و فواید چشم گیری دارد. برخی از آن ویژگیها عبارتند از:

۱- کم کردن استرس شغلی در سازمان

۲- رفع بیماری‌های شغلی در سازمان

۳- کم کردن مرگ و میرهای ناشی از حوادث

۴- از بین بردن مخاطرات ناشی از کار

۵- ایجاد محیط به دور از حوادث

۶- ایجاد محیط کار بهداشتی

۴- هدایت

هدایت، شامل انگیزه دادن به زیر دستان، جهت دهی به افراد انتخاب کانال‌های ارتباطی موثر و حل تضادها در سازمان است. هدایت وظیفه‌ای است که طی آن، مدیران چشم اندازی روشن از آینده سازمان به منظور پیروی اعضا و کارکنان خود ترسیم می‌کنند، این امر به کارکنان کمک می‌کند که جایگاه خود را به عنوان ایفا گر نقش (منشاء اثر بودن) در مجموعه سازمان، در راستای دستیابی به اهداف، در نظر بگیرند.

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

چگونه می‌توان با منابع کمتر و محدودتر به موفقیت‌های بزرگتر دست یافت؟ مواردی که در ذیل عنوان می‌شود، می‌تواند به عنوان راهنمای ساده هدایت و رهبری موثر به کار گرفته شود.

۵- کنترل و نظارت

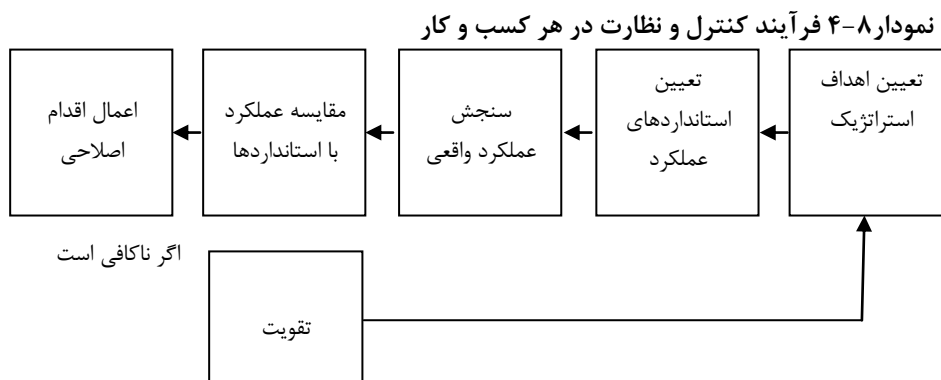
سازمان‌ها برای هدایت فعالیت‌های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده، به برنامه ریزی می‌پردازند. در این مسیر، همواره ممکن است موانع و محدودیت‌هایی بروز یابد و سیستم سازمانی را منحرف کنند. هر یک از این موانع ممکن است عاملی برای انحراف یا متوقف کردن حرکت سازمان شود بنابراین، همواره باید از یک سازوکار اصلاح کننده یا خرد سیستم کنترل، برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود.

کنترل، یکی از وظایف مهم مدیران است که ضمن ارتباط با دیگر وظایف آنان، عامل موثر در تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان تلقی می‌شود. هنگامی که برنامه ریزان به پیش بینی وضعیت آینده می‌پردازند، باید ساز و کارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی برنامه در نظر بگیرند. مفاهیم برنامه ریزی و کنترل، معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند، زیرا مدیران در فرایند کنترل، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و بر اساس این مقایسه، به برنامه ریزی مجدد (تصحیح) می‌پردازند. یعنی با تشخیص فاصله وضع مطلوب یا تطبیق عملکردها با اهداف، به تصحیح انحرافات می‌پردازند. به همین دلیل، معمولاً گفته می‌شود که کنترل با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد، ولی ارتباط آن با فرایند برنامه ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

سازمان برای کسب اهداف تعیین شده به برنامه ریزی و سازماندهی می‌پردازد و مدیریت منابع انسانی را رهبری و هدایت می‌کند. در نتیجه، ساختار سازمان شکل می‌گیرد و برنامه‌ها، فرآیندها و

روش‌های مناسب برای تحصیل اهداف، تنظیم می‌شوند و سازمان با استفاده از آن‌ها به تلاش و فعالیت برای تحقق مقاصد خویش می‌پردازد. در فرآیند کنترل، ضمن مقایسه اهداف تحصیل شده با اهداف تعیین شده، اطلاعاتی به دست می‌آید که به موجب آن‌ها، یا برای تکمیل مراحل تحقق اهداف قبلی برنامه‌های اصلاحی تنظیم می‌شود، و یا برای دستیابی به اهداف جدید، برنامه‌های جدیدی تدوین و عرضه شود.

کنترل فرایندی است که از طریق آن، عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه ریزی شده تطبیق داده می‌شوند. این فرایند برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد. منظور از روش‌های کنترل مدیریتی، روشها و ساز و کارهایی است که مدیران برای کسب اطمینان از سازگاری رفتار و عملکرد کارکنان با استانداردها، برنامه‌ها و هدفهای سازمانی به کار می‌گیرند. در فرآیند کنترل، برنامه‌های منظمی به اجرا در می‌آید که بر اساس آن، اطلاعات مورد نیاز به دست می‌آید و پس از ارزیابی و سنجش میزان انحراف، طرح‌های اصلاحی برای نیل به حداکثر کارایی در تحقق اهداف، تنظیم می‌شود. نمودار ۸-۴ بیانگر فرآیند کنترل و نظارت است.



کنترل و نظارت، وظیفه‌ای مستمر و همیشگی است که می‌توان آن را در هر مرحله از عملیات سازمانی به کار گرفت، به طور کلی فرایند کنترل در سه مقطع عملیات سازمانی قابل اعمال است. کنترل قبل از عمل به منظور کنترل ورودی‌ها یا داده‌های سیستم به کار می‌رود تا اطمینان حاصل شود که شرایط برای اجرای عملیات آماده است. کنترل حین عمل، فرآیند عملیات را در زمان اجرا ارزیابی می‌کند تا قبل از آنکه عملیات یا خدمات عرضه شود و نواقص احتمالی آن‌ها برطرف گردد.

کنترل پس از عمل نیز خروجی‌های سیستم را ارزیابی می‌کنند و با ارائه بازخورد به سیستم، از تکرار انحرافات و نواقص در آینده جلوگیری می‌کند. برای اینکه کنترل و نظارت اثر بخش باشد، کارآفرین باید ضمن رعایت مراحل منطقی فرایند کنترل، از هر سه نوع کنترل استفاده کند. در واقع، فرایند کنترل به مقایسه بایدها و هست‌ها می‌پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می‌گیرد. از طریق کنترل می‌توان فهمید که آیا پیش‌بینی‌های برنامه ریزان صحیح بوده است یا خیر.

کنترل امری است که باید به طور مستمر و دائم بر آن اهتمام شود. فرایند کنترل، از مراحل اولیه اجرای برنامه تا آخرین مراحل آن، و حتی گاهی پس از خاتمه آن، استمرار می‌یابد.

ب) فعالیتهای تولیدی و فنی

تولید، فرایندی است که طی آن مواد خام به وسیله سازمان به کالا یا خدمت نهایی تبدیل می‌شود و عبارت است از استفاده از منابع برای ایجاد یک کالا یا خدمت. یک منبع ممکن است به وسیله یک ماشین (تراکتور، چرخ خیاطی، کامپیوتر و غیره)، با یک فرایند (تجزیه و تحلیل آماری یا آموزش) یا از طریق تسهیلات (دانشکده‌ها، رستورانها یا درمانگاه‌ها) تغییر پیدا کند. مدیریت تولید یا عملیات فرایند، طراحی و مدیریت یک سیستم تولیدی است و هدف آن، تولید خدمت یا محصول با پایین‌ترین هزینه است که ضمن آن بالاترین کیفیت حاصل شود.

روش‌های مدیریت عملیات عبارتند از:

- ۱- پیش‌بینی روشی است که برای تعیین میزان تولید محصول به کار گرفته می‌شود.
- ۲- تنظیم برنامه کاری و چارچوب زمانی برای تولید محصول یا خدمت است.
- ۳- کنترل موجودی روشی برای بازرسی و نظارت میزان مواد اولیه و محصول تکمیل شده است که به وسیله آن مدیر تولید مطلع می‌شود که برای تأمین تقاضای مشتریان چه میزان کالا یا خدمت باید تولید کند. روش جدید کنترل موجودی انبار، تولید به هنگام نامیده می‌شود. این روش، حلقه ارتباط نزدیکی بین تولید کننده و عرضه کننده مواد اولیه ایجاد می‌شود، به طوری که مواد اولیه تنها زمانی، که فرایند تولید به آن نیازمند است، فراهم می‌شود. این امر به شرکت مجال می‌دهد تا به سرعت به تغییرات محیط بازار پاسخ دهد، به گونه ای که تنها مقدار کمی موجودی در انبار داشته باشد.

فعالیت‌هایی که منجر به تولید فیزیکی شوند، کاملاً آشکار هستند. برای نمونه، ما می‌توانیم فرایند تولید یک محصول قابل لمس، مانند یخچال را مشاهده کنیم، در این نوع فعالیت‌ها تلاش بر این است که واژه مدیریت تولید استفاده شود. در برخی از سازمان‌هایی که محصولات فیزیکی نمی‌

سازند، کارکرد تولید، کمتر ملموس است و زمانی «تولید» مطرح می‌شود که فعالیت‌هایی مثل فرایند پرداخت چک در بانک، مراقبت از بیمار در بیمارستان و... انجام گیرد. این گونه فعالیت‌ها به «عملیات» معروف هستند. این شکل از موسسات را «سازمان‌های خدماتی» و فعالیت‌های تولیدی این سازمان‌ها را معمولاً «عملیات» یا «مدیریت عملیات» می‌گویند.

انواع سیستم‌های تولیدی

۱- سیستم تولیدی دستی: عبارت است از استفاده از نیروی بدنی و دستی انسان برای تبدیل منابع به کالاها و خدمات.

۲- سیستم تولیدی خودکار: در این سیستم، کار تولید را ماشین یا سرعت و دقت انجام می‌دهد.

۳- سیستم تولید کامپیوتری: روشی است که در آن از کامپیوترها و ربات‌ها برای کنترل ماشین و انجام کار در فرایند تولید استفاده می‌شود

تولید، ترکیبی است که از عناصر زیادی تشکیل شده است طبقه بندی اقتصاددانان از تولید، به لحاظ سادگی و محتوا، کافی به نظر می‌آید، از نظر آنها، تولید ترکیبی از خاک (یا منابع مواد اولیه)، نیروی کار (یا منابع نیروی انسانی) و سرمایه است.

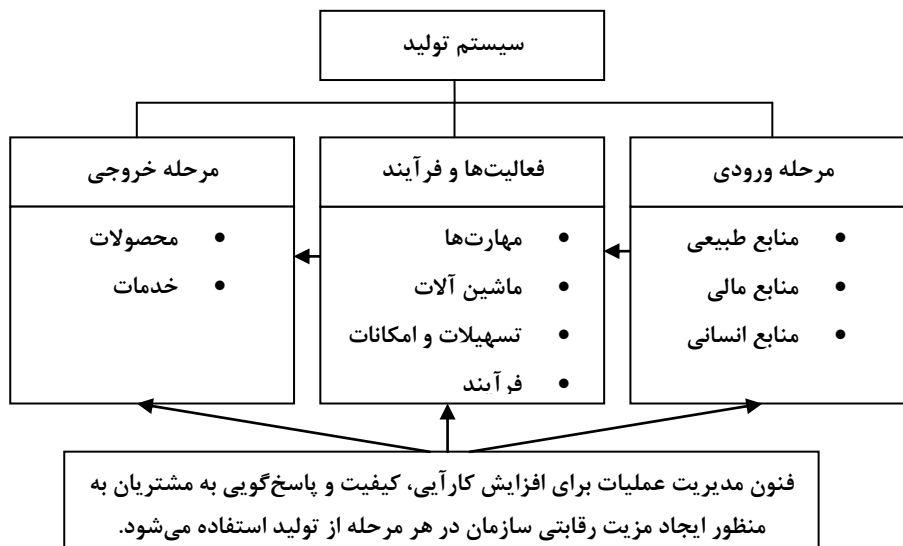
خاک شامل معدن، جنگل، آب، انرژی و عناصری مانند اینهاست. وقتی این عناصر شناخته شد و به شکل مناسب درآمد، می‌توان آنها را یک عامل تولید به حساب آورد، مثلاً اگر از وجود نفت خام در زیر زمین مطلع نباشیم یا در صورت وجود، نتوانیم آن را استخراج کنیم، این عنصر یک عامل تولید تلقی نمی‌شود در غیاب خاک، عناصر دیگر برای تولید، کافی نیستند. بنابراین، خاک عامل اساسی تولید محسوب می‌شود.

سرمایه در واقع عاملی است که از عوامل خاک و نیروی انسانی تولید می‌شود. در جوامع مدرن عصر حاضر، تولید بدون سرمایه غیر ممکن است. سرمایه را انسان تولید می‌کند. انسان اولیه سرمایه را ابتدا به صورت طبیعی کشف کرد و سپس خود را به وجود آورد مثلاً تبر سنگی که انسان اولیه به منظور افزایش تولید با به کارگیری نیروی بدنی و عناصر طبیعی تولید کرد، سرمایه ای است که به صورت ابزار کار درآمد ه است. یکی از اقتصاددانان مشهور، سرمایه را نیروی ذخیره شده کار تعریف می‌کند. در واقع، انسان امروزی مانند انسان اولیه، با صرف قسمتی از زندگی راحت خود می‌تواند مقداری از فعالیتش را در راه ایجاد سرمایه به کار گیرد. بدین ترتیب، او می‌تواند با ذخیره کار و در نتیجه، ایجاد سرمایه در آینده مقدار تولید را افزایش دهد.

بنابراین، همانطور که شرح داده شد، منظور از سرمایه، تنها عامل پول نیست، بلکه سرمایه را باید به صورت تغییر شکل «نیروی کار انباشته شده» به صورت پول، ابزار، ماشین یا تکنولوژی تعریف کرد.

در نمودار ۵-۸ فرایند سیستم تولید در هر کسب و کاری نمایش داده شده است. در مرحله ورودی منابع طبیعی، منابع مالی و منابع انسانی به عنوان داده وارد سیستم می‌شود. در مرحله فعالیت‌ها و فرایند با استفاده از ماشین‌آلات، تسهیلات و امکانات و مهارت‌ها چرخه تولید کار خود را انجام می‌دهد. در مرحله خروجی خدمت یا محصول مورد نظر ارائه و تولید می‌شود. به طور کلی، فنون مدیریت عملیات برای افزایش کارایی، کیفیت و پاسخگویی به مشتریان و به منظور ایجاد مزیت رقابتی سازمان در هر مرحله از تولید استفاده می‌شود.

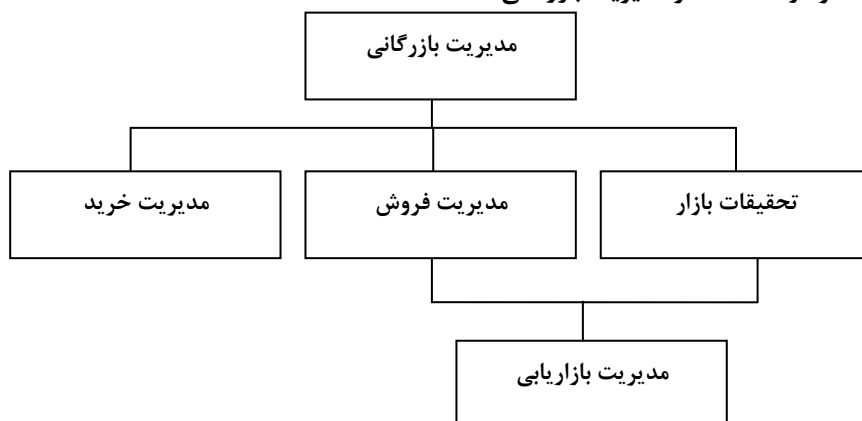
نمودار ۸-۵ سیستم تولید در هر کسب و کار



پ) فعالیتهای بازرگانی

یکی از فعالیتهای کلیدی در راه اندازی و اداره امور کسب و کارهای کارآفرینانه، فعالیت بازرگانی است. طی این فعالیت، شرکت به خرید اقلام مورد نیاز خود می‌پردازد و محصولات و خدمات تولیدی خود را با انجام تحقیقات بازاریابی می‌فروشد. در این مجموعه، اقدامات فروش و تحقیقات بازار تحت عنوان بازاریابی می‌شود. همانطور که در نمودار ۸-۶ مشاهده می‌شود، فعالیتهای بازرگانی به مدیریت خرید و مدیریت بازاریابی تقسیم می‌گردد.

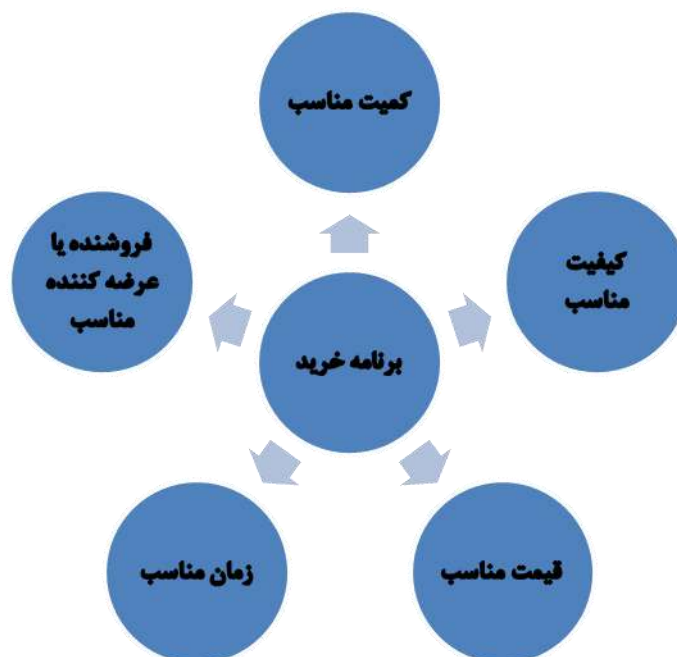
نمودار ۸-۶ عناصر مدیریت بازرگانی



۱ - مدیریت خرید

خرید، عبارت است از به دست آوردن مواد اولیه مورد نیاز، ملزومات، خدمات و تجهیزات دارای کیفیت بالا، در کمیتی مناسب، با قیمت‌های معقول، در زمان مناسب از عرضه کنندگان یا فروشندگان مناسب، بر این اساس، عوامل موثر در خرید را می‌توان در قالب ۶ عامل اصلی، به شرح نمودار ۸-۷ نشان داد.

نمودار ۸-۷ عوامل موثر در خرید



با در نظر داشتن عوامل موثر در خرید، توجه به نکات ذیل در مدیریت خرید ضروری است.
 الف - کالای مورد نیاز با توجه به ماهیت و مدت زمان مورد نیاز می‌تواند از طریق خرید و یا اجاره برای مدت معین تأمین گردد.

ب - لازم است کنترل دقیقی در خصوص نیاز به کالا اعمال گردد.

ج - قیمت ارزانتر به خودی خود ملاک عمل مدیریت خرید نبوده و بهترین هزینه خرید مد نظر قرار می‌گیرد.

د - مدیریت خرید در انتخاب تأمین کنندگان به کیفیت کالا و توانایی عرضه کنندگان برای نیازهای خود در بلند مدت توجه دارد.

ه - مدیریت خرید باید از توانایی و تعهد تأمین کنندگان در تأمین زمان بندی شده ارقام مورد نیاز، اطمینان حاصل کند.

ماهیت و تعریف مدیریت خرید

هدف از ارائه این بخش فراهم نمودن خلاصه ای است جهت درک آسان نیازمندی های خرید امروزی، برای شما، خریداران و کسانی که با خرید درگیر هستند.

خرید به دست آوردن کالاها و خدمات مورد نیاز با قیمت مطلوب و تهیه آنها از منابع مطمئن و قابل اعتماد مدیریت است. خرید دارای خصوصیات مهم و عمده ای به شرح زیر است:

الف) شما به عنوان مدیر خرید موظفید کالای مورد نیازتان را تهیه کنید ولی اجبار به خرید از خارج نیست، ممکن است بتوان کالا را اجاره کرد. (تصمیم گیری بین خرید یا اجاره)

ب) شما به عنوان مدیر خرید باید بر میزان واقعی و مورد نیاز خرید یک کالا، کنترل دقیقی دانسته باشید. (تصمیم گیری در مورد اندازه خرید)

د) شما باید منابع مورد انتخاب قدرتمندی داشته باشید، زیرا اگر فروشندگان و ارائه دهندگان دارای فناوری برتر نباشند به عملیات موسسه شما صدمه می زند. (تصمیم گیری در مورد کیفیت)

ه) شما باید به تعهدات ارائه کنندگان کالاهای مورد نیازتان اطمینان داشته باشید، زیرا اگر نتوانند کالا را در موعد مقرر تحویل بدهند، به مشکل برخورد می کنید. (تصمیم گیری ر مورد زمان ارسال و دریافت کالا)

هدف شما از خرید چیست؟

یکی از اهداف شما، تولید محصولاتی است که در داد و ستد سودآور باشد. برای دستیابی به این هدف باید مواد اولیه که نقش حیاتی در کسب و کار شما دارد، به موقع و به طور منظم تأمین شود. می توانید با شناسایی و تهیه مواد اولیه مرغوب و مطمئن و در صورت امکان مواد اولیه جایگزین، کسب و کار خود را در رسیدن به هدف خرید به قیمت نازل تر، یاری نمایید. هدف دیگر از خرید به طور کلی تهیه کالا و خدمات مورد نیازتان با کیفیت مناسب، به مقدار مورد نیاز، به قیمت مناسب، از منابع مطمئن و در زمان مناسب است که جهت انجام صحیح این امر لازم است مراحل زیر را طی کنید:

✓ اطمینان حاصل کنید که کالاها و خدمات مورد نیاز شما به صورت مستمر موجود خواهد بود.

✓ خرید را از بهترین منبع با در نظر گرفتن کیفیت، خدمات بعد از فروش و سپس قیمت انجام دهید.

- ✓ هزینه نگهداری و فاسد شدن کالاها را با خرید به اندازه، کاهش دهید.
- ✓ روابط خوبی را با تأمین کنندگان مواد اولیه و تجهیزات برقرار کنید.
- ✓ برای عدم وابستگی به یک تأمین کننده کالای جایگزین در نظر بگیرید.

- ✓ جهت کاهش تنوع، کاهش هزینه و صرفه جویی در زمان، کالاهایتان را به صورت استاندارد طبقه بندی کنید.
- ✓ به منظور حفظ رقابت با رقبا با توجه به روند کار، از فناوری های روز صنعتی استفاده کنید.
- ✓ با واحدهای دیگر کسب و کارتان روابط کاری خوبی را ایجاد کنید.
- ✓ عملیات خرید را طبق استاندارد قوانین جاری انجام دهید و دارای یک سامانه کنترلی باشید.
- ✓ نیروهای با صلاحیت حرفه ای، که ارزش کار خود را بدانند استخدام کنید.

نقش وظایف خریداران چیست؟

وظیفه شما به عنوان خریدار همان تهیه کالای مناسب، با قیمت مناسب، در زمان مناسب، با حجم مناسب، از منبع معتبر و با کیفیت شایسته است. هر کدام از این اصولی که گفته شد برای کسب و کار شما می تواند دارای اولویت باشد. برای برخی از کسب و کارها زمان تحویل می تواند اولین اولویت باشد، چرا که با نرسیدن به موقع مواد، کار تولید متوقف می شود و عواقب شدید مالی دربردارد.

نقش شما به عنوان خریدار، گسترده است و شامل یافتن یک منبع خرید، مذاکره در مورد شرایط خرید و انجام امور اداری خرید به وسیله تنظیم یک سفارش خرید است، ضمناً باید روابط متقابل بین بازار عرضه و کسب و کار خود را اداره کنید.

انواع خرید:

- برای شناخت انواع روش های خرید به مواردی از آنها در ذیل اشاره می شود:
- **خریدهای برنامه ریزی شده:** شما در آغاز هر سال می توانید براساس برنامه های پیش بینی شده واحدهای مختلف و با توجه به اولویت ها، این نوع خریدها را انجام دهید. اگر کسب و کار شما تولیدی است، برنامه خرید باید براساس پیش بینی فروش و میزان تولید باشد.
- **خریدهای موردی (اضطراری):** از این روش خرید زمانی استفاده می شود که کالا مصرف مداوم نداشته و نیاز به برنامه ریزی ندارد یا به صورت موردی یا اضطراری مورد نیاز می باشد.
- **خریدهای متمرکز:** اگر شما خرید را به وسیله واحدی به نام تدارکات کل (مرکزی) انجام می دهید و نیازهای واحدهای شما مشابه است و یا کسب و کارتان در نقاط مختلف قرار ندارد خرید شما متمرکز است. مزایای این نوع از خرید عبارتست از:

- ✓ ایجاد تخصص در خرید
- ✓ افزایش خرید و افزایش تخفیف
- ✓ صرفه جویی در بکارگیری نیروی انسانی
- ✓ خرید در زمان مناسب سال
- ✓ کنترل بهتر موجودی کالا
- ✓ کاهش هزینه های مربوط به خریدهای مکرر
- ✓ **خریدهای غیرمتمرکز:** اگر کسب و کار شما در مکان های دور از هم باشد و نیازهای واحدها، مشابه نباشند و هر واحد خرید خود را انجام دهد، خرید شما غیرمتمرکز است که مزایای آن به شرح زیر می باشد:
 - خرید با نیازمندیهای هر واحد هماهنگ است.
 - **خرید کالای فنی و تخصصی، با هماهنگی خود واحدها، سریع تر و صحیح تر انجام می گیرد.**
 - **خریدهای جزئی:** زمانی که خرید شما کمتر از ۲ میلیون ریال است. تشریفات خاصی ندارد، و خرید جزئی به حساب می آید.
 - خریدهای متوسط:** وقتی که خرید شما بین ۲ تا ۱۵ میلیون ریال است شما باید حداقل از سه منبع برگ استعلام بها داشته باشید و سپس خرید را انجام دهید.
 - **خریدهای عمده:** وقتی که خرید شما از ۱۵ میلیون ریال بیشتر باشد، خرید عمده تلقی می گردد که معمولاً از طریق مناقصه (خرید کالا و خدمات به حداقل قیمت) به دو صورت زیر، انجام می شود:
 - مناقصه عمومی: در این حالت شرایط و مشخصات کلی معامله بین ارائه دهندگان خدمات به رقابت گذاشته می شود و خریدار می تواند بیشترین استفاده را از شرایط ایجاد شده عاید خود کند، این کار از طریق درج آگهی در روزنامه انجام می گیرد.
 - **مناقصه محدود:** مناقصه گذار در این نوع مناقصه، تعدادی از فروشندگان کالا را دعوت می کند و مناقصه را بین آنان انجام می دهد.
- راهبردهای خرید**

شما می توانید با بهره گیری از ترکیب همزمان برخی از راهبردهای خرید، مواد اولیه و خدمات موردنیاز خود را با شرایط بهینه تهیه نمایید.

کالا را بسازیم یا خریدایر کنیم: شما ارزیابی می کنید که در کدام حالت ها شرایط مطلوبتر است.

- ✓ اجاره در مقابل خرید
- ✓ استانداردهای داخلی در مقابل استانداردهای بین المللی
- ✓ منابع خرید داخلی در مقابل منابع خرید خارجی
- ✓ خرید از یک منبع یا چند منبع
- ✓ خرید بدون انبار کردن و ارسال مستقیم به خط تولید
- ✓ خرید از توزیع کنندگان یا تولیدکنندگان
- اطلاعات مربوط به خرید چیست؟
- اطلاعات در بخش خرید به سه گروه تقسیم می شوند:
- الف) اطلاعاتی که از محیط خارج از سازمان به بخش می رسد عبارتند از:
 - ❖ امکانات فروشندگان در تولید کالا
 - ❖ عرضه کنندگان مواد اولیه
 - ❖ میزان عرضه و تقاضا و وضعیت مواد اولیه در بازار
 - ❖ امکانات حمل و نقل و هزینه های مرتبط با آن
 - ❖ اطلاعاتی از محصولات مشابه رقبا
 - ❖ اطلاعاتی از شرایط و اوضاع کارگری
- ب) اطلاعاتی که از بخش خرید به قسمت های دیگر کسب و کار شما می رسد که عبارتند از:
 - ❖ اطلاعات مدیریت از شرایط بازار
 - ❖ اطلاعات مربوط به مواد اولیه خریداری شده و واحد تولید و برنامه ریزی و امور مالی
 - ❖ اطلاعات مربوط به قطعات و منابع آنها به واحد تعمیرات و نگهداری
 - ❖ اطلاعات مربوط به مرغوبیت مواد به واحد تولید و کنترل کیفیت
 - ❖ اطلاعات مربوط به سفارشات رسیده به امور مالی و انبار
 - ❖ اطلاعات مربوط به محصولات مشابه رقیبان به بخش فروش.
- ج) اطلاعاتی که از واحدهای مختلف داخل سازمان به بخش خرید می رسد که عبارتند از:
 - ❖ میزان موجودی کالا در انبار
 - ❖ فضای موجود در انبارها
 - ❖ وضعیت نقدینگی سازمان
 - ❖ تصمیمات اتخاذ شده از سوی مدیران ارشد سازمان ها
 - ❖ امکانات حمل و نقل داخلی سازمان

۲- مدیریت فروش

فروش و فروشندگی چیست و چه منافعی برای کسب و کار شما دارد؟

فروش، آخرین و مهمترین عملیات در کسب و کار شما است در این مرحله مشخص می‌شود که از کسب و کارتان چه نتیجه‌ای گرفته‌اید و سود و زیان در این مرحله از عملیات مشخص می‌گردد. برای این که درست عمل نمایید و در این مرحله به سودآوری که هدف کسب و کارتان است، دست یابید باید به نکات مهمی که در این بخش تشریح می‌شود دقت نموده و در کسب و کارتان منظور کنید در اینجا ابتدا به تعاریفی از فروش و فروشندگی می‌پردازیم:

تعریف فروش:

فروش فرآیند رسیدن به توافق خریدار و فروشنده بر سر نوع کالا، وظایفی که فروشنده باید انجام دهد، منافعی که باید تأمین کند، قیمت آن، زمان تحویل آن و کلیه خدمات وابسته و مربوط به آن است.

فروشنده به شخصی گفته می‌شود که کار فروش را انجام می‌دهد. یک فروشنده موفق جهت انجام دادن امر فروش باید ویژگی‌های خاصی داشته باشد و از فنون خاصی استفاده کند که در این بخش به آنها می‌پردازیم.

فروش به راحتی آب خوردن است اگر شما:

- ✓ نیازهای مشتری را شناسایی و کشف کنید.
- ✓ ایده آل و آرزوهای مشتری را جستجو کنید.
- ✓ کیفیت موردنظر مشتری را شناسایی و اعمال کنید.
- ✓ کسب و کار و کالای خود را خوب معرفی کنید.
- ✓ اعتماد بیشتری را جلب کنید.
- ✓ ترس او را از خرید از میان ببرید.

عوامل موثر بر فروش:

عوامل اصلی و مهم تأثیرگذار بر فروش عبارتند از:

- ✓ مشخصات کالاها و خدمات شما باید با نیازهای مشتریان مطابقت داشته باشد.
- ✓ کالاهایتان باید دارای کیفیت بهتری نسبت به محصولات مشابه باشد.
- ✓ شرایط قیمت محصولات باید از رقبا بهتر باشد.
- ✓ خدماتی که ارائه می‌کنید باید متفاوت و بارز باشد.
- ✓ باید بتوانید ذهنیت مثبتی از خود و محصولاتتان در مشتری ایجاد نمایید.

- ✓ اطلاعات کاملی از محصول و فرآیند تولید آن داشته باشید تا بتوانید مشتریان را متقاعد کنید.
- ✓ در مقابل مشتریان از خود انعطاف پذیری بیشتری نشان دهید.
- ✓ در مورد طراحی محصولات دقت زیادی نمایید تا محصولات جذاب باشد.
- ✓ باید بتوانید به درستی با مشتریانان ارتباط برقرار کنید.

فرایند فروش

فروش دارای فرآیندهای مختلف با طرح‌های متفاوت است، ولی آنچه به طور کلی مرسوم است و شما می‌توانید از آن بهره بگیرید به شرح ذیل است؟

☑ **مرحله اول مشتری یابی:** در این مرحله باید مشتریان خود را بیشتر بشناسید؛ نیازها و روحیات آنها را درک نمایید و شرایط مالی و اقتصادی را شناسایی کنید تا بتوانید آنها را بیشتر به محصولاتتان نزدیک نمایید.

☑ **مرحله دوم گفتگو:** در این مرحله سعی نمایید برای درک بیشتر نیازها و خواسته‌ها و تبدیل مشتری احتمالی به مشتری قطعی با آنها گفتگو کنید.

☑ **مرحله سوم عرضه کردن:** بعد از درک خواسته‌های مشتریان، کالاها و خدمات موردنیاز آنها را عرضه کنید و اطلاعات و مشخصات فنی کالاهایتان و همچنین فواید کالاها و خدماتتان را در اختیار مشتریان قرار دهید.

☑ **مرحله چهارم انعقاد قرارداد:** در این مرحله اگر هماهنگی خوبی بین عرضه شما و تمایل مشتری به وجود آمده باشد، شما می‌توانید یک قرارداد ببندید و از این طریق در جهت رفع نیاز مشتریان به آنها کمک کنید.

☑ **مرحله پنجم خاتمه فروش:** این مرحله گاهی به همراه مرحله چهارم اتفاق می‌افتد و دقیقاً زمانی حادث می‌شود که فروشنده از مشتری می‌خواهد خرید کند و فروش صورت می‌گیرد. خاتمه فروش مهمترین بخش کار یک فروشنده می‌باشد و بدون آن، هیچ فروش (و هیچ خریدی) صورت نگرفته است، اگر شما کار را با مشتری خود خاتمه ندهید، در را برای رقیبان خود باز گشته اید، زیرا او را آماده تصمیم‌گیری کرده اید ولی از او نخواستید اید که از شما خرید کند.

سعی کنید در زمان خاتمه فروش، سه اصل اساسی زیر را در نظر بگیرید:

☒ بکار بستن زبان مناسب (مانند استفاده از کلمه شما به جای تو) خاتمه فروش را آسان تر می‌کند.

☒ همواره با گرمی و صمیمیت خاتمه فروش را انجام دهید.

☒ پس از خاتمه فروش سکوت نمایید تا سوال برای مشتری ایجاد نشود.

انواع فروش

شما می‌توانید کالاها و یا خدمات خود را به سه طریق زیر بفروشید:

- ❖ فروش حضوری (چهره به چهره)
- ❖ فروش تلفنی
- ❖ فروش از طریق دریافت سفارش

فروش حضوری (چهره به چهره): فروشنده و یا مسئول فروش، وظیفه دارد، مشتریان بالقوه خود را شناسایی و با مراجعه به آنها ضمن معرفی محصول شرکت و ارائه اطلاعات جامع و کامل در مورد آن، مشتریان را به خرید ترغیب نماید.

موفقیت در این نوع فروش به توانایی و تجربه فروشندگان نیاز دارد. چه شما خود مستقیماً مسئولیت را بر عهده بگیرید و چه عده ای را به عنوان فروشنده محصولات خود انتخاب کنید، باید وظایف و فعالیتهای زیر را انجام دهید:

- تعیین مشتری بالقوه
- تصمیم گیری در مورد چگونگی تخصیص زمان به مشتریان بالقوه
- انتقال اطلاعات در مورد محصولات
- ارائه خدمات مختلف به مشتریان
- جمع آوری اطلاعات در مورد بازار

فروش تلفنی: در حالی که فروش چهره به چهره آسان ترین نوع فروش است، تماس تلفنی نیز سریع ترین راه است؛ اما نیاز به تجربه دارد. فروش محصولات و خدمات از طریق تلفن معمولاً میان کسانی انجام می‌گیرد که یکدیگر را می‌شناسند. گیرنده شخص تلفن کننده و محصول یا خدمتی را که ارائه می‌دهد می‌شناسد و یا درباره آن اطلاعاتی دارد.

فروش از طریق دریافت سفارش: در این فروش، مشتری نوع خاصی از کالا و خدمات را ارائه می‌دهد و شما بر اساس درخواست وی، کالاها و خدمات موردنظر را تهیه می‌نمایید. از انواع دیگر فروش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

– **فروش اینترنتی:** فروش در دنیای امروز اشکال پیچیده ای به خود گرفته است. یکی از راه هایی که فروش محصولات در سطوح بسیار گسترده، فروش اینترنتی است، در هنگام فروش اینترنتی از خود سوال کنید چه کسی و یا چه کسانی دقیقاً هدف شما هستند. ویژگیهای این گروه چیست؟ آنها را بشناسید و با زبان آنها سخن بگویید.

- **پیش فروش:** برخی شرکت های بزرگ محصولات خود را از طریق درج آگهی در روزنامه ها و یا اعلام آن از طریق رسانه های عمومی قبل از به پایان رساندن فرایند تولید به فروش می رسانند. شرکت های خودروسازی و یا بسیاری از شرکت های ساختمانی بزرگ برای فروش، محصولات خود از این طریق اقدام می کنند.

انواع فروشنده:

فروشنده ها به سه دسته تقسیم می شوند:

الف: فروشنده ساده: (سفارش کننده ها، فروشندگان داخل فروشگاه، فروشندگان سیار، تکنسین های فروش)

ب: فروشنده خلاق: (فروشندگان سیار متخصص، مشاورین فروش در کالاهای سرمایه ای، مذاکره کنندگان با اعضای هیأت مدیره)

ج: مهندس فروش: باید دارای تحصیلات و تجربه فنی در مورد کالا یا خدمات موردنظر بوده و دوره های فروش و بازاریابی را گذرانده باشد.

خصوصیات رفتار و حرکات فروشندگان:

برای این که فروشنده خوبی باشید و درکار فروش موفقیت های خوبی را به دست آورید باید خصوصیات و رفتار و عملکرد خاصی داشته باشید که چند نمونه آن را در زیر ذکر می کنیم:

جدول ۸-۱ رفتارهای مناسب فروشندگان

به مشتری احترام بگذارید	طرز برخورد درستی داشته باشید
به حرف مشتری گوش بدهید.	به خود اعتماد داشته باشید.
عادت های خوب داشته باشید.	در برقراری ارتباط با دیگران به صورت آنها نگاه کنید.
اشتباهات را بپذیرید	مقتدر باشید.
نسبت به احساسات حساس باشید.	لبخند بزنید و گرفتاریتان را نشان ندهید.
زود قضاوت نکنید.	برای صحبت کردن از طرف اجازه بگیرید.
وقت شناس باشید.	زودتر سلام کنید.
سعی کنید مفید باشید.	انعطاف پذیر باشید.
سپاسگزار باشید.	مهربان باشید.
پرانرژی باشید.	پرحرف نباشید.
از اعتراض ها پیشگیری کنید.	توهین نکنید.
اغراق نکنید	وسواسی نباشید.
مراقب شوخی های خود باشید.	سخت کوش باشید.
جمله حق با شماست را بکار ببرید.	عصبانی نشوید
در معاشرت حد لازم را رعایت کنید.	اطلاعات مالی خود را تقویت کنید.
مراقب صحبت کردن و زیر و بم صدای خود باشید.	از دخانیات استفاده نکنید و ..
ظاهری آراسته داشته باشید.	.

مهارت‌های یک فروشنده حرفه‌ای چیست؟

یک فروشنده حرفه‌ای باید دارای خصوصیات زیر باشد:

جدول ۸-۲ مهارت‌های لازم برای فروشندگی

مدیریت خود	☒	درگیربودن با محصولات و خدمات سازمان	☒
مهارت‌های برقراری ارتباط	☒	خودشناسی / مشتری شناسی	☒
مدیریت زمان	☒	پشتکار و پیگیری	☒
آشنایی با روش‌های سوال کردن	☒	مهارت در روش‌های خاتمه فروش	☒
توانایی مجاب کردن	☒	مهارت مذاکره کردن	☒
خلاقیت در فروش	☒	اشتیاق و اعتماد به نفس و ..	☒

فروشنده باید چه اطلاعاتی داشته باشد؟

شما به عنوان یک فروشنده باید راجع به دو موضوع زیر اطلاعاتی داشته باشید:

الف) اطلاعات راجع به سازمان و محصول:

- ❖ انواع کالاها و خدمات مورد داد و ستد
- ❖ روش‌های تولید و نگهداری
- ❖ تاریخچه موسسه
- ❖ مدیران ارشد
- ❖ وضعیت رقابت
- ❖ جایگاه سازمان در میان رقبا و بهترین و پیشروترین آنها
- ❖ نحوه خدمات پس از فروش و ضمانت، مسائل نصب و راه‌اندازی، قبول مرجوعی و انتظار

تحويل

ب) اطلاعات راجع به مشتریان:

- ✓ اطلاعات راجع به اشخاص و سازمان‌هایی که مصرف‌کننده محصولات هستند.
- ✓ اطلاعات راجع به ارتباط خریدار و فروشنده و طریقه مصرف محصولات و حجم وزن و اندازه خرید محصولات
- ✓ چند درصد از مصرف‌کنندگان به نام تجاری و علامت و نشان کالا وفادارند.
- ✓ آیا عموم مردم، مصرف‌کننده هستند یا گروه‌های خاص
- ✓ مشخصات درآمدی و سنی، جنسی، شغلی، تحصیلی و شیوه زندگی

- ✓ اندازه سهم بازار محصولات و میزان فروش و مصرف در مناطق مختلف جغرافیایی
- ✓ کدام گروه از مشتریان بیشتر خرید می کنند یا سودآورترند و کدام راضی تراند.
- ✓ مسئولین خرید چه کسانی هستند؟
- ✓ نکات قوت، توانمندی ها، ارزش های شخصی و سازمانی و مسائل غرور انگیز آنها کدام است.

۳- مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی عبارت است از «تجزیه و تحلیل، اجرا و کنترل برنامه های تعیین شده برای فراهم آوردن مبادلات مطلوب با بازارهای مورد نظر، به منظور دستیابی به هدف های سازمان». تأکید مدیریت بازاریابی بیشترین بر تعیین محصولات سازمان بر مبنای نیازها و خواسته های بازار مورد نظر و نیز استفاده از قیمت گذاری، ارتباطات و توزیع موثر برای آگاهی دادن، ایجاد انگیزه و عرضه خدمت به بازار است

هر کسب و کاری باید برای رسیدن به اهداف بلند مدت خود در بازار، برنامه ریزی کند. این برنامه که تحت عنوان استراتژی های بازاریابی عنوان می شود، با توجه به موقعیت شرکت در صنعت، اهداف، موقعیت ها و منابع در دسترس تعیین می گردد. برای تدوین استراتژی مناسب بازاریابی باید به عوامل مختلفی توجه کرد.

صاحب نظران تقسیم بندی های مختلفی از انواع استراتژی های بازاریابی ارائه کرده اند که در این میان «مایکل پورتر» استراتژی های بازاریابی را به سه دسته تقسیم می کند:

۱- **استراتژی رهبری هزینه:** شرکت با استفاده از این استراتژی، سعی می کند با کاهش قیمت تمام شده و هزینه های تولید، با رقبا، و مشتریان بیشتری را جذب کند و از این طریق، سهم بازار خود را توسعه دهد.

۲- **استراتژی تمایز:** این استراتژی بیان می دارد که شرکت ها برای پیشی گرفتن از رقبا، سعی می کنند با توجه به نقاط قوتی که در آنها وجود دارد عملکردی عالی در مقایسه با رقبا در زمینه یا زمینه های خاص (کیفیت محصول، نحوه عرضه خدمات، فناوری و غیره) داشته باشند.

۳- **استراتژی تمرکز:** در این استراتژی، شرکت می کوشد به یک یا چند بخش کوچک بازار توجه و فعالیتهای خود را در آنجا متمرکز کند تا از این طریق مشتریان بیشتری جذب کند.

برای معرفی مناسب یک شرکت لازم است اهداف، محصولات، نگرش ها و کنش های همه بخش های شرکت در هماهنگی با یکدیگر باشند. زمانی که همه این ها فراهم بود هم، مدام باید در صحنه حضور داشت. در ضمن یادتان باشد انتشار کافی نیست. شرایط مدام در حال تغییر است و نمی توان صرفاً به انتشار شرکت تکیه کرد. آن چه بسیار مهم است درک این نکته است: مفاهیم جامع

اما مفاهیم جامع چیست؟ شرکت‌ها به مفاهیم و استراتژی‌هایی نیاز دارند که نقاط تمایز آن‌ها با دیگران را نشان دهد. وقتی شرکتی حضور خود را در بازار برپایه یک مفهوم ارتباطی همگرا بنا کند خودش را در رقابت‌ها بیمه کرده است و مفهوم ارتباطی همگرا هم چیزی نیست جز داشتن یک استراتژی که تمام اهداف، محصولات، نگرش‌ها و کنش‌های شرکت را همسو ساخته و در جهت آرزوهای مشتری به کار گیرد.

تعیین اهداف

اهداف شرکت را می‌توان از طریق سه پرسش استخراج کرد .

- چقدر می‌خواهید به‌دست آورید؟
- چقدر باید به‌دست آورید؟
- چقدر می‌توان به‌دست آورد؟

پرسش اول (چقدر می‌خواهید به‌دست آورید؟) در واقع پرسشی است که ملاحظات استراتژیک و برنامه‌ریزی شرکت را هدف می‌گیرد و در اصل همان تعهدات کارکنان و مدیریت شرکت است که چقدر می‌خواهند.

اما پرسش دوم (چقدر باید به‌دست آورید) تعیین میزان فروش و سود حاشیه مورد نظر است و قیمت‌گذاری را هم در برمی‌گیرد. و اما پرسش سوم (چقدر می‌توان به‌دست آورد!) به مواردی مثل پتانسیل شرکت و نیازهای بازار مربوط می‌شود.

روشن بودن و قابل اندازه‌گیری بودن اهداف

اهداف شرکت تا روشن و قابل اندازه‌گیری و نیز واقع‌گرایانه و قابل دستیابی نباشند، دست نیافتنی خواهند ماند. پس در هنگام تعیین اهداف باید مسوولیت‌ها را هم مشخص ساخت، یعنی تعیین شود که چه کسی چه وقت چه کاری باید انجام دهد. در عین حال برای پرهیز از کشمکش و تضاد باید کاری کرد که اهداف دچار تناقض نباشند. اهداف باید دارای اعتبار و قابلیت اندازه‌گیری باشند.

اهداف عمومی بازاریابی

اهداف عمومی بازاریابی عبارتند از :

- ☒ بهبود موقعیت شرکت در بازار
- ☒ افزایش رضایت مشتری
- ☒ تقویت چهره شرکت

✕ ارتقای سابقه شرکت

آمیزه موفق بازاریابی

اما وقتی از نیازهای بازار و شرایط رقبا مطلع باشیم و به عبارت دیگر هم از وضع موجود و هم از شرایط هدف آگاه باشیم باید به ابزارهای رسیدن به اهداف فکر کنیم. معمولا در جعبه ابزار شکل‌دهی به اقدامات بازاریابی چهار عرصه متمایز به چشم می‌خورد:

سیاست محصولات و خدمات: شرکت کدام محصولات را می‌خواهد به طرز سودآوری بفروشد و چه خدماتی می‌تواند آن را تامین کند؟

سیاست توزیع: اجرای سفارش‌های مشتریان و گرفتن سفارش‌های هر چه بیشتر
سیاست ارتباطی: بازار از محصولات و خدمات شرکت چه درسی می‌گیرد؟ چه چیزهایی می‌تواند به افزایش فروش منجر شود؟

قیمت‌ها و قراردادهای: چه نوع قیمت‌هایی می‌تواند به افزایش سفارشات منجر شود. چطور می‌توان مشتریان را به پرداخت بیشتر برای کیفیت بهتر ترغیب کرد؟

موضوعات مهم در بازاریابی موفق

مواردی که در ادامه بیان می‌شود، موضوعاتی است که می‌تواند احتمال موفقیت برنامه‌های بازاریابی را بیشتر کند:

❖ ایجاد تمایز

ایجاد تمایز مقوله بسیار مهمی است. مشاوره در این زمینه می‌تواند بسیار موثر بوده و بر کار تاثیر بگذارد و به ایجاد تمایزهای مورد نظر کمک کند. عمق بخشیدن به حضور رسانه‌ای، سرویس‌دهی انعطاف‌پذیر و کیفیت بالا همه می‌توانند در این ایجاد تمایز نقش ایفا کنند. جنگ قیمت‌ها در بازار هم مقوله‌ای است که می‌توان با دادن سرویس‌های بهتر با آن مقابله کرد.

❖ مشتری با پای خودش نمی‌آید.

مشتری خودش با پای خودش وارد محل کار شما نمی‌شود. شما باید دنبال او بگردید. برخی از راه‌کارها:

❖ در اینترنت جست‌وجو کنید.

یکی از راه‌های رسیدن به مشتریان دستیابی به اطلاعات تماس آن‌ها از طریق اینترنت است که می‌تواند به تدریج به ایجاد یک پایگاه داده‌ها از ایمیل‌ها و اطلاعات تماس دیگران منجر شود. البته به یاد داشته باشید ارسال ایمیل ناخواسته هم تبعاتی دارد.

❖ حضور نمایشگاهی

در نمایشگاه‌ها حضور پیدا کنید و بروشورهای مربوط به خدمات و محصولات خودتان را ارایه کنید. حضور در هر نمایشگاهی که به نحوی به کار شما مربوط باشد، موثر است.

❖ استفاده از تبلیغات

تبلیغات هم یکی دیگر از راه‌های رسیدن به مشتریان است. هر چند که تأثیرات آن هم تعریف شده است و تا حدی محدود هم هست و ممکن است جلب توجه کند، اما الزاماً به افزایش فروش منجر نمی‌شود. ارایه آگهی در نشریات تجاری و تخصصی می‌تواند موثرتر باشد.

❖ خرید آدرس‌ها

در دنیای امروز عده‌ای هستند که آدرس می‌فروشند و عده‌ای هم خریدار این آدرس‌ها هستند. این آدرس‌ها مثلاً در آلمان از طریق اتاق بازرگانی این کشور فروخته می‌شود و اطلاعاتی چون منطقه، تعداد پرسنل، ارقام فروش و... را در خود دارد.

❖ فروش از طریق همه کانال‌ها

دیگر مثل سابق نمی‌توان به روابط فردی با مشتریان اکتفا کرد. باید از همه کانال‌ها اقدام کرد تا به دامنه مشتریان افزود.

❖ مدیریت وقت

همیشه مراقب مدیریت وقت باشید. نباید با صرف وقت فراوان یک کار را به پیش برد. باید هزینه وقت‌های اضافه را در نظر داشت.

❖ مشتریان دائمی

مراقب مشتریان دائمی باشید. شرکت‌ها می‌توانند از طریق مشتریان دائمی خود درآمد فراوان و در عین حال درآمدی همیشگی داشته باشند.

❖ مشتریان جدید

در مورد مشتریان جدید همیشه مراقب باشید که صورتحساب‌های منطقی‌تری نسبت به رقبایان ارایه دهید. در چنین مواردی در نظر داشته باشید سود درازمدت می‌تواند بهتر از سودهای کوتاه مدت و گذرا باشد.

❖ نرم‌افزارها

از نرم افزارها برای محاسبات و مدیریت امورتان استفاده کنید. این کار از دقت و سرعت بیشتری برخوردار است.

چه کسانی، چطور و چرا؟

این سه پرسش، پرسش‌هایی مهم هستند. اما در چه زمینه‌هایی؟

محصول گرا بودن: از مشاوران فنی برای ارتقای کیفی محصولات استفاده کنید.

مشتری گرا بودن: مشتریان را طبقه بندی کنید تا تیم فروش در برقراری ارتباط با مشتریان دچار کشمکش و تداخل وظیفه نشود.

قلمرو گرا بودن: این موضوع بیشتر به شرکت‌های بزرگ مربوط می‌شود که باید خط ارتباط با مشتریان خودشان را در منطقه‌هایی که فعال هستند، حفظ کنند.

وظیفه گرا بودن: پرسنل باید وظایف خود را به خوبی بدانند و هر کدام به موقع، نقش خود را به درستی ایفا کنند.

اشتباهات بازاریابی

بازاریابی در شرایط رقابتی کنونی امری ضروری است. چنانچه روش مناسبی برای بازاریابی انتخاب نشود، به جای سودمند بودن، می‌تواند زیانبار باشد. بنابراین، پیش از هرگونه اقدامی باید اشتباهات این حوزه را شناخت تا بتوان تأثیر آن را افزایش داد. در ادامه به برخی از اشتباهات رایج و معمول بازاریابی اشاره می‌شود:

۱- **نه هدفی، نه توقع و انتظاری:** بسیاری از شرکت‌ها در واقع نمی‌دانند که از بازاریابی چه می‌خواهند یا انتظارشان از تلاش‌های شبانه روزی چیست. پس در ابتدا باید اهداف را مشخص و تنظیم کرد، سپس، پذیرفت که بازاریابی یک مرحله است و در پایان، همواره از تناسب مراحل با اهداف، اطمینان حاصل نمود.

۲- **نداشتن خرید:** مجریان، مدیران و کارمندانی که بازاریابی را باور ندارند، به طور جدی می‌توانند زیان آور باشند و تمامی مراحل را تحت الشعاع قرار دهند. آنها می‌توانند خرید را با روشن کردن اهداف و مراحل عملیات بازاریابی به دست آورند.

۳- **ترس:** شرکت‌ها در برخورد با بازاریابی دچار ترس مبهم و نامحسوس می‌شوند. آنها نه از خود بازاریابی، که از احتمال شکست در آن بازاریابی واهمه دارند. این ترس حتی می‌تواند آنان را از آغاز و ادامه کار باز دارد. هنگامی که عملیات بازاریابی راه اندازی می‌شود، ازاین که بارها و بارها به نتیجه نرسد نباید ترسی به دل راه داد.

- ۴- **بی توجهی به آموزش**، اگر آموزش‌های لازم بازاریابی در اختیار کارمندان قرار نگیرد، آنها همچنان بدگمان خواهند بود و این مساله می‌تواند به از بین رفتن کل مراحل بازاریابی منجر شود.
- ۵- **هدر رفتن سرمایه**: اجرای عملیات ۵۰ میلیون تومانی که از اجزای خوبی برخوردار است، می‌توان راه گشای از عملیات ۵۰۰ میلیون تومانی باشد. که به صورت ضعیفی طراحی شده است. بسیاری از فنون بازاریابی «سنتی»، مانند تبلیغات، نمی‌توانند در برآورد و ارزیابی هزینه‌ها نتایج قابل قبولی ارائه دهند، حداقل دو بار در سال سرمایه بازاریابی باید ارزیابی شود.
- ۶- **اتلاف وقت**: اگر در رفت و آمد به گروه‌های شبکه ای هیچ گونه تجارت و داد و ستدی دیده نشود؛ وقت هدر رفته است. تمام زمان بازاریابی را نباید صرف اثبات ارزشمندی آن کرد در کنار گذشتن قسمت هایی که درست عمل نمی‌کند، نباید تردیدی داشت.
- ۷- **نداشتن ارتباط**: اگر درباره برگزاری یک سیمینار مهم به کارمندان اطلاعاتی داده نشود، لازم نیست آن را برگزار کرد. در تمامی مسایل و جریبات بازاریابی، سیاست آزادی بیان باید به کار گرفته شود.
- ۸- **نداشتن حس مسوولیت پذیری**: این مساله بدترین و بزرگترین اشتباهی است که یک کارآفرین می‌تواند مرتکب شود داشتن اهداف واقع بیانه و عملکرد سریع برای کسانی که در کار بازاریابی هستند، ضروری است.
- ۹- **نپرداختن پاداش**: اگر در شناسایی و ارج نهادن به مهارت‌ها و تخصص‌های بازاریابی کارمندان سهل انگاری شود، محرک هایی که باید به کار گرفته شوند، دچار لغزش می‌شوند و نتیجه ای معکوس در پی خواهند داشت.
- ۱۰- **نداشتن دست نوشته و بی توجهی به مکتوب کردن کارها**: گفته اند «هنگامی که کاری نوشته شود، انجام می‌پذیرد». همیشه اهداف و طرح‌ها باید نوشته شوند زیرا هنگام نوشتن، دیدگاه و چشم انداز به طور قابل توجهی افزایش خواهد یافت.
- این ها اشتباهات متداولی هستند که بسیاری از کسب و کارها با آن مواجه می‌شوند. کارآفرین، با پرهیز از تکرار اشتباهات بازاریابی رقبای خود می‌تواند از آنان پیشی بگیرد.

تبلیغات

ساده ترین تعریف تبلیغات را می‌توان چنین بیان کرد: فرآیند روشمند ارائه اطلاعات مناسب در مورد کالاها و خدمات به مشتریان و ترغیب و متقاعد کردن مؤثر مصرف کنندگان به خرید کالاها و خدمات. واژه‌ها و عبارات «روشمند، اطلاعات مناسب و «ترغیب و متقاعد کردن مؤثر»، همگی ناظر

بر انجام برنامه ریزی در فرآیند تبلیغات است که مستلزم شناخت عینی رفتار مشتریان، به ویژه رفتار مصرف کنندگان و سایر اجزای مرتبط و مهم در بازار (کالا و خدمات، رقبا و محیط بازار) یا به عبارتی تحقیقات بازاریابی و همچنین انجام انواع آزمون‌ها و ارزیابی‌هایی است که بخش عمده «تحقیقات تبلیغات» را تشکیل می‌دهد.

هدف اساسی تبلیغات در درجه اول، ایجاد تصویری مطلوب از نشانه کالا و خدمت در اذهان مخاطب هدف است.

اثربخشی در تبلیغات:

به منظور سنجش اثربخشی تبلیغات نیز همانند سایر فعالیت‌ها باید در برنامه‌ریزی تبلیغات و در گام اول آن اهدافی برای تبلیغات تعریف شود. برای برنامه ریزی تبلیغات الگوهای متفاوتی وجود دارد که در ادامه به یکی از ساده ترین آنها اشاره می‌شود. در گام اول هدف تعیین می‌شود. سپس بودجه لازم برای تبلیغات تخصیص یافته و در گام‌های بعدی نسبت به تصمیم‌گیری راجع به پیام و رسانه اقدام می‌شود و نهایتاً به منظور تعیین اثربخشی برنامه تبلیغات نتایج به دست آمده با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می‌شوند. اکثر فعالیت‌های تبلیغاتی هدفی را دنبال می‌کنند اما آنچه که یک طرح تبلیغاتی خوب را از یک طرح تبلیغاتی ضعیف متمایز می‌سازد، کیفیت هدف تعیین شده در آنهاست. تعریف درست و دقیق هدف به تبلیغ دهنده کمک می‌کند که شاخص‌های مناسبی برای انتخاب رسانه و پیام در اختیار داشته باشد و در نتیجه انتخاب صحیح‌تری نیز خواهد داشت. اما پرسش بعدی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان اهداف بهتری را برای تبلیغات تعریف نمود؟ به منظور تعریف چنین اهدافی می‌بایست طی یک فرایند تحقیقاتی، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردد. این اطلاعات می‌تواند به عنوان منبع اصلی تعیین هدف مورد استفاده قرار گیرد. این فرایند تحقیقاتی شامل بخش‌های زیر است:

☒ در بخش اول باید بررسی شود که دلیل اصلی تبلیغ دهنده از تصمیم برای تبلیغات چیست. آیا فرصتی را احساس کرده، قرار است محل جدیدی معرفی شود و یا برای جلوگیری از افول یک محصول یا خدمت، تصمیم به تبلیغات گرفته است. موارد بالا نمونه‌ای از دلایل تصمیم برای شروع یک برنامه تبلیغاتی هستند. ولی به هر ترتیب تبلیغ دهنده باید دلیل خود را از انجام تبلیغ دقیقاً مشخص سازد.

☒ در گام بعدی تبلیغ دهنده می‌بایست به طور واضح ویژگی‌های متمایز محصولی را که قرار است برای آن تبلیغات صورت پذیرد، لیست کند. این ویژگی‌ها به دو بخش کلی تقسیم می‌شوند.

۱. **بخش اول:** به ویژگی‌های فیزیکی اختصاص دارد. در این بخش تفاوت‌های این محصول با سایر رقبای آن به لحاظ شکل، اجزا، اندازه، بسته‌بندی، کانال توزیع، خدمات، قیمت و... آورده می‌شود.
 ۲. **بخش دوم:** ویژگی‌های احساسی مرتبط با نام تجاری آورده می‌شود. در این قسمت طرز فکر و دیدگاه مصرف کنندگان راجع به آن نام تجاری لیست می‌شود.
 - در بخش بعدی باید به این پرسش مهم پاسخ داده شود که محصول یا خدمت مورد نظر چگونه و با چه تفاوتی نسبت به سایر رقبا به نیازهای مصرف کنندگان پاسخ می‌دهد. در این پاسخ مزیت اصلی که مشتریان با استفاده از این محصول به دست می‌آورند، بیان می‌شود. پاسخ این پرسش کمک بسیار زیادی به تبلیغ دهنده در انتخاب پیام در مراحل بعدی خواهد کرد.
 - در گام بعدی تبلیغ دهنده می‌بایست مخاطبان تبلیغ را تعریف کند. در تعریف از مخاطبان هدف می‌بایست به سه ویژگی مهم آنها اشاره شود. که عبارتند از:
 - الف. موقعیت جغرافیایی و مکانی مخاطبان؛
 - ب. ویژگی‌ها و خصوصیات روحی و روانی مخاطبان؛
 - ج. عادات‌های مخاطبان هدف در خواندن، شنیدن و دیدن.
- این اطلاعات را می‌توان از تحقیقات بازار انجام شده در شرکت به دست آورد. در صورت عدم انجام تحقیقات بازار، کسب این اطلاعات نیاز به بررسی و صرف وقت و هزینه بیشتر خواهد داشت. با وجود این، صرف این هزینه‌ها شرکت را از هزینه‌های بسیار بیشتری که ممکن است هیچ بازدهی برای شرکت نداشته باشد، مصون می‌سازد. اطلاعات به دست آمده از بررسی‌های بالا به تبلیغ دهنده در انتخاب رسانه مناسب برای تبلیغ کمک خواهد کرد.
- در بخش آخر تبلیغ دهنده باید به طور مشخص بیان کند که تأثیرات مورد انتظارش از تبلیغ چیست. به طور کلی تأثیرات مورد انتظار بر مخاطبان به واسطه تبلیغ را می‌توان به گروه‌های زیر تقسیم کرد:
۱. **افزایش آگاهی:** در اینجا هدف از تبلیغ رساندن مخاطبان تبلیغ به این باور است که کالای مورد تبلیغ بهتر از سایر کالاهای مشابه است. و یا اینکه روشی که تاکنون مورد استفاده قرار گرفته، بهترین روش انجام کار نیست؛
 ۲. **ایجاد باور:** در این قسمت، هدف از تبلیغ رساندن مخاطبان تبلیغ به این باور است که کالای مورد تبلیغ بهتر از سایر کالاهای مشابه است و یا اینکه روشی که تاکنون مورد استفاده قرار گرفته، بهترین روش انجام کار نیست؛
 ۳. **برانگیختن احساس:** هدف تبلیغ در این مورد ایجاد احساساتی از قبیل، هیجان نسبت به پیشنهاد جدید، تعجب راجع به بخش‌هایی از خبر و یا همدلی با دیدگاه مخاطبان است. در کلیه

موارد بالا باید مشخص شود مخاطبان چه کسانی هستند و کدامیک از این تأثیرات از آنها انتظار می‌رود و تأثیرات به چه میزانی خواهند بود. نتایج حاصله تا این مرحله اهداف مورد انتظار تبلیغ دهنده را مشخص خواهد کرد. چنانچه تمام مراحل ذکر شده به درستی طی شود میزان اثربخشی تبلیغات تا حد قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهد یافت. در پایان به منظور سنجش اثربخشی تبلیغ اجرا شده، می‌بایست با انجام تحقیقاتی میزان تأثیر تبلیغ بر مخاطبان آن اندازه‌گیری شود. مقایسه نتایج این تحقیق با اهداف پیش‌بینی شده، میزان اثربخشی تبلیغ انجام شده را نشان خواهد داد.

قیمت‌گذاری

تمامی سازمانها و شرکتها، برای کالاها و خدماتی عرضه شده قیمتی تعیین می‌کنند. این قیمت ممکن است در قالب مفاهیم گوناگون مانند شهریه، آبونمان، حق عمل، اجاره بها و... عنوان شود. اگرچه رقابت بر سر قیمت از مسئله‌های عمده‌ای است که شرکتها با آن روبه‌رو می‌شوند، اما بسیاری از شرکتها نمی‌توانند این مسئله را به شیوه‌ای عالی حل کنند.

تعریف قیمت‌گذاری

قیمت از نظر لغوی یعنی سنجش، ارزیابی، اندازه و معیار. قیمت در بازار عبارت است از ارزش مبادله‌ای کالا و خدمت که به صورت واحد پول بیان می‌شود. بر این اساس، قیمت‌گذاری بطور ساده یعنی تعیین قیمت برای کالا یا خدمت. قیمت‌گذاری فعالیتی است که باید تکرار شود و فرایندی مداوم و پیوسته است. این تداوم ناشی از تغییرات محیطی و نبود ثبات در شرایط بازار است که لزوم تکرار این فرایند را توجیه می‌کند.

اهداف قیمت‌گذاری

بطور کلی اهدافی که شرکتها از قیمت‌گذاری دنبال می‌کنند به پنج گروه زیر تقسیم می‌شود:

۱- ادامه حیات

این هدف برای شرکتهایی مناسب است که با ظرفیت مازاد، رقابت شدید و تغییرات دائمی مصرف کنندگان دچار مشکل شده‌اند. چنانچه قیمت بتواند هزینه‌های متغیر و برخی از هزینه‌های ثابت را پوشش دهد، شرکت می‌تواند همچنان به حیات تجاری خود ادامه دهد.

۲- به حداکثر رساندن سود فعلی

برای اینکه شرکتی بتواند سود کنونی خود را به حداکثر برساند، باید تقاضا و هزینه‌های مربوط به قیمتهای مختلف را برآورد کند و آنگاه قیمتی را انتخاب نماید که بیشترین سود جاری، جریان نقدی یا بازده سرمایه را برای شرکت به ارمغان آورد. البته در صورت تاکید بیش از حد بر سود جاری و عدم توجه به اثرات ناشی از سایر متغیرهای آمیزه بازاریابی، واکنشهای احتمالی رقبا و محدودیتهای قانونی، در بلندمدت عملکرد شرکت را به مخاطره خواهد انداخت.

۳- به حداکثر رساندن سهم بازار

برخی شرکتها این هدف را در پیش می گیرند، زیرا بر این باورند که دستیابی به حجم فروش بیشتر باعث خواهد شد، بهای تمام شده هر واحد تولید کاهش یابد و در نتیجه در بلندمدت به سود بیشتری دست یابند. به عبارت دیگر چنین شرکتهایی برای رسوخ در بازار، قیمتهای خود را در پایین ترین سطح تعیین می کنند. این استراتژی می تواند در شرایط زیر مناسب باشد:

- ✓ بازار بیش از اندازه نسبت به قیمت حساسیت نشان می دهد، در نتیجه قیمت پایین موجب رشد بازار خواهد شد.

- ✓ با کسب تجربه هزینه های تولید و توزیع کاهش خواهد یافت.

- ✓ قیمت پایین موجب از صحنه خارج شدن رقبا می شود.

۴- کشیدن عصاره بازار

برخی از شرکتها ترجیح می دهند قیمتها را در سطح بالا تعیین کنند و بدین وسیله عصاره بازار را بکشند. شرکتها در شرایط زیر می توانند به این هدف دست یابند:

- _ وجود تعداد زیادی خریدار و بالا بودن میزان تقاضا در بازار
- _ تعیین قیمت اولیه در سطح بالا باعث جلب توجه شرکتهای رقیب به بازار نشود.
- _ تعیین قیمت در سطح بالا این تصور را در ذهن خریداران ایجاد کند که شرکت و محصولات آن نسبت به رقبا در سطحی بالاتر قرار دارد.

۵- پیشرو شدن از نظر کیفیت

شرکتهایی که هدف آنها عرضه محصولات باکیفیت بالاست و می خواهند از این نظر در بازار پیشرو شوند، محصولاتی برتر و با قیمتهای بالاتر به بازار عرضه می کنند. آنها محصولاتی باکیفیت بسیار بالا و دارای ویژگیهای خاص به بازار عرضه می کنند که می توانند منافع و مزایای بیشتری به خریداران ارائه کنند. چنین شرکتهایی می توانند قیمتها را در سطحی بالاتر تعیین کنند.

مراحل قیمت گذاری

مرحله اول: تعیین میزان تقاضا

هر قیمتی منجر به ایجاد سطح متفاوتی از تقاضا می شود و از این رو، بر هدفهای بازاریابی شرکت اثری متفاوت خواهد گذاشت. رابطه بین قیمت و تقاضا باعث می شود که یک منحنی تقاضا به وجود آید. برای تعیین میزان تقاضا لازم است حساسیت تقاضا نسبت به قیمت، برآورد و منحنی تقاضا و کشش تقاضا در برابر تغییر قیمت نیز مورد بررسی قرار گیرد.

مرحله دوم: برآورد هزینه ها

در حالی که تقاضا سقف قیمتی را که شرکت برای محصولات خود در نظر می‌گیرد، تعیین می‌کند، هزینه‌ها، کف را تعیین خواهند کرد. بر این اساس هر شرکتی باید قیمتی را در نظر بگیرد که بتواند هزینه‌های تولید، پخش و فروش محصول را پوشش دهد و برای کار و ریسکی که شرکت پذیرفته است، بازده معقولی ارائه کند.

مرحله سوم: تجزیه تحلیل محصولات، قیمت‌ها و هزینه‌های شرکت رقیب

هنگامی که شرکت با توجه به تقاضای بازار، قیمت و هزینه‌ها را برآورد می‌کند، باید هزینه‌ها و قیمت‌های شرکت‌های رقیب و واکنش آنها در برابر قیمت محصولات خود را هم مورد توجه قرار دهد و در محاسبات خود منظور کند.

مرحله چهارم: انتخاب روش قیمت گذاری

در این مرحله باید از بین روش‌های متنوع قیمت گذاری روش مناسب را انتخاب کرد. بطور کلی روش‌های قیمت‌گذاری عبارتند از:

- **قیمت‌گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام شده:** در این روش که ابتدایی‌ترین روش قیمت‌گذاری نیز محسوب می‌شود، قیمت با افزودن یک عدد استاندارد به بهای تمام شده تعیین می‌شود. این روش تنها زمانی کارساز واقع می‌شود که قیمت تعیین شده بتواند فروش مورد انتظار را تضمین کند.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مورد نظر:** در این روش، شرکت، قیمتی را تعیین می‌کند که به یک نرخ بازده از سرمایه‌گذاری برسد. در اجرای این روش اگر شرکت بتواند هزینه‌ها و فروش را به صورتی دقیق برآورد کند، بازده سرمایه مورد انتظار تحقق خواهد یافت. در غیر این صورت شرکت به نتایج مورد انتظار دست پیدا نخواهد کرد.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش مورد تصور:** در این روش، قیمت‌گذاری بر مبنای پنداشت خریداران در مورد ارزش محصول و نه بر پایه بهای تمام شده آن صورت می‌گیرد. سپس با استفاده از سایر اجزای تشکیل دهنده آمیزه بازاریابی، مانند تبلیغات، تلاش می‌شود تا بر ارزش مورد تصور در ذهن مشتریان افزوده شود. در بکارگیری این روش برای محصولات جدید به تحقیقات بازار نیاز است.
- **قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش:** این روش بر این پایه قرار دارد که قیمت باید نشان دهنده ارزش بالای محصول برای مشتریان باشد. در این روش شرکت باید به اقداماتی دست بزند که بدون اینکه به کیفیت محصول لطمه‌ای وارد آید، محصولات را با هزینه کمتری تولید کند و یا با عرضه آنها به قیمت پایین‌تر، تعداد بیشتری از مشتریان حساس به قیمت را جذب کند. این روش بیشتر در خرده‌فروشیها مشاهده می‌شود.

- **قیمت گذاری بر مبنای نرخ رایج:** در این روش فروشگاهها قیمتهای محصولات خود را بر مبنای قیمت محصولات شرکتهای رقیب می گذارند. در این حالت امکان دارد شرکتی محصولات خود را یکسان، بیشتر یا کمتر از قیمت شرکتهای عمده و رقیب عرضه کند. این روش هنگامی که نتوان به راحتی هزینه ها را محاسبه کرد یا واکنش رقبا نامشخص است بکار برده می شود.
- **قیمت گذاری بر مبنای پیشنهادهای مهر و موم شده:** این روش در مناقصه ها کاربرد دارد. هنگامی که شرکتها برای انجام پروژه ها، پیشنهادهای مهر و موم شده می دهند، قیمتها بصورت رقابتی تعیین می شود. در مناقصه، هر شرکتی قیمت پیشنهادی را بر اساس انتظاراتی و حدسیاتی که نسبت به قیمت شرکتهای رقیب دارد تعیین می کند نه بر مبنای رابطه دقیق قیمت با هزینه های شرکت یا تقاضای موجود.

مرحله پنجم: انتخاب قیمت نهایی

روشهای قیمت گذاری مورد بحث در مرحله قبل، باعث می شوند دامنه قیمتهایی که شرکت می تواند انتخاب کند محدود شود و به قیمت نهایی برسد. البته شرکت هنگام انتخاب قیمت نهایی ناگزیر است عوامل دیگر تاثیر گذار را نیز مورد توجه قرار دهد. برخی از این عوامل تاثیرگذار عبارتند از: قیمت گذاری بر مبنای روان شناسی، سایر اجزای آمیزه بازاریابی تاثیرگذار بر قیمت، سیاستهای قیمت گذاری شرکت و اثر قیمت بر سایر گروهها.

د) فعالیتهای ایمنی (مدیریت ریسک)

«خطر» که پیشینه ای به قدمت تاریخ بشر دارد و حاصل کارش جز ویرانی و ضرر و زیان نیست، از بدو خلقت انسان، پیوسته همراه و موجب دلمشغولی او بوده است. در آغاز، خطر گستره چندانی پهنای نداشت، چون سرمایه اندک بود. رفته رفته و با توسعه جوامع بشری و پیشرفت تمدن، ثروت و دارایی انسان افزون تر شد و در نتیجه میزان درگیری او با خطر و ریسک افزایش یافت. با رویداد انقلاب صنعتی، تنوع، تواتر و شدت ریسک، روز به روز گسترش یافت، به طوری که امروزه با پیشرفت تکنولوژی و ورود انواع فرآورده های صنعتی به زندگی بشر، با وجود تسهیلات فراوانی که برای رفاه انسان در پی داشته، ریسک های جدید را نیز با خود وارد اجتماع کرده است.

«دیوی مولینز» از صاحب نظران کارآفرینی، بر این باور است که یکی از مهمترین موضوعات در کارآفرینی، مدیریت ریسک است.

«سوبرلی» انواع ریسک هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می شوند در قالب «ریسک های شخصی» و «ریسک های کسب و کار» تقسیم بندی می کند.

با توجه به اینکه فعالیتهای کارآفرینانه توأم با ریسک و مخاطره است. لذا کارآفرینان بایستی چگونگی مدیریت ریسک را بیاموزند.

انواع ریسک

۱- ریسک‌های شخصی:

- ☒ ریسک‌های شخصی کارآفرینان شامل موارد زیر می‌باشد.
- ☒ ریسک مالی: آیا شما بضاعت و استطاعت لازم را برای زیان سرمایه گذاری خود دارید
- ☒ ریسک شغلی: در صورت شکست آیا شما می‌توانید دوباره به شغل قبلی یا مسیر ترقی گذشته خو بازگردید؟
- ☒ ریسک خانوادگی و اجتماعی: شکست شما در کسب و کار، چه تأثیری بر وجهه و شهرت خانوادگی اجتماعی شما خواهد گذاشت؟
- ☒ ریسک روحی و روانی: ترس و وحشت شما از شکست چقدر است؟

۲- ریسک‌های کسب و کار:

- ☒ ریسک‌های کسب و کار عبارتند از:
- ☒ ریسک بازار: آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟
- ☒ ریسک اعتماد: آیا مشتریان، بدهی خود را خواهند پرداخت؟ در چه زمانی؟
- ☒ ریسک عملیاتی: آیا سیستم‌های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است.

- ☒ ریسک شهرت و اعتبار: آیا بازار به کاری که شما انجام می‌دهید باور و اعتقاد دارد؟
- مهمترین اصل برای مدیریت ریسک، تشخیص الگو و برنامه ریزی سناریو است. اینکه چه حوادثی برای کسب و کار رخ خواهد داد؟ احتمالاً چگونه اتفاق می‌افتند؟ اگر رخ دادند، چه واکنشی در برابر آنها نشان دهیم؟ پیامدهای احتمالی این حوادث چه خواهد بود؟ دیگر اصل مهم مدیریت ریسک این است که اگر مدیران می‌توانند با هزینه نسبتاً پایین از شر ریسک خلاص شوند، لذا باید تلاش کنند که ریسک کسب و کار به حداقل ممکن کاهش یابد. بنابراین، مدیران باید ریسک را به کسانی که توانایی و تمایل لازم را دارند، انتقال دهند. با ریسک‌ها، بسته به ماهیتشان، با روش‌های متعددی، می‌توان برخورد کرد. مهمترین و موثرترین شیوه، انتقال ریسک به بیمه گر است. نقش بیمه گر، تشکیل اجتماع بزرگی از بیمه گذاران است که در معرض ریسک قرار دارند. بیمه گر با استفاده از آمار و حساب احتمالات و تجربیات گذشته، هزینه ریسک یا حق بیمه فنی را محاسبه و مبلغی را به عنوان هزینه عملیاتی و سود معقول خود به آن اضافه می‌کند تا حق بیمه تجاری به دست آید. این رقم، حق بیمه ای است که بیمه گذار بابت انتقال ریسک به بیمه گر می‌پردازد.

ه) فعالیت‌های حسابداری

اداره کسب و کار، شامل تعداد زیادی مبادلات (دریافت و پرداخت‌ها) برای دستیابی به هدف و سود است. در یک کسب و کار، اقلام مختلفی به طور مکرر خرید و فروش می‌شود، دائماً دریافت و پرداخت صورت می‌گیرد و کارآفرین نمی‌تواند جزئیات مبادلات دریافت و پرداخت را دقیق و مو به مو به خاطر بسپارد، زیرا اصولاً حافظه انسان محدود است.

در جریان انجام معاملات، ضرورت می‌یابد که حساب معاملات انجام شده نگهداری شود. معاملات در دوران ما معمولاً مبادله کالا و خدمات با پول است. عرضه کنندگان کالا یا خدمات، مایل هستند میزان عرضه کالا و خدمات خود را اندازه گیری کنند. به ویژه تمایل دارند از میزان معاملات نقدی و غیر نقدی خود اطلاع دقیق داشته باشند تا بر اساس اطلاعات در اختیار و میزان سود و زیان حاصل و وضعیت مالی ناشی از آن، برنامه کاری آینده خود را تنظیم کنند. حسابداری، سیستمی است که فعالیت‌های کسب و کار را اندازه گیری می‌کند. سپس این اطلاعات را در قالب گزارش‌ها پردازش می‌کند و در نهایت، نتایج فعالیت و عملکرد واحد تجاری را به تصمیم گیران می‌دهد به همین دلیل، حسابداری را «زبان کسب و کار» نامیده اند.

یکی از متداولترین تعاریف حسابداری چنین است

«حسابداری عبارت است از فن ثبت، طبقه بندی و تلخیص فعالیت‌های مالی موسسات در قالب اعداد و ارقام قابل سنجش به پول رایج کشور و تفسیر نتایج حاصل از آن، در حسابداری دو طرفه، معاملات و وقایع مالی، ابتدا در فرمی به نام سند حسابداری یا سند روزنامه منعکس و تجزیه و تحلیل می‌شود و سپس مندرجات اسناد یاد شده، به ترتیب تاریخ وقوع در دفتر کل طبقه بندی شده، سپس مانده هر حساب، تعیین و صورت مالی اساسی، یعنی صورت حساب سود و زیان، صورت حساب سرمایه و صورت حساب ترازنامه، با استفاده از این اقلام تهیه می‌شود تا استفاده کنندگان از این صورت حساب‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را از آن برداشت و بهره برداری کنند.

۱- فرایند حسابداری در کارآفرینی

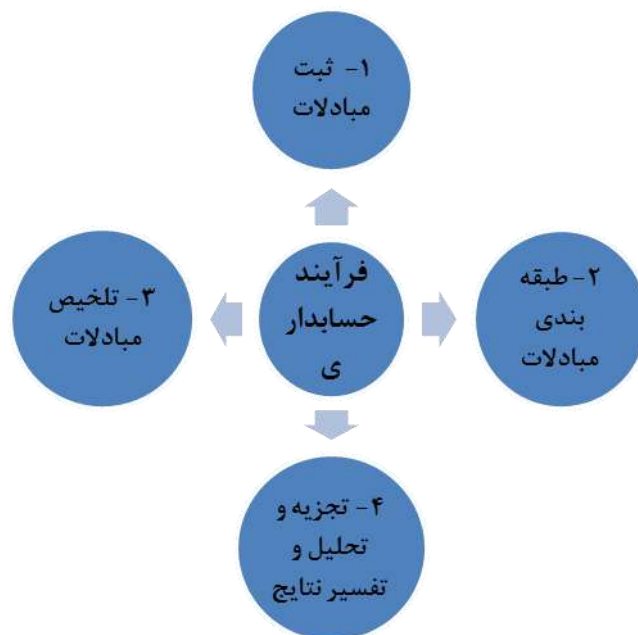
در مجموع، فرایند حسابداری، شامل مراحل چهارگانه ای ذیل است:

- ☒ ثبت مبادلات
- ☒ طبقه بندی مبادلات
- ☒ تلخیص مبادلات
- ☒ تجزیه و تحلیل و تفسیر نتایج

همانطور که ملاحظه می‌شود، کار حسابداری با ثبت وقایع مالی خاتمه نمی‌پذیرد، بلکه این شروع کار است و حتی در مواردی اتفاق می‌افتد که چندین سال بعد، دفاتر مالی سال‌های پیش بررسی و

استفاده می‌شود. بنابراین، در امر حسابداری باید از ابتدا اقدامات سازماندهی شده و اجرا شود. طراحی سیستم حسابداری و شناسایی سرفصل حساب‌ها، رعایت اصول اولیه دفتر داری و حسابداری در صدور اسناد حسابداری و تحریر دفاتر روزنامه، کل و معین، اساس کار حسابداری هستند. مراحل اصلی فرایند حسابداری شامل موارد زیر می‌باشد:

نمودار ۸-۸ فرآیند حسابداری در هر کسب و کار



۲- دفاتر حسابداری

دفاتر رسمی حسابداری شامل دفتر روزنامه و دفتر کل است. همچنین دفتر معین نیز جهت نگهداری ریز حسابهای کاربرد دارد. در ادامه دفتر روزنامه و دفتر کل شرح داده می‌شود.

دفتر روزنامه:

دفتر روزنامه، دفتری است که اشخاص حقیقی یا حقوقی کلیه عملیات مالی و پولی خود را، اعم از خرید، فروش، دیون، مطالبات و ظهر نویسی و هرگونه فعالیتی که ایجاد دین یا طلب کند و نیز

عملیات محاسباتی را به تاریخ وقوع ثبت می نمایند تا بتوانند طبق اصول حسابداری و عرف متداول دفتر داری در پایان دوره مالی برای تنظیم صورت‌های مالی عملیات لازم را انجام دهند. در عمل، حسابداران ابتدا مبادلات را بر اساس توالی زمانی در دفتر روزنامه ثبت می‌کند که در پنج مرحله انجام می‌گیرد.

- شناسایی مبادلات از طریق مدارک ثبت شده مثل همچون رسیدهای بانکی، فاکتور فروش، فاکتور خرید و ته چک
 - تشخیص حساب هایی که به وسیله مبادله تحت تأثیر قرار گرفته اند و همچنین تعیین نوع آنها (دارایی، بدهی و سرمایه)
 - تعیین این موضوع که حساب مشخص شده بر اساس مبادله، افزایش داشته است یا کاهش.
 - به کارگیری قواعد بدهکارو بستانکار کردن و تعیین میزان بدهکار یا بستانکار حساب، جهت ثبت افزایش یا کاهش آن
 - ثبت مبادله در دفتر روزنامه که یک شرح مختصر از مبادله را نیز شامل می‌شود، به گونه ای که ابتدا سمت بدهکار و سمت بستانکار دفتر روزنامه ثبت شود (مرحله روزنامه نویسی)
- برای آشنایی به نحوه روزنامه نویسی، نمونه ای فرضی را بررسی می‌کنیم. فرض کنید شرکتی برای خرید یک دستگاه ماشین تراش مبلغ ۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال پرداخت نموده است. مراحل آن به شرح زیر است:
- مرحله اول: مدارک ثبت شده برای این رویداد رسید بانکی یا ته چک ۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریالی است که از حساب شرکت پرداخت شده است.
- مرحله دوم: حساب هایی که بر اساس این مبادله تحت تأثیر قرار گرفته اند، عبارتند از حساب دارایی (وجه نقد) و حساب سرمایه شرکت
- مرحله سوم: هر دو حساب (دارایی و سرمایه)، افزایشی معادل ۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال داشته اند بنابراین، وجه نقد، حساب دارایی است که افزایش یافته و علاوه بر آن، سرمایه نیز افزایش داشته است.
- مرحله چهارم: برای نشان دادن افزایش در حساب دارایی، وجه نقد بدهکار می‌شود و برای نشان دادن افزایش در سرمایه، حساب مذکور بستانکار می‌شود.
- مرحله پنجم: ثبت در دفتر روزنامه به شرح ذیل است.

جدول ۸-۳ دفتر روزنامه

تاریخ	عنوان حساب‌ها و شرح	بدهکار	بستانکار
۲۰ آبان ۸۹	وجه نقد سرمایه شرکت بابت خرید ماشین تراش	۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰

در ثبت روزنامه، بعد از ثبت تاریخ مبادله، ابتدا حساب بدهکار ثبت می‌شود و سپس در سطر بعد، حساب بستانکار و در سطر بعد، شرح مبادله قید می‌شود.

دفتر کل

پس از ثبت مبادلات در دفتر روزنامه، مقادیر باید از دفتر روزنامه به حساب‌های مناسب دفتر کل انتقال یابند، به گونه ای که بدهکارهای دفتر روزنامه به بدهکار حساب‌های دفتر کل و بستانکارهای دفتر روزنامه به بستانکار حساب‌های دفتر کل منتقل شود.

مطابق ماده ۸ قانون تجارت، دفتر کل، دفتری است که تاجر باید کلیه معاملات را حداقل هفته ای یک بار از دفتر روزنامه استخراج و حسابهای مختلف آن را تشخیص، تفکیک و هر نوعی را در صفحه مخصوصی در آن دفتر به طور خلاصه ثبت کند.

برای انتقال مبادله سرمایه گذاری شرکت از دفتر روزنامه، باید به گونه ذیل اقدام شود:

$$\text{دارایی} = \text{بدهی} + \text{سرمایه}$$

وجه نقد	سرمایه شرکت
۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰

۳- صورت‌های مالی اطلاعات

پس از انتقال در دوره اول ثبت حساب‌ها (تهیه دفتر روزنامه و دفتر کل)، تهیه صورت‌های مالی اهمیت می‌یابد. صورت‌های مالی اصلی در هر کسب و کار، عبارت اند از صورت سود و زیان، صورت سرمایه، ترازنامه و صورت گردش وجه نقد.

صورت حساب سود و زیان

صورت حساب سود و زیان بیانگر خلاصه ای از درآمد ها و هزینه های یک واحد کسب و کار در یک دوره زمانی معین (یک ماه یا یک سال) است. این صورت حساب که گاهی اوقات آن را صورت درآمد یا صورت عملیات نیز می نامند، مانند فیلمبرداری از فعالیت های یک دوره کسب و کار است. سود ویژه: سود ویژه، مازاد درآمد ها نسبت به هزینه های یک واحد کسب و کار است. سود ویژه که مهمترین بخش اطلاعاتی یک واحد کسب و کار است، در صورت حساب سود و زیان منعکس می شود.

زیان ویژه: مازاد هزینه ها نسبت به درآمد های واحد کسب و کار را زیان ویژه گویند.

صورت سرمایه

صورت سرمایه بیانگر خلاصه تغییراتی است که در سرمایه یک واحد کسب و کار، طی یک دوره زمان معین (یک ماه یا یک سال) رخ داده است. افزایش در سرمایه می تواند ناشی از سرمایه گذاری مالک یا سود ویژه ای باشد که طی یک دوره کسب شده است. کاهش در سرمایه می تواند ناشی از برداشت مالک یا زیان ویژه دوره باشد. سود ویژه یا زیان ویژه، از صورت حساب سود و زیان به صورت سرمایه منتقل می شود.

ترازنامه

فهرستی از تمامی دارایی ها، بدهی ها و سرمایه یک واحد کسب و کار در یک تاریخ معین است. این تاریخ معین، معمولاً پایان سال است. ترازنامه مانند عکسی است که در تاریخ معینی از یک واحد کسب و کار گرفته شود. به این منظور، گاهی اوقات به آن «صورت وضعیت مالی» نیز اطلاق می شود.

صورت گردش وجوه نقد

صورت گردش وجوه نقد بیانگر مجموعه دریافت و پرداخت های نقدی واحد کسب و کار در طول یک دوره است. زمانی که دریافت های نقدی یک واحد کسب و کار، بیش از پرداخت های نقد آن باشد، نتیجه فعالیت های کسب و کار، افزایش خالص در وجوه نقد را نوید خواهد داد و اگر پرداخت های نقدی بیش از دریافت های نقدی باشد، نتیجه فعالیت های واحد کسب و کار، کاهش خالص در وجوه نقد خواهد بود. در قسمت بالای جدول هر یک از صورت های مالی، نام واحد کسب و کار، نام صورت و تاریخ یا دوره زمانی ای که آن صورت را دربر می گیرد، قید می شود.

(و) فعالیت های مالی

فرض کنید شما تصمیم گرفته اید کسب و کاری در زمینه تولید کمپوت راه اندازی کنید. برای انجام چنین کاری، مدیرانی برای خرید مواد اولیه استخدام می کنید، گروهی را برای تولید و فروش محصولات تولیدی گرد هم می آورید. به زبان مالی، شما دارایی هایی همچون موجود انبار، ماشین آلات، زمین و نیروی کار سرمایه گذاری می کنید. میزان پول نقدی که در دارایی سرمایه گذاری می کنید، باید با میزان پولی که برای تدارک این دارایی های تهیه کرده اید، برابری کند. زمانی که اقدام به فروش کمپوت های تولیدی می کنید، شرکت شما پول نقدی ایجاد خواهد کرد که شما را قادر خواهد ساخت تا امور شرکت را رتق و فتق کنید. شما امیدوار خواهید بود پولی که به مرور زمان از محل فروش محصولات شرکت به دست خواهید آورد، بیشتر از میزان پول نقدی باشد که به کسب و کار خود تزریق می کنید. این اساس ایجاد ارزش در کسب و کار است. هدف کسب و کار، خلق ارزش برای شما، به عنوان مالک شرکت است و ارزش نیز در چارچوب ترازنامه شرکت منعکس می شود.

مدیریت مالی، قبل از هر چیز با تعیین ارزش در ارتباط است. ما مرتباً از خود سوال می کنیم ارزش فلان دارایی، کالا یا سرمایه گذاری چقدر است؟ مدیریت مالی همچنین با اتخاذ بهترین تصمیمات سروکار دارد. مثلاً آیا باید در یک کسب و کار خاص سرمایه گذاری کرد یا نه؟ شیوه صحیح تصمیم گیری در مدیریت مالی ایجاب می کند هرگاه ارزش یک دارایی بیش از قیمت آن باشد، آن را بخریم. اگر چه این شیوه تصمیم گیری ساده و منطقی به نظر می رسد، اما در شرایط پیچیده شرکت های امروزی، اعمال آن به سادگی میسر نیست.

به طور کلی مدیریت مالی شامل استفاده موثر از منابع در هر سازمان (حتی سازمان های غیر انتفاعی) برای تحقق اهداف سازمانی است.

مراحل فعالیتهای مالی

تجزیه و تحلیل چگونگی وضعیت مالی شرکت، پیش بینی پیامدهای گوناگون سرمایه گذاری، تأمین مالی، سیاست های تقسیم سود، و ارزیابی شیوه های گوناگون تصمیم گیری ها را برنامه ریزی مالی می نامند. در یک بررسی همه جانبه، باید آشکار کنیم که شرکت در گذشته چگونه بوده است. اینک در چه شرایطی به سر می برد؟ و در آینده چگونه خواهد شد؟ برنامه ریزان شرکت، نه تنها باید در این رهگذر، سمت و سوهای گوناگون و پنداشته شده تصمیم گیری ها را بررسی کنند، بلکه باید انحرافات از نتایج احتمالی واقعی را مطالعه نماید. زیرا پیامدهای مالی شرکت، بستگی به همین تصمیم گیری ها دارد. در برنامه ریزی های مالی، باید تأثیر گوناگون این تصمیم گیری ها بر یکدیگر بررسی کرد. در همه تصمیم گیری های مالی، مسئله خطر (ریسک) نیز دخالت دارد. در

زمینه مالی، برنامه ریزی بسیار سودمند است. چون مدیر شرکت را وادار می‌کند علت‌های انحراف از پیامدهای برنامه‌های پیش بینی شده را بررسی کند گاه شرکت از قبل، هدف‌هایی را برای خود تعیین می‌کند و برای تحقق آن اهداف، به برنامه ریزی‌های مالی و غیر مالی می‌پردازد که در این میان، برنامه‌های مالی برای رسیدن به آن هدف، نقش اصلی را بازی می‌کند.

طول زمانی هر برنامه ریزی، به هدف و چگونگی کار شرکت بستگی دارد بیشتر شرکت‌ها برنامه کاری خود را برای مدت زمان یک سال سازماندهی می‌کنند برخی نیز برای دستیابی به هدف‌های خود، به برنامه ریزی‌های سه ساله یا پنج ساله می‌پردازند. برخی نیز برنامه‌های ده سال یا بیشتر را در دستور کار خود دارند.

«فرد فردی» در کتاب کارآفرینی خود به شرح نیازهای تأمین مالی کارآفرینان پرداخته و این نیازها را متناسب با مراحل توسعه کسب و کارآفرینان دسته بندی نموده است.

جدول ۸-۴ نیازهای مالی متناسب با مراحل توسعه کسب و کار

نیازهای تأمین مالی	مرحله توسعه کسب و کار
منابع مالی برای ایجاد نمونه اولیه، تملک مکان برای کسب و کار، آماده کردن برنامه کسب و کار، تحقیق و توسعه و تحقیقات بازار	مرحله قبل از شروع کسب و کار
منابع مالی برای تأمین مواد اولیه و موجودی، کارخانه و تجهیزات، اقدامات اولیه برای تبلیغات، پرداخت هزینه پروانه بهره برداری و پیش پرداختها	مرحله شروع کسب و کار
منابع مالی برای تبلیغات، هزینه فروش، حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران، نرخ بهره، هزینه خدمات آب و برق و تلفن، افزودن به موجودی انبار، نیازهای جریان نقدینگی دوره‌ای یا فصلی	مرحله بهره‌برداری
منابع مالی برای توسعه امکانات، ایجاد روش‌های جدید توزیعی، گسترش حوزه‌های جغرافیایی، هزینه پذیره نویسی سهام برای تأمین مالی بیشتر	مرحله رشد

برنامه‌ریزی مالی

مدیریت مالی، بهترین راهی است که به وسیله آن کسب و کار شما سودآور معرفی شده و می‌تواند سودآور باقی بماند. بخش مالی، سرمایه گذاران، بانک‌ها و شرکای شما را با واقعیت‌ها و ارقام کسب و کارتان آشنا می‌کند. هزینه‌های مرتبط با کسب و کار شما چیست؟ محصولات ارائه شده، توسعه

ی محصول، تحقیق و توسعه، ماشین آلات و تجهیزات، بازاریابی و فروش و .. همگی بر صورت‌های مالی شما تأثیر گذار است. از طرفی طرح مالی مشخص می‌کند که سود مورد انتظار کسب و کار شما چقدر است؟ منابع مالی مورد نیاز چه مقدار است و برنامه زمانی که هر سرمایه گذار باید انتظار بازگشت سرمایه را داشته باشد چیست؟

میزان منابع مالی مورد نیاز و اینکه چه موقع به آن نیاز دارید و چه زمانی بازپرداخت می‌کنید برای سرمایه گذار اهمیت دارد. هر قدر امور مالی را خوب مدیریت کنید، به منزله سنگ بنا و شالوده‌ی کسب و کار موفق خواهد بود. هر ساله تعداد زیادی از کسب و کارهای بالقوه مستعد و موفق به دلیل ضعف مدیریت مالی ورشکست می‌شوند و این آمار در کشور ما بسیار بالاست.

آنچه در تعاریف متعدد وجود دارد بیان می‌کند که مدیریت علاوه بر فعالیت در محیط سرشار از ابهام بایستی از طریق منابع محدود، تولیدات و خدمات نامحدودی را ارائه دهد. منابعی که در اختیار مدیر کارآفرین قرار دارد عبارتند از: منابع انسانی، منابع مالی، مواد اولیه و منابع اطلاعاتی در این مبحث به منابع مالی می‌پردازیم.

شما به عنوان صاحب یک کسب و کار نیاز به تعریف و به کارگیری سیاست‌های دارید که شما را راهنمای کند و مطمئن سازد که تعهدات مالی تان را انجام خواهید داد.

ممکن است نسبت به مسائل مالی و حسابداری دانش، مهارت و تجربه ای نداشته باشید اما می‌توانید از کارشناسان مربوطه برای تکمیل این بخش کمک بگیرید. البته همانطور که دکتر احمدپور در سیمناها و کتابهای خود مرتب اصرار به این نکته دارند که کارآفرینان باید مهارت‌های مالی را بیاموزند ما مولفین نیز با تکیه بر تجربیاتمان، توصیه می‌کنیم که کارآفرینان بهتر است دوره‌های مالی را حداقل در حد مقدماتی بیاموزند.

برخی سوالاتی که در یک برنامه مالی معمولی باید به آنها پاسخ داده شود عبارتند از:

☒ درآمد تخمینی شما برای سال اول چقدر است؟

درآمد سال اول ۴۰ میلیون تومان است.

☒ درآمد ماهانه تخمینی شما برای سال اول چقدر است؟

درآمد ماهانه مطابق جدول پیوست به طور متوسط ماهانه ۳/۵ میلیون تومان است.

☒ شروع این حرفه چقدر هزینه دربر دارد؟

مبلغی را که برای هر بخش از کسب و کارتان هزینه می‌کنید لیست نمایید، این هزینه‌ها سرمایه در گردش است که بسیار اهمیت دارد و بسته به کسب و کاری که انتخاب نموده اید متفاوت است. برای مثال یک میوه فروشی هر چه از صبح هزینه می‌کند در پایان روز به دست می‌آورد اما یک

شرکت تولیدی آنچه را که به عنوان حقوق، اجاره، انرژی، و غیره هزینه می‌کند ممکن است چند ماه دیگر به دست آورد.

اینجاست که اهمیت سرمایه در گردش مشخص می‌شود زیرا بسیاری از کسب و کارهایی که بالقوه موفقند به دلیل عدم محاسبه این مبالغ، منابع انسانی خود را از دست داده و یا قادر به تهیه مواد اولیه... نخواهد بود.

مثال: باتوجه به اینکه نحوه دریافت مبالغ فروش محصولاتمان به بازار، چک‌های ۳ ماهه و زمان تبدیل مواد اولیه به محصول یک ماه است؛ پس ۳ بار گردش مالی در سال صورت می‌گیرد و از آنجا که سرمایه در گردش مورد نیاز ما در سال ۱۸ میلیون تومان است نتیجه می‌گیریم به مبلغ ۶ میلیون تومان برای پوشش دادن هزینه‌های خود نیازمندیم.

☒ نقدینگی ماهانه شما در طی سال اول چقدر خواهد بود؟

☒ این مبالغ در صورت جریان نقدینگی ارائه می‌گردد.

☒ نقطه ی سر به سر یا زمان برابر دخل و خرج شما چه زمانی خواهد بود؟

☒ برای اینکه به سود برسید، چه حجم فروشی نیاز دارید؟

مثال: نقطه ی سر به سر فروش ۵۰۰۰۰ محصول یا از نظر مبلغی یکصد میلیون تومان است که پس از گذر از این مرز به سود دهی خواهیم رسید.

☒ دارائیه‌ها و تعهدات شما در روز افتتاح چقدر خواهد بود؟

مثال: دارایی‌های جاری و ثابت ما مجموعاً در زمان افتتاح ۲۵ میلیون تومان و بدهی‌های ما در مجموع ۱۰ میلیون تومان می‌باشد. این موارد در صورت سود و زیان ارائه گردیده است.

☒ منابع تأمین مالی شما چیست؟

مثال: مقدار قابل توجهی از سرمایه، آورده‌های شخصی است اعم از منقول و غیر منقول، ۵ میلیون تومان از طریق خرید نسبه تجهیزات و ۵ میلیون تومان هم از طریق وام کوتاه مدت تأمین می‌شود.

☒ چگونه از منابع مالی که تأمین کرده اید یا می‌کنید استفاده خواهید کرد؟

مثال: ۶ میلیون تومان از این منابع به عنوان سرمایه در گردش در نظر گرفته شده و با مابقی تجهیزات و یا مواد اولیه خریداری می‌گردد.

☒ وام شما چگونه تضمین می‌شود؟

مثال: مبلغ وام از طریق سفته و دو ضامن کارمند رسمی تضمین می‌گردد.

برای پاسخ به سوالات فوق باید بتوانیم صورت‌های مالی را طراحی و پیش بینی نماییم. در این بخش سعی داریم صورت‌های مالی (ترازنامه، سود و زیان، جریان نقدینگی) را برای درک بهتر موضوع به ساده ترین شکل ممکن ارائه دهیم.

۱- ترازنامه:

ترازنامه به شما کمک می‌کند تا میزان قابلیت تبدیل دارایی‌های کسب و کار خود را به پول تخمین بزنید. ترازنامه بر اساس معادله ی اصلی حسابداری طراحی گردیده که عبارت است از:

دارای = بدهی + حقوق صاحبان سرمایه

به عبارتی اجزای اصلی یک ترازنامه شامل بخش‌های زیر می‌باشد:

۱-۱ دارایی‌ها

دارایی‌های اقلام دارای ارزشی هستند که متعلق به کسب و کار بوده و تمام اقلام فیزیکی، پولی و حتی نامشهود را در بر می‌گیرد و شامل دو گروه می‌باشند: دارایی‌های جاری و دارایی‌های بلند مدت

دارایی‌های جاری:

دارایی‌هایی هستند که بر حسب قابلیت تبدیل به پول نقد، در ترازنامه وارد می‌گردند. از آنجا که پول نقد، نقدترین دارایی هاست ابتدا میزان نقدینگی، حسابهای دریافتنی (بدهکاران)، پیش پرداخت ها، اوراق بهادار قابل فروش در بازار، اسناد دریافتنی و موجودی کالا می‌آید.

دارایی‌های بلند مدت:

دارایی‌های بلند مدت، داراییهای ثابت مانند زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین آلات هستند که در طول چند سال مستهلک شده و از بین می‌رود (محاسبه استهلاک روش‌های متعددی دارد که ما پیشنهاد می‌کنیم برای کلیه دارایی‌های ثابت مبلغ ۱۰٪ را در نظر بگیرید). در این قسمت دارایی‌های نامشهود مانند حق اختراع، لیسانس، فرانشیز و .. نیز آورده می‌شود.

۲-۱ بدهی‌ها

بدهی‌ها اقلامی هستند که باید به دیگران پرداخت شود، به عبارتی طلب طلبکاران از کسب و کار شماست. بدهی‌ها ممکن است از محل استقراض و یا هزینه‌های پرداخت نشده در طول عملیات کسب و کار ناشی شوند. و عموماً به سه نوع کوتاه مدت (جاری)، بلند مدت و وجوه سهامداران (حقوق صاحبان سرمایه شرکت) تقسیم می‌شوند.

بدهی‌های جاری

بدهی‌های کوتاه مدت هستند که در کمتر از یک سال باید پرداخت شوند و شامل اقلامی مانند وام‌های کوتاه مدت بانکی، حساب پرداختنی، اسناد پرداختنی و .. است

بدهی‌های بلند مدت

تجهیز بلند مدت و وام‌های بلند مدت شرکت هستند و بایستی طی دوره‌ی زمانی بیش از یکسال بازپرداخت شوند. «به وام‌های بانکی همیشه سود پرداخت می‌شود که باید در محاسبات مالی لحاظ گردد».

۱-۳ حقوق صاحبان سرمایه

وقتی شرکتی تشکیل می‌شود برای فعالیت هایش احتیاج به پول دارد و این پول توسط سهامداران یا مالکان آن شرکت تأمین می‌شود. در عوض، با تصمیم هیئت مدیره، شرکت می‌تواند از محل سودهای به دست آمده به آنها مبالغی را به عنوان سود سهام یا سود مالکانه پرداخت نماید که به یکی از دو صورت زیر در ترازنامه وارد می‌شود:

از طریق سرمایه گذاری توسط مالکان یا از طرق سود بدست آمده از کسب و کار، به همین ترتیب به دو صورت نیز از کسب و کار خارج می‌گردد، با خارج کردن سرمایه از کسب و کار توسط مالکان و یا با تحمل ضرر ناشی از عملیات کسب و کار.

برای هر کسب و کار و در هر لحظه از زمان بایستی بین دارایی‌های شرکت با بدهی‌ها بعلاوه حقوق صاحبان سرمایه موازنه زیر برقرار باشد، به همین علت نام این صورت مالی ترازنامه گذاشته شده است. جدول زیر اقلام عمده‌ای که بایستی در یک ترازنامه بیاید را نشان می‌دهد:

جدول ۸-۵ نمونه ترازنامه

شرح اقلام					ماه های برنامه ریزی
ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	-	
دارایی های جاری					
					پول نقد و اقلام قابل تبدیل
					+ اوراق سهام قابل فروش
					+ حسابهای دریافتی
					+ موجودی (کالا و مواد)
					= کل دارایی های جاری
					زمین، ساختمان و ماشین آلات
					+ سرمایه گذاری بلند مدت (سهام و اوراق قرضه)
					+ خرید مارکهای تجاری
					جمع دارایی ها
بدهی های جاری:					
					وام های بانکی کوتاه مدت
					+ حساب های پرداختنی
					+ اسناد پرداختنی
بدهی های بلند مدت:					
					وام های بلند مدت و ..
					جمع بدهی ها
حقوق صاحبان سرمایه					
					سرمایه اولیه سهامدارن یا مالکان
					+ سود (زیان) انباشته
					+ ذخایر قانونی
					کل بدهی ها و حقوق صاحبان سرمایه

۲- صورت سود و زیان

صورت سود و زیان نشان دهنده ی میزان سودآوری یا زیان دهی کسب و کار در طول یکسال (دوره ی زمانی مشخص) می باشد که با استفاده از آن میزان مالیات در طول یکسال مشخص می شود.

سرمایه گذاری و یا شرکاء بالقوه به این قسمت بسیار توجه می کنند زیرا نشان دهنده میزان سودآوری و بازگشت سرمایه آنها می باشد.

صورت سود و زیان بیان کننده ی توانایی شما در بازپرداخت وام ها نیز می باشد.

در این صورت حساب درآمد های ناشی از فروش، هزینه ها و سود (زیان) خالص نشان داده می شود. سود (زیان) برابر درآمد های ناشی از فروش منهای هزینه ها می باشد.

بهتر است برای سال اول، صورتحساب سود و زیان یک کسب و کار به صورت ماهانه یا به طور فصلی تهیه شود. این پیش بینی (که اساساً بودجه است) باید تغییرات فصلی را نشان دهد. (برای مثال اگر در کسب و کار اقلام دارویی هستید ممکن است فروش بالاتری در ماه های سرد به علت مصرف بالای دارو و ویتامین ها داشته باشید). سال دوم می تواند به فصول مختلف تقسیم و برای سال سوم و سالهای بعد تخمین ها می تواند به صورت سالانه ارائه گردد. صورتحساب سود و زیان را به طور خلاصه تجزیه و تحلیل کرده و آن را در طرح سب و کار بیاورید. اگر کسب و کار شما موجود است صورتحساب سود و زیان سالهای قبل را نیز ارائه نمایید.

جدول زیر اقلام عمده ای که باید در یک صورت حساب سود و زیان بیاید را نشان می دهد:

جدول ۸-۶ صورتحساب سود و زیان

ماه های برنامه ریزی					شرح اقلام
ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	-	
					(درآمد) فروش خالص
					اضافه می شود: سایر درآمد ها
					= کل درآمد
					کسر می شود: قیمت تمام شده کالای فروخته شده
					= سود خالص
					کسر می شود: هزینه های فروش، عمومی و اداری
					= سود ناخالص
					کسر می شود: مالیات

= سود(زیان) خالص					

۳- صورت جریان نقدینگی:

زمانی که بودجه کاری شما مشخص شد کارآفرین می‌تواند تهیه ی صورت جریان نقدینگی را آغاز کند صورت جریان نقدینگی نشان دهنده ی گردش پول نقد در کسب و کار شما است. اینکه پول نقد از چه منابعی و به چه میزانی تأمین و در چه راههایی و به چه مقداری صرف می‌شود. داشتن اطلاعات کافی در مورد میزان فروش و هزینه‌های ماهیانه‌ها به تصمیم گیری آگاهانه در مورد زمان خرید تجهیزات و یا استخدام نیروی انسانی و یا حتی جذب یک وام، کمک شایانی خواهد کرد.

این صورت ورود و خروج نقدینگی به داخل و خارج شرکت و اینکه چگونه نقدینگی لازم به منظور پوشش دادن هزینه‌های پرداختی فراهم می‌شود را نشان می‌دهد. دو جزء مهم جریان نقدینگی کسب و کار «جریان نقدینگی ورودی» و «جریان نقدینگی خروجی» می‌باشد.

۳-۱- جریان نقدینگی ورودی:

ورودیهای نقدی ناشی از فروش کالاها یا خدمات به مشتریان است. زمان فروش کالا یا خدمت به مشتری، تنها زمانی که پول از مشتری وصول کردید ورودی نقدینگی رخ داده است. همچنین دریافت وام یا پیش دریافت از مشتری نیز از اقلام جریان نقدینگی ورودی هستند. مثالهایی از ورودیهای جریان نقدینگی:

- ☒ دریافت نقدی ناشی از فروش مستقیم کالا و خدمات به مشتریان
- ☒ سایر درآمد های نقدی از عملیات کسب و کار
- ☒ دریافتی از محل وام‌های بانکی به قرض الحسنه
- ☒ سرمایه ای که به صورت نقدی افزایش می‌یابد (پول جدیدی که توسط سهامداران در کسب و کار گذارده می‌شود).

۳-۲- جریان نقدینگی خروجی:

این جریان، خارج شدن پول از کسب و کار است. جریانهای خروجی عموماً نتیجه پرداخت هزینه‌ها یا سرمایه گذاران (به عنوان مثال خرید تجهیزات) می‌باشد. اگر کسب و کار تولیدی است، بیشترین خروجی احتمالاً مربوط به خرید و تأمین مواد اولیه و خام و سایر قطعات مورد نیاز برای ساخت محصول نهایی می‌باشد.

مثال هایی از پرداختهای نقدی عبارتند از:

- پرداختهای مربوط به تهیه و تدارک مواد خام
- حقوق کارکنان

- پاداشهای مدیریتی
 - هزینه‌های تبلیغات، مشاوره، مجوزها، مارک تجاری، اجاره ی تجهیزات و مکان، انرژی، مخابرات، پست، اصل و فرع پرداختی بابت وام‌های بانکی.
 - پرداختهای مربوط به مالیات، عوارض، بیمه و ..
- جدول زیر اقلام عمده‌ای که بایستی در یک صورت جریان نقدی بیاید را نشان می‌دهد:

جدول ۸-۷ صورت جریان نقدی

ماه‌های برنامه‌ریزی					شرح اقلام
ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	-	
منابع دریافت پول نقد:					
					فروش
					+ وام‌ها
					+ وصول حساب‌های دریافتنی
					+ وصول اسناد دریافتنی
					= مجموع ورودی‌های جریان نقدی
اقلام خروجی پول نقد:					
					حقوق
					+ تبلیغات
					+ مالیات
					+ پرداخت حسابهای پرداختنی
					+ پرداخت وجوه اسناد پرداختنی
					+ سایر موارد
					= مجموع خروجی‌های جریان نقدینگی
					مجموع ورودی‌های پول نقد
					مجموع خروجی‌های پول نقد

نسبت‌ها و پیش‌بینی‌های مهم مالی

پیش‌بینی‌ها و نسبت‌های مالی بخش مهمی از طرح مالی هستند. اینها دیدی کلی از کسب و کار را به سرمایه‌گذاران و مدیران ارائه می‌کنند. نسبت‌های مالی از اطلاعات موجود در صورتحساب سود و زیان و ترازنامه به دست می‌آیند و هدف‌های زیر را تأمین می‌کنند.

- ارائه تصویری از سلامت مالی کسب و کار از قبیل ارزیابی توانایی‌های ایجاد سود، پرداخت به موقع صورتحساب‌ها و استفاده موثر و مفید از دارایی‌ها
 - مقایسه عملکرد کسب و کار با سایر کسب و کارهای مشابه
 - ایجاد قابلیت مقایسه هر دوره با دوره یا دوره‌های قبل
 - امکان ارزیابی برخی از شاخصه‌های کسب و کار و اصلاح، تنظیم یا تغییر آنها
- برای مثال دو شرکت با زمینه ی کاری یکسان را مد نظر بگیرید. هر دو شرکت در یک سال ۵۰ میلیون تومان سود کرده اند و این ممکن است خوب به نظر برسد، اما شرکت اول از فروش ۲۰۰ میلیون تومانی به این سود دست یافته (یعنی ۲۵٪) شرکت دوم از فروش ۵۰۰ میلیون تومانی (یعنی ۱۰٪)، حال سرمایه گذاری در کدام شرکت مناسب تر است؟
- سرمایه گذاران این نسبت‌ها را به دقت بررسی کرده، سپس تصمیم به سرمایه گذاری می‌گیرند. دهها نسبت سرمایه گذاری استاندارد وجود دارد، در اینجا به چند نسبتی که بیشترین کاربرد را دارند اشاره می‌کنیم.
- لازم است جدول مشترکی از صورتحساب سود و زیان و ترازنامه که در زیر آمده است به همراه شماره‌های آن را به خاطر داشته باشید:

جدول ۸-۸ نمونه جدول مشترک صورتحساب سود و زیان و ترازنامه

شماره	صورتحساب سود و زیان	شماره	ترازنامه	شماره
	(درآمد) فروش خالص		دارایی‌های جاری:	بدهی‌های جاری:
	اضافه می‌شود: سایر درآمدها		پول نقد و ارقام قابل تبدیل	وام‌های بانکی کوتاه مدت
۲	= کل درآمد		+ اوراق سهام قابل فروش	+ حساب‌های پرداختنی
	کسر می‌شود: قیمت تمام شده کالای فروخته شده		+ حسابهای دریافتی	+ اسناد پرداختنی
			+ اسناد دریافتنی	
۳	= سود ناخالص	۶	جمع دارایی‌های جاری	جمع بدهی‌های جاری ۹
	کسر می‌شود: هزینه‌های فروش، عمومی و اداری		دارایی‌های بلند مدت:	بدهی‌های بلند مدت:
۴	= سود عملیاتی	۱۲	+ موجودی (کالا و مواد)	وام‌های بلند مدت و ...
	کسر می‌شود: مالیات، بهره		زمین، ساختمان و ماشین آلات	جمع بدهی‌های بلند مدت ۱۰
۵	= سود (زیان) خالص		+ سرمایه‌گذاری بلندمدت (سهام اوراق قرضه)	حقوق صاحبان سرمایه:
			+ خرید ماکهای تجاری	سرمایه اولیه سهامداران یا مالکان
		۷	جمع دارایی‌های بلندمدت	+ سود (زیان) انباشته
		۸	جمع دارایی‌ها	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سرمایه ۱۱

شما پس از راه اندازی کسب و کار هزینه هایی را خواسته یا ناخواسته باید متحمل شوید که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

هر ماه باید اجاره محل کار خود را پرداخت نمایید.

حقوق و دستمزد کارکنانتان را خیلی نمی‌توانید به تعویق بیندازید.

هزینه انرژی، آب، برق، تلفن و .. نیز از آن هزینه هایی است که عدم پرداخت آن موجب قطع انرژی و .. شده و وصل مجدد آن هزینه هایی را در بر دارد. برای اینکه بتوانید در مناقصه ای مرتبط با کسب و کارتان شرکت کنید باید حداقل ۵٪ از مبلغ مناقصه را به حساب مناقصه گذار بریزید. برای پرداخت سود سهام نیاز به پرداخت نقدی دارید و بسیاری پرداخت های دیگر. بنابراین دانستن نسبت های مالی مرتبط با کسب و کار شما را در ساماندهی عناوین فوق کمک می نماید.

نسبت های نقدینگی

این نسبت ها توانایی کسب و کار شما را در ایجاد نقدینگی به منظور پرداخت صورتحسابها نشان می دهند، که برای طلبکاران و البته باری خود شما هم اهمیت دارند نسبت های نقدینگی نسبت های سرمایه در گردش نیز نامیده می شود.

الف - نسبت جاری:

$$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{دارایی های جاری}}{\text{بدهی های جاری}} = \frac{6}{9}$$

این نسبت دارایی های جاری مانند پول نقد، سهام، حساب های دریافتی و .. که قابلیت تبدیل به نقدینگی برای پرداخت بدهی ها را دارند (بدهی هایی که متعهد به پرداخت آن در کمتر از یکسال هستید)، نشان می دهد.

سرمایه گذاران و وام دهندگان اغلب از شما نسبت یک به دو را انتظار دارند. این نسبت نشان می دهد که شما سرمایه در گردش کافی برای انجام کسب و کارتان دارید.

مثال: اگر در ترازنامه شما، جمع دارایی های جاری ۲۰ میلیون تومان و بدهی های جاری ۱۵ میلیون باشد به این معناست که نسبت جاری (۲۰/۱۵) یا ۱/۳۳ می باشد. از آنجا که این عدد برای سرمایه گذار قابل قبول نیست می توانید با دریافت وام بلند مدت ۱۰ میلیون تومانی این ضعف را جبران و نسبت را به (۳۰/۱۵)، ۲ برسانید.

ب - نسبت سریع:

$$\text{نسبت سریع} = \frac{\text{موجودی (کالا و مواد) - دارایی های جاری}}{\text{بدهی های جاری}} = \frac{(6 - 12)}{9}$$

از آنجا که موجودی کالا و مواد ممکن است به زودی تبدیل به نقدینگی نشوند، بسیاری از سرمایه گذاران تمایل دارند نسبت سریع یک کسب و کار را بدانند. چون این نسبت بیان می‌کند که آیا این کسب و کار هر تعهدی (کوتاه مدت) را می‌تواند به موقع بازپرداخت نماید؟ (یادآوری می‌شود در کشور ما شاید تبدیل مواد اولیه به پول بسیار راحت تر از تبدیل حساب‌های دریافتنی و یا اسناد به پول و نقدینگی باشند با این حال ما سعی در رعایت اصول مالی داریم). در هر صورت نسبت سریع یک به یک رضایتبخش است و بیانگر آن است که دارای‌های جاری شما می‌تواند بدهی‌های جاری را پوشش دهد.

نسبت‌های سودآوری:

این نسبت‌ها برای ارزیابی سودآوری کسب و کارتان به کار می‌روند و وام‌دهندگان تمایل دارند این نسبت‌ها را بدانند.

الف – حاشیه سود ناخالص:

$$\frac{1}{3} = \frac{\text{سود ناخالص}}{\text{فروش خالص}} = \text{حاشیه سود ناخالص}$$

این نسبت شاخصی برای تعیین توانایی کسب و کار در مدیریت هزینه‌های کالای به فروش رفته در حجم مشخصی از فروش می‌باشد توجه داشته باشید که حاشیه سود ناخالص در دنیای دارای استاندارد بین ۳۰ تا ۵۰ درصد است.

برای مثال اگر حاشیه سود ناخالص شما در طول دوره‌های زمانی متوالی کاهش یافته و فروش به همان صورت باقی مانده است، باید ببینید که آیا می‌توانید بدون تأثیر گذاشتن بر کیفیت محصول هزینه‌های تولید را کاهش دهید یا نه این نسبت همچنین نشان می‌دهد که قیمت فروش نسبت به افزایش هزینه‌های تولید افزایش نداشته است و یا ممکن است این تعبیر وجود داشته باشد که شما گرانتر می‌خرید و یا ارزانتر می‌فروشید، در اینجا مقایسه این نسبت با سایر رقبا اطلاعات مفیدی را به شما می‌دهد.

ب – حاشیه سود خالص:

$$\frac{5}{1} = \frac{\text{سود خاص}}{\text{فروش خالص}} = \text{حاشیه سود خالص}$$

حاشیه سود خالص یکی از مهمترین نسبت است زیرا به ما می‌گوید که در نهایت چه مقدار پول را می‌توانید از کسب و کارتان خارج کنید. برای مثال اگر سود خالص شما ۵ میلیون تومان در قبال

فروش ۴۰ میلیون بوده، یعنی حاشیه سود خالص ۱۲/۵٪ آیا جذابیت لازم جهت ادامه کار را برایتان ایجاد می‌کند؟ در حالی که نرخ سود بانکی ۱۵ درصد است).

ج - حاشیه سود عملیاتی:

$$\text{حاشیه سود عملیاتی} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{فروش خالص}} = \frac{4}{1}$$

سود عملیاتی شاخصی برای سود آوری کسب و کار، مستقل از برنامه‌های سرمایه گذاری و چگونگی تأمین مالی است که از سود ناخالص کمتر و از سود خالص بیشتر است این سود پس از کسر هزینه‌های کالاها و سایر هزینه‌های عملیاتی، و قبل از کسر استهلاک، هزینه‌های بهره و مالیات بدست می‌آید. همچنین تغییرات این شاخص نشان می‌دهد که هزینه‌های تمام شده میل به کاهش داشته یا افزایش می‌یابد.

د - نرخ برگشت دارایی‌ها (بازده سرمایه):

$$\text{نرخ برگشت دارایی‌ها} = \frac{\text{سود قبل از کسر بهره و مالیات}}{\text{کل دارایی‌ها}} = \frac{5}{8}$$

اگر در دوره‌های متوالی نرخ برگشت دارایی‌ها کاهش یافته باشد، نشان دهنده ی استفاده ی ناچیز از کارخانه و تجهیزات است. پایین بودن این نرخ در یک یا دو دوره نباید باعث نگرانی شود چرا که بسیاری از کسب و کارها با هدف رشد در آینده در دارایی‌های عملیاتی سرمایه گذاری می‌کنند که در اینجا باید نسبت حاشیه ی سود خالص نیز در نظر گرفته شود. حدود بازده سرمایه گذاری در شرکت‌های با ثبات بین ۲۵ تا ۴۰ درصد است.

توانایی پرداخت بهره:

نسبت توانایی پرداخت بهره، نشانگر رابطه ی موجود بین درآمد خالص و تعهدات مالی شرکت است. اگر این نسبت بین ۵ تا ۷ باشد رضایت بخش و در غیر این صورت نگران کننده است.

$$\text{توانایی پرداخت بهره} = \frac{\text{سود قبل از کسر بهره و مالیات}}{\text{هزینه‌ی بهره}}$$

بودجه بندی سرمایه ای:

بودجه بندی سرمایه ای، یک فرایند دو جانبه است که تحلیلگر باید بازده مورد انتظار از یک پروژه ی طراحی شده را پیش بینی کند که برای سرمایه گذار بسیار پراهمیت است. برای درجه بندی

پیشنهادات سرمایه گذاری و انتخاب مناسب ترین پروژه از پنج روش استفاده می شود که عبارتند از:

۱- روش برگشت سرمایه^۱

۲- روش ارزش فعلی خالص^۲

۳- روش نرخ بازده داخلی^۳

۴- روش نرخ بازده حسابداری^۴

۵- روش شاخص حسابداری^۵

روش بازگشت بیان می کند که چند سال طول می کشد تا سرمایه گذاری اولیه از طریق جریان نقدی خالص برگردانده یا جبران شود، ما از روش های محاسبه ی فوق فقط به ارزش فعلی خالص می پردازیم که روش مفیدی برای ارزیابی پروژه های سرمایه گذاری است.

ارزش فعلی برابر است با ارزش فعلی جریان نقدی خالص سال های آینده که بر اساس مبلغ سرمایه، تنزل می گردد. مزیت این روش آن است که ارزش زمانی پول و توان بالقوه کسب و کار در طول دوره ی کامل برنامه ریزی را برای سرمایه گذار در نظر می گیرد. محاسبه ی ارزش فعلی خالص از طریق فرمول زیر است:

$$NPV = -C \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1 + K)^t}$$

در این فرمول R عبارت از بازده های سالانه، k هزینه ی سرمایه (نرخ سود)، n عمر طرح و C کل سرمایه گذاری اولیه طرح است. اگر ارزش فعلی خالص پروژه ای مثبت باشد، پروژه ی قابل قبول و در غیر این صورت مردود است و بین چند پروژه که ارزش فعلی خالص آنها مثبت باشد، پروژه ای مطلوب تر است که ارزش فعلی خالص آن بیشتر باشد.

مثال: شرکت پویا از پیش بینی ۳ سال آینده ترازنامه ی خود به مبلغ ۵ میلیون تومان را به عنوان سرمایه استخراج نموده است. سرمایه گذاری اولیه طرح نیز ۳۰ میلیون تومان بوده است. لذا با توجه به نرخ سود تسهیلات بانک های دولتی که ۱۵٪ می باشد و بر اساس محاسبات زیر و مثبت بودن نتیجه ی محاسبه اجرای طرح را قابل قبول می دانیم.

¹ Payback Method

² NPV(Net Present Value)

³ IRR(Internal Rate of Return)

⁴ ARR(Accounting Rate of Return)

⁵ PI(Profitability Index)

$$2875811 = \sum_{T=1}^t \left(\frac{50000000}{\left(1 + \frac{15}{100}\right)^3} \right) - 30000000$$

راهبردهای رشد کسب و کار

راهبردهای متنوع و گسترده‌ای برای توسعه و رشد کسب و کار وجود دارد. در اینجا به تعدادی از آنها که بسیار متعارف می‌باشند، اشاره می‌شود:

خرید یک شرکت یا کسب و کار

خرید یک کسب و کار برای ورود به فعالیت اقتصادی بسیار مطلوب است و می‌تواند بسیار موفق هم باشد، چرا که شما را از رویارویی با بسیاری از مشکلات مرحله راه‌اندازی بی‌نیاز می‌کند. کسب و کارها از طریق کلام، تبلیغات در روزنامه‌های محلی و نشریات تخصصی به فروش می‌رسند. فروش مغازه‌ها و فروشگاه‌ها هم از طریق آژانس‌های انتقال کسب و کار صورت می‌گیرد. برای خرید کسب و کار دایر و کارآمد باید تکالیف خود را به طور کامل انجام دهید و در تمام مراحل ذهن باز و در عین حال بدگمانی داشته باشید، چرا بدگمان؟ چون باید ببینید چرا صاحبان یک کسب و کار کوچک خوب اقدام به فروش آن کرده‌اند. حتی اگر کسب و کار وضعیت نسبتاً خوبی داشته باشد، احتمال این که آن را به یک دوست صمیمی یا یکی از اعضای خانواده مالک بدهند یا مالک، مدیری را برای اداره آن استخدام کند بسیار بیش از فروش آن به شما است. البته منظور این نیست که در بازار هیچ کسب و کار خوب یا آینده‌داری وجود ندارد، بلکه باید کاملاً مراقب کاری که انجام می‌دهید باشید و از دلایل فروش کسب و کار آگاه شوید.

جدول ۸-۹ مقایسه مزایا و معایب خرید یک کسب و کار

نکات منفی	نکات مثبت
<p>ساختمان ها و تجهیزات شاید نامناسب یا از رده خارج باشند.</p> <p>محل شاید برای این نوع کار مناسب نباشد.</p> <p>شاید موجودی انبار قابل استفاده نباشد.</p> <p>شاید طلب ها خیلی زیاد و یا غیر قابل وصول باشند.</p> <p>وجود دلایل پنهان مانند انقضای قرارداد اجاره و عدم امکان تمدید آن؛ تغییرات منطقه بندی شهری؛ شرایط رو به افول محلی؛ مشکلات با نیروهای کار.</p> <p>بد بودن روابط با بانک ها و تامین کنندگان.</p> <p>عدم وجود پتانسیل رشد و توسعه.</p>	<p>ساختمان ها، تجهیزات، موجودی انبار و کارکنان همه حاضر و آماده کارند.</p> <p>محل مناسب است.</p> <p>محصول یا خدمات در حال عرضه و فروش است.</p> <p>بازار و حسن شهرت حرفه ای تثبیت شده است.</p> <p>گردش پولی برقرار است.</p> <p>روابط با تامین کنندگان و بانک ها تثبیت شده است.</p> <p>پتانسیل خوب رشد و توسعه</p>

سوالاتی که پیش از خرید باید پرسید:

رمز خرید موفقیت آمیز یک شرکت یا کسب و کار، بررسی دقیق و همه جانبه آن قبل از پذیرفتن هرگونه تعهدی است. بسیار مهم است که پاسخ مناسبی به سوالات زیر بیابید.

فروش

- آینده محصول یا خدمات کسب و کار را چگونه می بینید؟ آیا رو به توسعه است؟ آیا با قیمت نازل به فروش می رسد؟ از رده خارج شده است؟
- آیا محل خوب است، یا همین محل دلیل فروش است؟
- آیا مطالبات غیرقابل وصول از دفاتر حذف شده اند یا بعنوان ارقام قابل وصول ذکر می شوند؟
- طرح ماهیانه و سالیانه فروش چگونه است؟ آیا مستمر و دنباله دار است؟ فصلی است؟ به چرخه های دیگر وابسته است؟
- آیا کالایی در انبار وجود دارد که بتوان آنرا با قیمت کامل پس داد؟
- آیا نوسانات فروش به دلیل اجرای مقطعی برنامه های تبلیغاتی است؟
- آیا فروشنده ای وجود دارد که خیلی در موفقیت شرکت نقش زیادی داشته باشد؟ آیا می توانید او را نگه دارید؟

- آیا آمار فروش منحصرأ ناشی از این زمینه کاری است؟
- آیا گردش موجودی انبار با استانداردهای صنف همخوانی دارد؟ آیا اقلامی در انبار هستند که مربوط به زمینه کاری دیگری باشند؟
-

هزینه‌ها

- آیا هزینه‌ها تمام موارد را دربر می‌گیرند؟ آیا مالکیت جدید تغییری در آنها ایجاد می‌کند؟
- آیا زمینه کاری یا شرکت دیگری در ایجاد یا پرداخت هزینه‌ها دخیل است؟
- آیا هزینه‌هایی هست که به تأخیر انداخته شده باشند (مانند نگهداری تجهیزات)؟
- آیا سررسید پرداخت برخی از هزینه‌های سالیانه بزودی فرا می‌رسد؟
- انتظار چه هزینه‌های جدید یا افزایش یافته‌ای را باید داشته باشید؟
- آیا صاحبان مشغول به کار، حقوق و سهم سود قابل توجهی دریافت می‌کنند؟
- ...

سود

- نوسانات فروش چطور بر هزینه‌ها تأثیر می‌گذارد؟
- آیا از مقادیر حداقل و حداکثر احتمالی فروش آگاهی دارید؟
- تورم چطور بر فروش و هزینه‌ها تأثیر می‌گذارد؟
- آیا سود جوابگوی ریسک هست؟
- آیا اطلاعات دفاتر صحیح هستند؟
- آیا گردش پولی و سودآوری آینده بر اساس نتایج قبلی پیش بینی شده است؟ نقطه سر به سر را محاسبه کرده اید؟
- دقیقاً چه مواردی در پیشنهاد کتبی فروش مطرح شده و یا مطرح نشده اند؟
- ارزش دفتری، ارزش بازار، ارزش جایگزینی دارایی‌های ثابت چیست؟
- اگر موجودی انبار و/یا کارهای در حال انجام مد نظر قرار داده شده اند، آیا در زمان پیشنهاد دادن رقمی برای آنها توافق شده است؟ آیا توافقی برای نحوه اصلاح رقم در زمان انعقاد قطعی قرارداد دارید، و چه محدوده‌هایی برای آن مشخص کرده اید؟
- آیا کالای فروخته شده ولی ارسال نشده ای وجود دارد؟

تعهدات و دیون

- دارایی ها و اموال هیچگونه بدهی یا دینی ندارند؟ آیا شرایط تعهد و وثیقه ها بصورت کتبی موجود است؟
- آیا فرض می کنید ریسک تعهدات یا دیونی بابت اعمال فروشنده وجود داشته باشد (این مسئله در شرکتهای با مسئولیت محدود می تواند رخ دهد)؟ آیا مشتریان انتظار دارند شما پول آنها را پس بدهید یا به ضمانت های داده شده عمل کنید اگر نه حتی در صورتی که تعهدی قانونی هم بابت آنها نداشته باشید، حسن شهرت شرکت زیر سوال برده می شود؟
- آیا پیش پرداخت هایی به شرکت داده شده که به شما منتقل می شود؟
- شرکت چقدر نزد تامین کنندگان اعتبار دارد؟
- اگر بخشی از یک شرکت را می خرید یا وارد قرارداد مشارکت می شوید، مرزبندی هایی وجود خواهند داشت و چه اختیاراتی در مدیریت شرکت خواهید داشت؟
- آیا گردش پولی جوابگوی بدهی ها هست؟
- چرا شرکت و کسب و کار برای فروش گذاشته شده است؟
- آیا فروشنده در ارائه اطلاعات همکاری می کند؟
- آیا فروشنده موافقت می کند برای مدت زمانی که توافق می کنید، شرکتی تاسیس نکند که رقیب شما بشود؟
- آیا بعد از خرید شرکت، فروشنده حاضر است شما را آموزش دهد یا کمک کند؟
- آیا این شرکت و کسب و کار واقعاً همانی است که می خواهید؟ آیا خرید آن با منافع، تجربه، شخصیت، و وضعیت مالی شما سازگار است؟

قرارداد خرید

- آیا دارایی ها و اموالی که خریداری می شوند و تعهدات و دیونی که بعد از خرید شرکت منتقل می شوند در قرارداد فروش ذکر شده اند؟
- با در نظر داشتن این نکته که ارزش یک شرکت و کسب و کار، رقمی است که خریدار حاضر به پرداخت و فروشنده حاضر به دریافت آن است، آیا آماده مذاکره هستید؟
- آیا این مسئله را با کسی که این نوع کسب و کار را می شناسد مطرح کرده اید؟
- ...

قیمت گذاری یا تعیین ارزش یک شرکت یا کسب و کار

شرکت یا کسب و کار چقدر می‌ارزد؟ آیا قیمتی که درخواست شده معقول است؟ قیمت گذاری شرکت ها و کسب و کارها مبنای علمی دقیقی ندارد و روشهای مختلفی برای تعیین قیمت بکار برده می‌شود. هر یک از این روشها نقاط قوت خود را دارند و بهتر است از چند روش برای قیمت گذاری استفاده و به یک محدوده قیمت برسید، که می‌توانید از آن برای تعیین قیمت درخواستی و یا اگر خریدار هستید از محدوده بدست آمده برای مذاکره و چانه زنی استفاده کنید.

۱- روشهای مبتنی بر ارزش دارایی ها

- ارزش دفتری: برابر ارزش خالص تراز دارایی های شرکت منهای مقدار دیون و تعهدات آن در نظر گرفته می‌شود. در این روش معمولاً ارزش کمتر محاسبه می‌شود چون دارایی های ثابت شده اغلب بیش از ارزش واقعی آنها در بازار مستهلک می‌شوند.
- ارزش دفتری اصلاح شده: مقدار بدست آمده از روش ساده ارزش دفتری است زمانی که بر اساس ارزش روز بازار اصلاح می‌شود.
- ارزش جایگزینی: هزینه جایگزینی دارایی ها منهای دیون و تعهدات در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که اموال و دارایی های کمی در شرکت های در حال کار نو هستند، این روش ارزش را بیشتر محاسبه می‌کند.
- ارزش نقدینه سازی دارایی: معادل نقدینگی خالصی که در صورت فروش تمام دارایی ها و اموال و پرداخت کلیه دیون باقی می‌ماند در نظر گرفته می‌شود. اگر شرکت قرار بود تعطیل شود این رقم از فروش اموال و تصفیه بدهی ها بدست می‌آید و در نتیجه، رقمی که این روش محاسبه می‌کند احتمالاً پایین ترین مقدار قابل قبول برای فروشنده است.
- ارزش بازار: ارزش شرکت را در مقایسه با شرکت ها و کسب و کارهای مشابه که اخیراً فروخته شده اند تعیین می‌کند. استفاده از این روش بسیار دشوار است چون شرکت های مشابه از لحاظ حجم، شهرت، بازار و مدیریت تفاوت های زیادی با هم دارند.

۲- روشهای مبتنی بر درآمد زایی

- فقط ارزش دارایی ها و اموال یک شرکت نیست که برای خریداران مهم است، بلکه آنها به عملکرد و بازده کاری شرکت هم اهمیت می‌دهند. در نتیجه، امکان درآمد زایی عامل بسیار مهمی است که باید در نظر گرفته شود.
- برگشت سرمایه درآمد های گذشته: در این روش سود یک دوره زمانی برگزیده در سالهای گذشته بر اساس اقلام غیرمعمول اصلاح شده و بر یک نرخ برگشت متناسب بر سطح متوسط سودآوری بدست آمده تقسیم می‌شود. نرخ برگشت (نرخ برگشت سرمایه) آن مقدار

برگشتی است که یک سرمایه گذار با در نظر گرفتن ریسک‌هایی که در کار شرکت در مقایسه با روشهای مطمئن تر مانند سرمایه گذاری در اوراق بهادار و GIC غیره می بیند، انتظار دارد.

- درآمد های آتی نزول یافته: در این روش به جای استفاده از متوسط درآمد های گذشته، متوسطی از پیش بینی درآمد های آینده بکار برده شده و بر نرخ برگشت سرمایه تقسیم می شود.

قوانین محاسباتی سریع

در بعضی از اصناف می توان از قوانین محاسباتی سریع برای ارزش گذاری شرکت ها استفاده کرد. البته در صورت استفاده از این قوانین باید خیلی احتیاط کنید چون مبنای آنها میانگین هاست و نمی توانند شرایط مجزا را به طور دقیق لحاظ کنند. همچنین اگر صنف عوض شود استفاده از قوانین ممکن نخواهد بود. قوانین محاسباتی سریع را فقط باید برای حمایت از روشهای دیگر بکار برد.

۱- حسن شهرت حرفه ای

حسن شهرت حرفه ای یعنی ارزش دارایی های محسوس مانند محل، شهرت شرکت، فهرست مشتریان، فرانشیزها، توافقات با تامین کنندگان، کیفیت پرسنل و غیره. حسن شهرت حرفه ای را می توان بعنوان عامل متمایز کننده یک شرکت جا افتاده و موفق با شرکتی که قرار است جا بیافتد و موفق شود دانست. در نتیجه ارزش شرکتی که برای چندین سال سوددهی داشته باید بیشتر از ارزش دارایی ها و اموال آن باشد. بسیاری از فروشندگان سعی می کنند با استناد به پتانسیلی که برای فعالیت های تجاری آینده می بینند، ارزش حسن شهرت حرفه ای را بالا ببرند. این چیزی نیست که واقعاً ملزم به پرداخت پول برای آن باشید و صرفاً عاملی است در تصمیم گیری برای خرید، نه اینکه چقدر باید پرداخت کنید.

۲- چه بخریم - دارایی یا سهام؟

اگر شرکت از نوع مسئولیت محدود باشد شاید این حق انتخاب را داشته باشید که سهم فروشنده را بخرید یا اینکه تمام یا بخشی از دارایی های شرکت را خریداری کنید. اگر سهام می خرید باید قبل از خرید و انتقال سهام از کلیه تعهدات و دیون احتمالی (بدهی ها، تصرف وثیقه ها، شکایت های قانونی و غیره) آگاه شوید. همچنین شاید دارایی های ثبت شده در دفاتر کاملاً به صفر مستهلک شده باشند لذا بودجه دیگری برای جبران استهلاک موجود نخواهد بود تا برای مالیات از آن استفاده شود. اگر شرکت قبلاً زیان های مالیاتی داشته که بتوان برای سر به سر کردن با سودهای آینده از آنها استفاده کرد، شاید خرید سهام به نفع تان باشد. به دلیل پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی باید حتماً از توصیه های کارشناسی مالیاتی حسابدارها یا وکلا استفاده کنید.

۳- تامین بودجه خرید

شاید تامین بودجه شرکتی که دارای سابقه سوددهی است برای بانک ها پذیرفتنی تر از راه اندازی یک شرکت جدید باشد. اما توجه داشته باشید که اگر حسن شهرت حرفه ای جزو رقم خرید شما باشد، بانک ها معمولاً علاقه ای به تامین بودجه لازم برای آن ندارند. بسیاری از فروشندگان بخشی از بودجه لازم برای خرید شرکت را در قالب قراردادهای فروش تامین می کنند. این مسئله بخصوص در مورد فروشندگانی صدق می کند که در حال بازنشستگی بوده و نیاز به دریافت یکجای تمام وجه قرارداد ندارند. بانک ها معمولاً قبل از اینکه نسبت به تامین بودجه اقدام کنند نیاز به مجموعه ای از اظهارنامه های مالی ممیزی شده دارند.

۴- قرارداد خرید/فروش

متن این قرارداد باید توسط یک وکیل نوشته شود و شرایط و مفاد موجود در آن برای محافظت از خریدار و فروشنده است. (شرایط مربوط به کمک به فروشنده در آموزش صاحب جدید) و (شرایط عدم رقابت با صاحب جدید برای مدت زمانی مشخص) از جمله مواردی هستند که در قراردادهای خوب ذکر می شوند.

ملاحظات نهایی

- ☒ قبل از اینکه وارد تعهدی شوید، وقت بگذارید و صحت اطلاعاتی که به شما داده شده است را بررسی کنید؛
- ☒ قبل از انجام تمام بررسی های لازم، کورکورانه یک شرکت یا کسب و کار را نپذیرید؛
- ☒ مراقبت باشید که بیش از اندازه برای حسن شهرت یک حرفه پرداخت نکنید؛
- ☒ شرکتی بخرید که با زمینه کاری آن بخوبی آشنایی دارید و فروختن محصول یا خدمات آن برای تان مقدور است؛
- ☒ بر اساس نرخ برگشت سرمایه تصمیم به خرید بگیرید نه قیمت؛
- ☒ همه نقدینگی خود را برای خرید صرف نکنید چون بعداً گردش پولی شما با مشکل روبرو خواهد شد؛
- ☒ قبل از خرید تحقیق کنید.

ادغام^۱ شرکت

ازجمله استراتژیهای بسیار ادغام شرکتها در هم و یا خرید یک شرکت توسط شرکت دیگر است. مقصود از خرید شرکت این است که یک سازمان بزرگ، سازمان کوچکتر را خریداری می نماید یا عکس این داستان اتفاق میافتد. مقصود از ادغام شرکتها این است که دوسازمان با اندازه های همانند

¹ Merger

یکی شده و به صورت یک شرکت درمی آیند. هنگامی که یکی از طرف های معامله (به هنگام ادغام یا خرید) نسبت به این عمل رضایت نداشته باشد، نوع ادغام را بلعیدن^۱ شرکت یا به زیر کنترل در آوردن آن می گویند.

دلایل ادغام و خرید شرکت ها:

- استفاده بهینه از ظرفیت موجود برای اجرای فعالیت ها
- استفاده بهینه از نیروی کار موجود
- کم کردن نیروهای ستادی مدیریت
- استفاده از " صرفه جویی به مقیاس "
- یکنواخت کردن روندهای فروش فعلی
- دسترسی بهتر به عرضه کنندگان، شرکتهای پخش، مشتریان، محصولات و بستانکاران

جدید

- حذف فعالیتهای اضافه در سازمانها

ادغام در لغت به معنای در هم فشردن و فرو بردن دو چیز در هم می باشد. در هیچ کدام از مقررات قانون تجارت ادغام شرکت ها به معنای اصطلاحی آن تعریف نشده است، ولی آنچه از مفهوم نظر حقوقدانان به دست می آید این است که ادغام شرکت ها در اصطلاح حقوقی به معنای پیوستن دو یا چند شرکت به هم و تشکیل یک شرکت جدید است. این پیوستن می تواند از طریق یکی شدن چند شرکت، یا پیوستن آنها به یک شرکت بزرگتر باشد. در کشورهای اروپایی از این امر برای ایجاد یک قدرت اقتصادی برتر در جهت انجام پروژه های بزرگ اقتصادی استفاده می شود. از دیگر فواید این پیوستگی، تخصصی نمودن شرکت ها و تعیین یک هدف مشترک است. به طور کلی اختلاط و ادغام شرکت ها با یکدیگر مورد قبول اکثر قوانین است. ادغام شرکت ها می تواند به دو طریق صورت گیرد که ذیلا بیان می شود:

۱- تأسیس شرکت جدید

ابتدا شرکت هایی که می خواهند با هم ادغام شوند منحل شده و به کلی از بین می روند. در نتیجه، شخصیت حقوقی این شرکت ها نیز از بین رفته و دارایی آنها قابلیت تقسیم میان اعضا را پیدا می نماید. پس از انحلال، شرکایی که با ادغام موافق نیستند می توانند سهم الشرکه یا سهام خود را اخذ نموده، از شرکت خارج شوند. طلبکارانی که با ادغام شرکت موافق نیستند نیز مطالبات خود را دریافت می نمایند.

¹ Take Over

پس از انحلال شرکت کوچک‌تر، شرکت بزرگ‌تری تاسیس می‌شود که دارایی همه شرکت‌های کوچک‌تر را به عنوان سرمایه قبول می‌نماید. طبقاً دیون و مطالبات شرکت‌های کوچک‌تر نیز با این انتقال دارایی به شرکت بزرگ‌تر انتقال می‌یابد. با این اختلاط و پیوستگی شخصیت حقوقی جدیدی تاسیس شده، و به اعضای آن سهم الشرکه یا سهام جدید می‌دهد.

نکته مهم اینکه به نظر اکثر حقوقدانان پس از انحلال، شخصیت حقوقی شرکت‌های کوچک‌تر به طور کامل از بین نمی‌رود، بلکه در حقیقت قابلیت استرداد سهم الشرکه کسانی که با ادغام شرکت‌ها مخالفند ایجاد می‌گردد. به تبع چنین سهامدارانی می‌توانند سهام خود را دریافت نموده و از شرکت خارج گردند.

۲- پیوستن به شرکت دیگر

در این شیوه بر خلاف روش اول تمام شرکت‌هایی که می‌خواهند با هم ادغام گردند، منحل نمی‌شوند بلکه برخی از شرکت‌های مزبور منحل شده و یکی از آنها باقی می‌ماند. سپس به ترتیبی که در بالا بیان گردید شخصیت حقوقی شرکت‌های منحل شده از بین می‌رود. بقیه شرکت‌ها به شرکت منحل نشده پیوسته و در آن اقدام می‌شوند. در این حالت دارایی شرکت‌های منحل شده به شرکت باقیمانده انتقال می‌یابد و در نتیجه تمام حقوق و مطالبات شرکت‌های مزبور نیز به شرکت اخیر منتقل می‌گردد.

شرکت باقیمانده با قبول دارایی‌های شرکت‌های از بین رفته سرمایه خود را افزایش می‌دهد و به صاحبان سهام شرکت‌های منحل شده، به جای سهام قبلی، سهام شرکت جدید داده می‌شود. با قبول دارایی‌های شرکت‌های منحل شده، شرکت باقیمانده موظف است که علاوه بر مطالبات تمام بدهی‌های شرکت‌های قبلی و طلبکاران موافق با اختلاط را هم به حساب خود قبول نماید. برای انتقال دارایی شرکت‌های منحل شده به شرکت باقیمانده علاوه بر مشخص نمودن میزان سهم الشرکه نقدی هریک از شرکت‌ها، باید مقررات مربوط به تقویم میزان آورده‌های غیرنقدی شرکت‌ها نیز رعایت گردد. البته این امر در قانون تجارت به صراحت تبیین شده است.

شرایط ادغام

اصولاً از اساسی‌ترین شرایط ادغام چند شرکت این است که، همه شرکت‌های ادغام شونده دارای یک هدف و موضوع بوده، و از یک نوع باشند. از آنجایی که قوانین مربوط به شرکت‌های مختلف متفاوت می‌باشد، تنها شرکت‌های دارای سیستم و قوانین و مقررات یکسان، قابلیت ادغام با همدیگر را دارند. به عنوان مثال ادغام یک شرکت تضامنی با یک شرکت سهامی بسیار دشوار است زیرا هر یک از این شرکت‌ها قوانین و مقررات خاص خود را دارند که از سیستم‌ها و ساختارهای متفاوت این شرکت‌ها ناشی می‌شود.

فرانشیز

آغاز یک کسب و کار اولین بار می تواند نگران کننده باشد. سرمایه گذاری در گرفتن نمایندگی مجاز (فرانشیز) یک کسب و کار موفق راهی مناسب جهت اقدام برای شروع یک حرفه جدید برای شما می باشد. گرفتن فرانشیز راهی برای توزیع محصولات و خدمات است. و گذارکننده حق نمایندگی (صاحب اصلی شرکت) در ازای دریافت مبلغی، مجوزی برای استفاده از علامت یا اسم تجاری خود صادر می کند. دریافت کننده حق نمایندگی (فردی که نمایندگی را می خرد)، اجازه دارد که از اسم و علامت تجاری و گذارکننده برای کسب و کار خود استفاده نماید. شما باید به عنوان دریافت کننده حق نمایندگی یک مبلغ مشخص (حق الامتیاز) به و گذارکننده از سود تجارت تان بپردازید. به طور طبیعی، و گذارکننده یک قرارداد نمایندگی شامل جزئیات چگونگی اداره نمایندگی با شما امضا می کند

فرانشیز نوعی از کسب و کار است که بر اساس آن به یک شرکت اختیار داده می شود که تولیدات و یا محصولات شرکت دیگر را بفروشد و در قبال آن مبلغی دریافت کند که به این مبلغ، مبلغ فرانشیز می گویند. فرانشیز یک شبکه ارتباطی بین کسب و کارهای مستقل کوچک می باشد که به هر یک از این کسب و کارهای کوچک اجازه می دهد که تحت یک نام تجاری مشترک و یک هویت فعالیت کنند و همگی از یک متد موفق (که قبلاً آزمایش شده) و بازاریابی مشترک استفاده کنند. در عمل فرانشیز دقیقاً یک استراتژی کسب و کار است برای جذب و نگهداری مشتری، نه بیشتر نه کمتر! یک سیستم بازاریابی است که هدف آن ایجاد یک تصویر درباره محصولات و یا خدمات یک شرکت در ذهن مشتری می باشد، در حقیقت یک روش است برای تعریف محصولات و یا خدمات به طوری که نیازهای مشتری را ارضا کند. از این پس کسب و کارهای کوچکی که تحت شبکه ارتباطی فرانشیز با یکدیگر و مشترکاً به فعالیت خواهند پرداخت را "کسب و کارهای تحت پوشش" می نامیم و شرکتی را که وظیفه آن برقراری این شبکه و ارائه متدهای موفق از قبل آزمایش شده به کسب و کارهای تحت پوشش می باشد، "هماهنگ کننده" می نامیم.

مزایای فرانشیز

۱- امنیت:

برای کسب و کارهای تحت پوشش، فرانشیز نوعی کاهش ریسک و امنیت را به همراه دارد. شما آزادی ای را که به عنوان صاحب یک کسب و کار مستقل دارید، کنار می گذارید تا تبدیل به یک جزء از یک گروه شوید و به همراه یکدیگر یک کسب و کار را پیش می برید، و دیگر نیازی نیست

که خودتان نگران روش های موثر برای کسب و کار باشید چرا که یک سیستم از قبل مطالعه شده و آزمایش شده از سوی هماهنگ کننده در اختیار شما قرار خواهد گرفت.

۲- سیستم اثبات شده:

مواردی که یک هماهنگ کننده برای انجام کسب و کار تعیین می کند: یک روش (سیستم عامل) برای انجام کسب و کار، یک نام تجاری که در نظر مشتری ارزش داشته باشد و یک پشتیبانی اولیه و پشتیبانی مستمر میباشد که در نتیجه دیگر نیازی نیست که را مجددا اختراع کنید تا بتوانید از آن استفاده کنید. بلکه از نتایج تحقیقات از قبل انجام شده ی هماهنگ کننده استفاده خواهید کرد.

۳- نتایج قابل پیش بینی:

یک سیستم فرانسیز (الف) قدرت خرید گروهی برای از بین بردن هزینه های عملیاتی (ب) پیشرفت سریع تر به علت برنامه ی بازاریابی از پیش آزمایش شده (پ) نتایج قابل پیش بینی (وابسته به اینکه تا چه حد پای بند سیستم عامل بوده اید) را مژده می دهد.

۴- بازار یابی:

وقتی کسب و کار شما از حالت مستقل خارج شد و به صورت جزئی از مجموعه بزرگتری در آمد هزینه های بازاریابی میان کسب و کارهای تحت پوشش تقسیم خواهد شد و همین تعدد شعبات خود نوعی بازاریابی بوده و در نتیجه کسب و کار شما در ذهن مشتری جای خود را باز خواهد کرد. در یک دسته بندی دیگر، مزایای فرانسیز چنین بیان شده است:

- ☒ با یک طرح کسب و کار تثبیت شده حرفه تان را آغاز می کنید
- ☒ برای آغاز تجارتتان، کمک ها یی در زمینه (تجهیزات، آشنایی با عرضه کنندگان و آموزش) دریافت می کنید.
- ☒ می توانید محصولات مورد نیاز را به صورت عمده خریداری کنید.
- ☒ تجارت شما از شهرت اسم تجاری موجود بهره می برد.
- ☒ هم زمان با آغاز تجارت از یک زنجیره محصولات و مشتریان ثابت برخوردار هستید.
- ☒ خرید یک نمایندگی مجاز موفق می تواند بسیار سود آور باشد.
- ☒ میزان شکست نمایندگی های مجاز پائین است.

ریسک های صاحب یک نمایندگی مجاز بودن چیست؟

- ☒ همه نمایندگی های مجاز به یک صورت اداره می شوند، بنابر این شما از قابلیت انعطاف کمتری برای اداره شرکت به روش دلخواه خود برخوردار هستید. در صورتی که بخواهید از عقاید شخصی تان برای اداره شرکت استفاده کنید، این مساله می تواند گاهی نا امید کننده باشد.
- ☒ هر چه نمایندگی مجاز موفق تر باشد، برای خرید آن باید مبلغ بیشتری پرداخت کرد.
- ☒ به طور دائم هزینه هایی برای پرداخت حق الامتیاز و آگهی وجود دارد.
- ☒ برخی از واگذار کنندگان حق نمایندگی مجاز ممکن است در زمینه آموزش و راهنمایی کمک زیادی نکنند.
- ☒ قراردادهای نمایندگی معمولاً به نفع واگذار کننده حق نمایندگی تنظیم می شوند، بنا بر این اطمینان حاصل کنید که قبل از امضا، وکیل تان قرارداد را مورد بررسی قرار دهد.
- ☒ محل نمایندگی مجاز را واگذار کننده حق نمایندگی تعیین می کند.
- ☒ دریافت کنندگان حق نمایندگی از حمایت قانونی زیادی برخوردار نیستند.

سایر راهبردهای رشد

در اینجا بهتر است اشاره مختصری به سایر راهبردهای رشد نیز داشته باشیم. طبقه بندی زیر یکی از موارد مهم جهت بیان انواع استراتژی ها می باشد. و ۱۶ نوع استراتژی را که معمولاً در بین استراتژیست ها رایج و شناخته شده است را شامل می شود. این استراتژی ها به ۴ گروه عمده به شرح زیر تقسیم می شوند

۱- استراتژی های یکپارچگی: یکپارچگی عمودی رو به بالا، یکپارچگی عمودی رو به پائین، یکپارچگی افقی

۲- استراتژی های متمرکز: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول

۳- استراتژی های تنوع: تنوع همگون، تنوع افقی، تنوع ناهمگون

۴- استراتژی های تدافعی: مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال

استراتژی های یکپارچگی

در این نوع از استراتژی ها، شرکت می کوشد تا توزیع کنندگان، عرضه کنندگان مواد اولیه و یا شرکتهای رقیب را تحت کنترل خود در آورد.

یکپارچگی عمودی رو به بالا: در این نوع از استراتژی شرکت می کوشد تا به وسیله راههای مختلف میزان مالکیت و یا کنترل خود را بر عرضه کنندگان مواد اولیه افزایش دهد. این استراتژی زمانی مناسب است که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد، آنها قیمت ها را بسیار بالا منظور کنند، و یا اینکه نیازهای شرکت را تامین ننمایند. البته نباید فراموش

شود که همواره باید تعداد عرضه کنندگان مواد اولیه یک شرکت انگشت شمار باشد و روابطی بلند مدت و بسیار محکمی با آنها داشته باشید.

یکپارچگی عمودی رو به پائین: در این نوع از استراتژی شرکت می کوشد تا به وسیله راههای مختلف میزان مالکیت و یا کنترل خود را بر سیستم توزیع محصولات و یا خرده فروشی ها افزایش دهد. این استراتژی منجر به حذف واسطه ها و فروشندگانی که در شبکه توزیع قرار گرفته اند شده، گردش موجودی ها را افزایش داده و در نهایت شرکت را قادر می سازد تا از مزیت های ناشی از کاهش قیمت قطعات بهره جوید.

یکپارچگی افقی: مقصود از این استراتژی این است که شرکت می کوشد شرکت های رقیب را به مالکیت در آورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید. این استراتژی به شرکت این فرصت رشد را می دهد تا رشد کرده و بدین وسیله به میزان زیادی از پدیده ای به نام صرفه جویی در مقیاس بهره جوید و نیز منابع و شایستگی ها را منتقل نماید. لازم به توضیح است که منظور از صرفه جویی به مقیاس، حذف بخش های مشترک در بین شرکت اصلی و شرکت های خریداری شده و تشکیل یک بخش مشترک برای کل شرکت (هم شرکت مادر و هم شرکت های خریداری شده) است. از بخشهایی که می تواند بین شرکت ها مشترک باشند می توان به بخش اداری - بخش کارگزینی - بخش مالی و حسابداری نام برد.

استراتژی های متمرکز:

این نوع از استراتژی ها، تلاش های متمرکز و فشرده ای را در جهت بهبود محصولات و خدمات از نظر رقابتی در دستور کار خود قرار می دهد.

رسوخ در بازار: شرکت ها در اجرای این استراتژی می کوشند تا از طریق تلاش های بازاریابی، سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر است: افزایش عده فروشندگان - افزایش هزینه های تبلیغات - ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات. مبارزه تبلیغاتی چند میلیون دلاری مایکروسافت برای تبلیغ و ترویج نرم افزار ویندوز ۹۸ نمونه ای از این نوع استراتژی ها می باشد.

توسعه بازار: سازمان با اجرای این استراتژی سعی دارد محصولات خود را به بازارهای جدید عرضه کند و یکباره سهم بازار خود را چند برابر سازد. مانند عرضه خودروی سمند در کشورهای آفریقایی. این استراتژی در صورت وجود شرایط زیر موفقیت آمیز خواهد بود:

- وجود یک بازار بکر
- ظرفیت مازاد سازمان
- سازمان در صنعتی فعالیت می نماید که به سرعت رو به جهانی شدن گام بر می دارد.

- هنگامی که یک کانال توزیع قابل اعتماد، کم هزینه و با کیفیت وجود دارد.
- توسعه محصول: اجرای این استراتژی مستلزم هزینه های نسبتاً بالاست و به همین دلیل سازمانهای نسبتاً پایدار به این استراتژی روی می آورند. مانند ارائه خودروی پژو GLI توسط ایران خودرو. ویژگیهای رویکرد به این استراتژی عبارتند از:
 - محصولات کنونی به مرحله اشباع رسیده اند.
 - توانایی بالای سازمان در واحد R & D
 - سازمانهای رقیب محصولات جدید و با کیفیتی را عرضه نموده اند.
 - رشد بالای صنعتی که سازمان در آن به فعالیت می پردازد
- استراتژی های تنوع: گروه استراتژی های تنوع کسب و کار جدیدی را به کسب و کار فعلی سازمان اضافه می کند. این امر با هدف کلی استفاده بهتر از منابع و فرصت های موجود و افزایش سودآوری انجام می شود. تنوع گرایی فضای فرصت های کسب و کار را توسعه می دهد. شرکت ها به سه روش عمده استراتژی های خود را متنوع می کنند. آنها عبارت اند از: تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی. در زمان کنونی پدیده تنوع بخشیدن به فعالیت ها سیر قهقراایی می پیماید. مایکل پورتر از دانشکده بازرگانی هاروارد چنین می گوید: مدیریت دریافت که نمی توان حیوان وحشی را رام کرد. از این رو بسیاری از شرکت ها در صدد فروش یا تعطیل کردن واحدها یا بخش هایی برآمده اند که سودآوری لازم را ندارند و می کوشند بر رشته تخصصی خود تاکید بیشتری نمایند. در واقع به سازمان ها توصیه می شود که در زمینه تخصصی خود فعالیت نمایند و از حوزه تخصصی و شایستگی های بالقوه خود فاصله چندان زیادی نگیرند. ولی هنوز این گروه از استراتژی ها در زمره استراتژی های موفق به حساب می آید.
- تنوع همگون: در این نوع استراتژی سازمان می کوشد محصولی جدید را به بازار عرضه نماید. گرچه این محصول جدید است، اما کاملاً به حوزه فعالیت پیشین سازمان مرتبط است. مانند ارائه نوع جدید نوشابه توسط شرکت زمزم. این استراتژی در شرایطی انتخاب می شود که:
 - سازمان در صنعتی با رشد بسیار اندک فعالیت می نماید.
 - چرخه محصولات فعلی رو به نزول دارند.
 - امکان افزایش قابل توجه فروش با عرضه محصول جدید
- تنوع ناهمگون: در این نوع استراتژی، سازمان محصولی نا مرتبط با حوزه پیشین فعالیت خود را به بازار عرضه می نماید. مانند تولید ماشین لباسشویی توسط گلرنگ. این استراتژی در صورت وجود شرایط زیر کاربرد دارد:
 - صنعتی که سازمان در آن فعالیت می نماید روند نزولی دارد.

- بازارهای کنونی در حال اشباع هستند.
- سازمان می تواند از فن آوریهای سازمانهای دیگر استفاده نماید و یا بخشی از آنها را خریداری نماید..

تنوع افقی: مقصود از تنوع افقی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط، به محصولات و خدمات فعلی خود بیافزاید و این محصولات و خدمات جدید را به مشتریان کنونی خود عرضه کند .

استراتژی های تدافعی:

مشارکت: یکی از استراتژی های معروف مشارکت شرکت ها با یکدیگر است و در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می دهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری می نمایند. می توان این استراتژی را تدافعی/ تعاونی نامید، زیرا یک شرکت به تنهایی اجرای طرحی را بر عهده نمی گیرد. اغلب دو یا سه شرکت مسئولیت شرکتی را بر عهده می گیرند که به صورت یک شرکت تازه تاسیس اقدام به فعالیت می کند و سرمایه آن را به صورت مشترک تأمین می کنند. سایر انواع شرکت های تعاونی عبارتند از: شرکت های تضامنی تحقیق و توسعه، شرکت های تضامنی که در آنها برای توزیع کالای یکدیگر، شرکت های تضامنی که به موجب قرارداد بسته شده یک شرکت جواز تولید محصولات خود را به شرکت دیگر می دهد و سرانجام کنسرسیوم مبتنی بر مشارکت برای ورود به مناقصه ها.

کاهش: زمانی یک سازمان از استراتژی کاهش استفاده می کند که می خواهد با گروه بندی جدید در دارایی ها و هزینه ها، سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید. گاهی این پدیده را تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان می نامند. هدف از کاهش، این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید. استراتژیست ها در اجرای این استراتژی با منابع محدود روبه رو هستند و تحت فشار سهامداران و رسانه های گروهی قرار می گیرند. امکان دارد شرکت به هنگام کاهش مجبور شود برای تهیه پول نقد مورد نیاز، بخش هایی از زمین یا ساختمان های خود را به فروش برساند، برخی از خطوط تولید را کاهش دهد، فعالیت های حاشیه ای را تعطیل نماید، واحدهای قدیمی و منسوخ را ببندد، از فن آوری های پیشرفته یا دستگاه های خودکار استفاده کند، تعداد نیروها را کاهش دهد و سرانجام سیستم های کنترل هزینه را به کار گیرد.

واگذاری: فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را واگذاری یا هرس کردن سازمان می نامند. اغلب، شرکت بخشی از واحدهای خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر تأمین سرمایه نماید. فروش بخشی از شرکت می تواند به عنوان بخشی از

استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب آید، زیرا شرکت می کوشد بدان وسیله واحدهایی که سودآور نیستند یا به سرمایه زیادی نیاز دارند یا میزان بازدهی و فعالیت آنها متناسب با سایر فعالیت های سازمان نیست، واگذار نماید. از آنجا که شرکت ها می کوشند نقاط قوت خود را تقویت نمایند و فعالیت های خود را کمتر متنوع سازند، بنابر این استراتژی مبتنی بر فروش بخش هایی از سازمان به صورت یکی از استراتژی های بسیار متداول درآمده است.

انحلال: فروش تمام دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده و از نظر عاطفی می تواند استراتژی بسیار مشکلی به حساب آید. ولی، شاید بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان های سنگین باشد.

خروج از کسب و کار

خارج شدن از کسب و کار واقعیتی است که باید از همان مراحل اولیه کار در نظر گرفته شود. چنین پیش بینی نیازمند توسعه طرحهای احتمالی برای رویدادهایی می باشد که حتی ممکن است هرگز اتفاق نیافتد. طراحی برای خارج شدن از یک کسب و کار به اندازه برنامه ریزی برای شروع یک کار مهم است. خروج به موقع از یک موقعیت کاری به معنای عدم صرف هزینه، زمان و جلوگیری از ناامیدی در آینده است. در زیر به بعضی موارد ضروری در این زمینه می پردازیم:

با برنامه ریزی به کار خود خاتمه دهید.

اگر تاکنون نسبت به این مسئله جدی فکر نکرده اید، زمان آن رسیده است. خارج شدن از یک کسب و کار به راحتی ترک یک شغل نیست. در خصوص بیشتر ساختارهای تجارت کوچک، این امر یک فرآیند چند مرحله ای است که ممکن است با توجه به اندازه سازمان و دلایل خاتمه کار هفته ها یا سالها به طول انجامد. در بیشتر موارد، هدف نهایی به حداکثر رساندن معیار ایجاد کسب و کار و تبدیل آن معیار به نقدینگی است. از افراد خبره کمک بگیرید تا به شما توصیه لازم را کنند. بنا به میزان و زمینه کسب و کار، بعضی از این افراد مشاور شامل: وکلا، حسابداران، ورشکستگان، دلان حراج، متخصصین مالیاتی، بانکدارها هستند. شما می توانید در این زمینه به مشتریان و شرکای تجاری مطمئن مراجعه کنید. ترک تجارت در صورت بی منفعت بودن برای سرمایه گذار موجب سرخوردگی فرد خواهد شد و اگر سرمایه گذار فقط یک نفر باشد ممکن است موجب ورشکستگی او شود. تنها درصد کمی از این خروج ها به ورشکستگی منتهی می شوند برای تعداد کمی از شرکتها ناتوانی پرداخت اعتبارها منجر به نبود معیار سرمایه می شود.

اجزای شکست

برای شکست کارها هم مانند موفقیت آنها یک دستورالعمل وجود دارد. گرچه این دستورالعمل در موقعیتهای مختلف متفاوت است ولی ما اجزای شکست را می دانیم. این دستورالعمل ترکیب چندین عامل است که احتمالاً به شکست منجر می شوند. درست مثل یک واکنش شیمیایی. این اجزا عبارتند از:

❖ ویژگی کارآفرینی

برخی ویژگیهای مدیران، مالکان و کارآفرینان می تواند اثرات منفی داشته باشد. مثلاً علاقه شدید به کنترل می تواند باعث رفتارهای کنترلی شدید مثل بی اعتمادی به زیر دستان و بی علاقه گی به برابری با شریک در کسب و کار شود. بعلاوه، علاقه به شهرت و مقبولیت عام ممکن است منجر به هزینه کردن های ناعاقلانه و همکاری در پروژه های "بسیار بزرگ" که ریسکی هستند شود. اعتماد به نفس زیاد، ممکن است به رفتارهای خوش بینانه افراطی مبالغه در نظر فرد نسبت به توانایی کسب و کارش منجر شود و علاقه ای به راهنمایی یا مشاوره با دیگران نداشته باشند.

❖ ضعف های شرکت

ضعف ها و تصمیمات بد با هم ارتباط تنگاتنگ دارند. بسیاری از ضعف ها ریشه در تصمیمات بد دارند و از سوی دیگر بسیاری از تصمیمات بد ریشه در اطلاعات ضعیف و سیستم های نامناسب دارند.

یک ضعف که مکرر بیان شده و علت جانبی برای شرکت است کنترل مالی ضعیف، اطلاعات ضعیف و کنترل ناقص سرمایه یا نگهداری سرمایه زیاد است. کنترل مالی ضعیف، بدون شک به ظهور مجدد "دره مرگ" منتهی شده و بحران جریان نقدینگی را به وجود می آورد. که در صورت وجود ضعف، پتانسیل شکست بسیار بالا می رود.

❖ محیط خارجی

شرکتها باید با یک بازار دائماً متغیر کنار بیایند. علیرغم اینکه نمی توان از نظر مالی آماری اثرات مستقیم این پدیده را مشخص کرد اما برخی شرکتهای کوچک در برابر متغیرهای اقتصاد خرد هم آسیب پذیرند. تغییرات در تقاضای کل مشتریان، میزان علاقه و تورم می تواند اثرات نامتناسبی روی سازمانهای کوچک داشته باشند. بسیاری از شرکتهای تجاری الکترونیکی که در سال ۱۹۹۹ شروع به کار کردند و مرحله اول مالی را سپری کرده بودند نتوانستند در سال ۲۰۰۰ مرحله دوم مالی را رد کنند زیرا بازار آنچنان تغییر کرده بود که آنها را از تجارت بیرون راند- موارد مرتبط با شانس هایی که مشکلاتی برای افراد به صورت غیر عمد بکود آورده و منتهی به خروج از کسب و کار می شود، اعتصاب، اخراج، از دست دادن مشتری اصلی (که ممکن است برای شرکت بزرگ قابل

تحمل ولی برای شرکت کوچک قابل تحمل نباشد) برخی از اثرات محیطی که به بد شناسی مربوط اند و برخی نیز به نگرش متفاوت بد (مکان نادرست در زمان نادرست) مربوط اند و شانس ممکن است اثر نایجابی روی شرکتهای کوچک داشته باشد.

❖ پیش بینی شکست

شناسایی فرآیند شکست یک چیز است و سعی در پیش بینی آن چیز دیگر. بسیاری از مطالعات به شرکتهای بزرگ و عمودی پرداخته اند زیرا که این نوع اطلاعات را داشته اند. در شرکتهای کوچک اطلاعات مالی معمولاً قابل اعتماد نیست و میزان سود قابل دستکاری است و کامل ذکر نمی شود زیرا این شرکتهای نمی خواهند مثل شرکت های بزرگ اینگونه اطلاعات را فاش کنند، کم تر به روز هستند زیرا با فشارهای بازار سرمایه روبرو نیستند. شاید بهترین انتخاب برای برداشت، پیدا کردن یک خریدار یا یک شرکت دیگر در همین صنعت است که از کسب و کار آگاهی کافی دارد. این شرکتهای احتمال ارزش شرکت را بالا می برند زیرا افزودن بر ارزش کسب و کار را می دانند در بسیاری از موارد این افراد حاضرند شرکت را بخرند و کارآفرین می تواند از شرکت کنار رود. بسیاری از شرکتهای حسابداری بزرگ می توانند در پیدا کردن خریدار به ما کمک کنند. این شرکتهای ممکن است دیدگاه کاربردی تری در قیمت گذاری شرکت، نسبت به کارآفرین داشته باشند و برای تنظیم جزئیات معامله ضروری است. جزئیاتی مثل خدمات پس از فروش و در نهایت هم مسأله مالیاتی مطرح می شود که در این زمینه برنامه ریزی می تواند سهم کارآفرین را بیشتر کند. بیشتر کارآفرینان ترجیح می دهند شرکتهای خود را بفروشند تا اینکه به نسلهای بعدی خود بدهند، برنامه هایی هم برای این کار وجود دارد. بیشتر افراد در یک معامله منفعت دار این کار را انجام می دهند. با این حال، باز هم به بهترین قیمتی که ممکن است، می توانند آن را بفروشند.

ورشکستگی چیست؟

ورشکستگی ممکن است در یک مغازه خرده فروشی کوچک که قادر به ایفای تعهد اجاره اش نیست و در نتیجه تعطیل می شود و یا در یک شرکت تولیدی بزرگ به دلیل نداشتن نقدینگی مطلوب و زیانهای مستمر سالانه رخ دهد. حسابداران باید علل پدید آورنده ورشکستگی را بخوبی درک کنند زیرا آنها هستند که می توانند قبل از وقوع ورشکستگی، مدیریت را از آن آگاه سازند و راهحلهای پیشگیری کننده ارائه نمایند

تعریف ورشکستگی

در ادبیات مالی واژه های غیرمتمایزی برای ورشکستگی وجود دارد. برخی از این واژه ها عبارتند از:

وضع نامطلوب مالی^۱، شکست^۲، عدم موفقیت واحد تجاری، خامت، ورشکستگی^۳، عدم قدرت پرداخت دیون^۴ و غیره.

البته همه واحدهای تجاری برای دستیابی به موفقیت، برنامه ریزی می کنند و عملیات خود را به سمت برنامه های خود راهبری می نمایند اما برخی از آنها برای دستیابی به این هدف دست به عملیات ریسک آور و خطرناکی می زنند که به ورشکستگی منتهی می گردد. این جنبه غیرمنتظره بودن ورشکستگی است که آن را خطرناک تر می سازد. به هر حال همه واحدهای تجاری که تداوم فعالیت ندارند ورشکسته تلقی نمی شوند، زیرا برخی از آنها با وجود عدم تداوم فعالیت به اهداف خود دست یافته اند.

بررسی قانون ورشکستگی ایران

در این بخش به بررسی مفاد قانون تجارت در زمینه قانون ورشکستگی پرداخته می شود. البته مطالبی که در این قسمت آورده می شود، بسیار محدود بوده و پیشنهاد می شود جهت بررسی دقیق تر و آشنایی بیشتر به کتب پایه حقوقی مراجعه گردد.

طبق ماده ۱۴۱ لایحه اصلاحیه قسمتی از قانون تجارت مصوب سال ۱۳۴۷ وظایف شرکت در صورت ورشکستگی به شرح زیر بیان شده است:

اگر بر اثر زیانهای وارده حداقل نصف سرمایه شرکت از میان برود، هیئت مدیره مکلف است بلافاصله مجمع عمومی فوق العاده صاحبان سهام را دعوت نماید تا موضوع انحلال یا بقای شرکت مورد شور و رای واقع شود. هرگاه مجمع مزبور رای به انحلال شرکت ندهد باید در همان جلسه و با رعایت مقررات ماده ۶ این قانون، سرمایه شرکت را به مبلغ سرمایه موجود کاهش دهد. در صورتی که هیئت مدیره برخلاف این ماده به دعوت مجمع عمومی فوق العاده مبادرت نکند و یا مجمعی که دعوت می شود نتواند مطابق مقررات قانونی منعقد گردد هر ذینفع می تواند انحلال شرکت را از دادگاه صلاحیتدار درخواست کند.

یکی از تسهیلات قانون جدید برای اشخاص حقیقی و حقوقی در شرف ورشکستگی، ایجاد یک مرحله میانی به نام بازسازی به منظور تامین حقوق طلبکاران ضمن نظارت در ادامه فعالیت اجرایی و مالی شرکت یا تاجر جهت مساعدت و جلوگیری از ورشکستگی قطعی است، که نکته حائز اهمیتی است که در قانون جدید مورد توجه قرار گرفته و آثار مثبت اقتصادی خواهد داشت.

به هر حال اعلان یا درخواست ورشکستگی به عهده خود شرکت یا بستانکاران است. ماده ۴۱۵ قانون تجارت فعلی نیز به همین مسئله اشاره دارد:

ورشکستگی تاجر به حکم محکمه بدایت در موارد زیر اعلام می شود:

الف- برحسب اظهار خود تاجر،

ب- به موجب تقاضای یک یا چند نفر از طلبکارها،

ج- برحسب تقاضای مدعی العموم بدایت.

در لایحه اصلاح قانون تجارت (ماده ۸۳۷) نیز به درخواست گروهها و اشخاص مندرج در قانون فعلی، هیئت تشخیص درخصوص ناتوانی تاجر از پرداخت دیون، توقف و تاریخ آن و همچنین شمول بازسازی یا ورشکستگی تصمیمگیری می کند. علاوه بر این که تبصره ۱ ماده مذکور در مورد بند «ب»، مواردی شامل مطالبات کارگری، تامین اجتماعی، استیجاری و مالیاتی ناشی از فعالیت تجاری نیز می شود که در قانون فعلی این مورد مسکوت بوده است. همچنین در تبصره ۲ ماده مذکور معیارهای احراز ناتوانی تاجر در پرداخت دیون، توقف و تاریخ آن و... منوط به تصویب آیین نامه اجرایی این قانون از طرف هیئت وزیران بوده است. تدوین آیین نامه اجرایی در این مورد در جهت شفاف سازی و مشخص شدن معیارهای ورشکستگی که قبلاً قانون به صورت کلی به آن اشاره کرده بود، موثر است.

اثر حکم ورشکستگی در شرکتهای تجاری

دو مسأله را باید بررسی کنیم: ۱) اگر شریک ورشکسته شود در شرکت مؤثر است؟ و ۲) اگر شرکت ورشکسته شود تأثیری بر شرکا دارد؟

الف: اثر حکم ورشکستگی در شرکتهای اشخاص

۱) اثر ورشکستگی شریک در شرکت: در ماده ۱۳۶ قانون تجارت یکی از موارد انحلال شرکت تضامنی و نسبی ورشکستگی یکی از شرکا اعلام شده است به موجب ماده ۱۳۸ در مورد ورشکستگی یکی از شرکاء زمانی انحلال صورت می گیرد که مدیرتصفیه کتبا تقاضای انحلال شرکت را نموده و از تقاضای مزبورشش ماه گذشته و شرکت را از تقاضای خود منصرف نکرده باشد. ۲) اثر ورشکستگی شرکت در وضعیت شریک: اگر شرکت "شخص" ورشکست شود طلبکاران می توانند به طور تضامنی یا نسبی به شرکاء مراجعه کنند و در صورتی که شریک تاجر باشد و دیون را نپردازد می توان تقاضای ورشکستگی او را نمود ولی اگر تاجر نباشد ممکن است اموال او توقیف گردد. برخی نویسندگان عقیده دارند ورشکستگی شرکتهای شخص موجب ورشکستگی شریک است ولی در پاسخ گفته شده ماده ۴۳۹ شریک شرکت شخص را تاجر تلقی نمی کند لذا اگر شریک تاجر نباشد ورشکسته محسوب نمی گردد

ب: اثر حکم ورشکستگی در شرکتهای سرمایه

اگر شرکت سهامی ورشکسته شود طلبکاران اصولاً حق مراجعه به سهامداران ندارند، مگر تمامی ارزش اسمی سهم پرداخت نشده باشد که در این صورت می‌توان عمل به تعهد سهامدار را مطالبه کرد و سهامدار اگر پرداخت نکند و تاجر هم باشد می‌تواند ورشکسته تلقی گردد برعکس اگر شریک ورشکسته شود می‌توان توقیف سهام وی را در شرکت در خواست کرد. ورشکستگی شخص سهامدار بنا به محدودیت مسئولیت او موجب ورشکستگی شرکت نمی‌شود ولی قانونگذار برای حفظ حقوق طلبکاران شرکتهای سهامی در ماده ۱۴۳ (ل.ا.ق.ت) مسئولیت فری یا تضامنی مدیران را پیش بینی نموده و اگر شرکت ورشکسته شود یا پس از انحلال معلوم گردد که دارائی شرکت برای ادای دیون آن کافی نیست. هر طلبکاری می‌تواند از دادگاه ذیصلاح محکومیت مدیران شرکت سهامی را که با ارتکاب تقصیر موجبات ورشکستگی شرکت و عدم تکافوی دارائی آن را فراهم کرده اند به پرداخت آن قسمت از دیون که وصول آن از دارائی شرکت امکانپذیر نیست تقاضا نماید در صورتی که شریک شرکت با مسئولیت محدود ورشکست شود و طلبکاران برای وصول سهم الشرکه خود به شرکت مراجعه کنند چون آزاد کردن سهم الشرکه با انحلال شرکت ممکن است، هر چند ماده ۱۱۴ که موارد انحلال را می‌شمارد این فرض را ذکر نکرده ولی چاره ای جز انحلال نیست و از وحدت ملاک مواد ۱۳۶ و ۱۳۸ نیز می‌توان همین نتیجه را گرفت.

مواد مرتبط: ماده ۱۲۸- ورشکستگی شرکت ملازمه قانونی با ورشکستگی شرکاء و ورشکستگی بعضی از شرکاء ملازمه قانونی با ورشکستگی شرکت ندارد.

ماده ۱۳۱- در صورت ورشکستگی یکی از شرکاء و همچنین در صورتی که یکی از طلبکاران شخصی یکی از شرکاء بموجب ماده ۱۲۹ انحلال شرکت را تقاضا کرد سایر شرکاء می‌توانند سهمی آن شریک را از دارائی شرکت نقداً تأدیه کرده و او را از شرکت خارج کنند.

ماده ۴۳۹- در صورت ورشکستگی شرکتهای تضامنی مختلط یا نسبی اموال شخصی شرکاء ضامن مهر و موم نخواهد شد مگر این که حکم ورشکستگی آنها نیز در ضمن حکم ورشکستگی شرکت یا به موجب حکم جداگانه صادر شده باشد.

یادآوری: از میان اشخاص حقوقی فقط حکم ورشکستگی شرکتهای تجاری را می‌توان در خواست کرد

تصفیه اموال امور ورشکستگی مطابق قانون تجارت

برابر ماده ۴۰۴ قانون تجارت دادگاه در ضمن صدور حکم ورشکستگی و یا حداکثر ظرف ۵ روز از صدور حکم یک نفر را به عنوان مدیر تصفیه و مطابق با ماده ۴۲۷ ق.ت. یک نفر را به سمت عضو

ناظر تعیین می نماید کسانی که با تاجر قرابت نسبی یا سببی تا درجه چهارم دارند یا طلبکار هستند نمایند به مدیریت تصفیه انتخاب شوند. (ماده یک نظامنامه امور ورشکستگی)

الف - وظایف مدیر تصفیه

اگر مهر و موم قبل از تعیین مدیر تصفیه بعمل نیامده باشد مدیر مزبور تقاضای انجام آن را خواهد نمود (ماده ۴۴۳) - فروش اشیائی که ممکن است قریباً ضایع شده یا کسر قیمت حاصل کند و اشیائی که نگاهداشتن آنها مفید نیست و همچنین بکار انداختن سرمایه تاجر ورشکسته با اجازه عضو ناظر توسط مدیر تصفیه بعمل می آید. (ماده ۴۴۵) مدیر تصفیه تاجر ورشکسته را برای بستن دفاتر احضار می نماید برای حضور او تا ۴۸ ساعت مهلت داده می شود اگر حاضر نشد با حضور عضو ناظر اقدام می شود. (ماده ۴۴۸) و اگر ورشکسته صورت اموال را تسلیم ننموده باشد مدیر تصفیه آن را فوراً بوسیله دفاتر و اسناد مشارالیه و سایر اطلاعاتی که تحصیل می نماید تنظیم می کند (ماده ۴۴۹) برابر ماده ۵۴۷ - مدیر تصفیه نمی تواند تاجر ورشکسته را بعنوان ورشکستگی به تقصیر تعقیب کند، یا از طرف هیئت طلبکارها مدعی خصوصی واقع شود مگر پس از تصویب اکثریت طلبکارهای حاضر. مدیر تصفیه به منظور اقدامات تأمینی به دعوت بستانکاران و بدهکاران ورشکسته اداره اموال و وصول مطالبات ورشکسته فروش اموال ورشکسته تقسیم دارائی ورشکسته بین بستانکاران و بالاخره اعلام خاتمه ورشکستگی اقدام می نمایند.

ب (وظایف عضو ناظر:

- تشخیص مطالبات طلبکارها در ظرف سه روز از تاریخ انقضای مهلت مذکور در ماده قبل شروع شده بدون وقفه در محل و روز و ساعاتی که از طرف عضو ناظر معین می گردد به ترتیبی که در نظامنامه معین خواهد شد تعقیب می شود.

اگر شرکت ورشکسته تضامنی نسبی یا مختلط باشد اموال شخصی شرکا ضامن مهر و موم نخواهد شد مگر اینکه حکم ورشکستگی شرکا نیز به موجب حکم جداگانه یا ضمن حکم ورشکستگی شرکا نیز به موجب حکم جداگانه یا ضمن حکم ورشکستگی شرکت صادر شده باشد.

وقتی که حکم ورشکستگی صادر گردید بستانکاران تاجر ورشکسته مکلفند پس از آگاهی دعوت مدیر تصفیه اسناد طلب خود یا رونوشت مصدق آن را به عنوان انضمام فهرستی که کلیه مطالبات بستانکاران را معین نماید به مدیر دفتر دادگاه صادر کننده حکم تسلیم نموده و رسید آن را دریافت دارند. تشخیص مطالبات بستانکاران مزبور باید ظرف ۳ روز از تاریخ پایان مهلت های نشر آخرین آگاهی در روزنامه شروع شده و بدون وقفه در محل و روز و ساعاتی که از طرف عضو ناظر تعیین گردیده است ادامه یابد در صورتی که طلب مسلم و قبول شده مدیر تصفیه بر روی سند این

عبارت را می نویسد: جزو قروض ... مبلغ ... قبول شد به تاریخ ...) و عضو ناظر نیز آنرا گواهی می کند.

نتیجه گیری

پس از راه اندازی کسب و کار نوبت به مدیریت آن می رسد مدیریت یک کسب و کار نوپا توانایی ها و مهارت های مختلفی لازم دارد. از جمله مهارت های لازم می توان به: مهارت های رهبری، مهارت برنامه ریزی استراتژیک، مهارت بازاریابی، فروش و روابط مشتری، پیگیری/ خدمات پس از فروش، مهارت های ارتباطی، مدیریت افراد و منابع انسانی، مهارت های مالی و حسابداری اشاره کرد. در کلیه مراحل چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه، باید مجموعه ای از فعالیت های کاری صورت پذیرد: این فعالیت ها در شش دسته کلی به شرح زیر است: فعالیت های مدیریتی، فعالیت های تولیدی و فنی، فعالیت های بازرگانی، فعالیت های ایمنی، فعالیت های حسابداری، و فعالیت های مالی. ساختار فصل بر اساس این شش دسته اصلی بوده و هر کدام از این ابعاد با جزییات بیشتر در متن آورده شده است.

در ابتدای فصل با مفهوم شکست و ورشکستگی آشنا شدیم و در ادامه، دلایل متعدد ورشکستگی بیان شد. در کشورهای توسعه یافته این مقوله از طریق سیستم های قانونی مورد توجه و نظارت قرار می گیرد اما در کشورهایی که ثبات تجاری و اقتصادی کمتر است، احتمال ورشکستگی بیشتر می شود، خصوصاً اگر قانون نیز حمایت اندکی از ذینفعان ورشکستگی انجام دهد.

یک کسب و کار هنگامی با شکست مواجه می شود که یک یا چند مورد از عوامل توانایی مطلوب را نداشته باشند. عواملی که منجر به شکست یک کسب و کار می شود شامل؛ ویژگی های فرد کارآفرین، ضعف های شرکت، محیط خارجی، و پیش بینی شکست می باشد.

در ادامه فصل به مباحث قانونی ورشکستگی در شرکتها اشاره شد و پیشنهاد شد که برای مطالعه بیشتر در این زمینه به کتاب های تخصصی حقوقی و قوانین کار ارجاع شود چراکه این موضوعات دارای ابعاد و پیچیدگی های بسیاری می باشد.

کسب و کارها در چرخه عمر خود به مرحله ای می رسند که می توانند توانایی هایشان را در بازارها و موقعیت های جدیدتر بهبود بدهند و یا در شرایطی قرار می گیرند که در صورت تصمیم گیری نامناسب، بازار خود را از دست می دهند و نهایتاً با شکست مواجه شوند. در این زمینه راهبردهایی متنوعی جهت رشد کسب و کار و یا جلوگیری از شکست پیشنهاد می شود. راهبردهایی که در این بخش بیان می شود شامل؛ خرید یک کسب و کار، ادغام با کسب و کار دیگر، گرفتن نمایندگی

قانونی می‌باشد. در انتهای فصل نیز طبقه‌بندی کاملی از انواع استراتژی‌های رشد کسب و کار آورده شد که هر یک از آنها با توجه به موقعیت و شرایط کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. خرید یک کسب و کار دارای مزیتها و معایب بسیاری است که در متن فصل بدان اشاره شد. همچنین ابعاد مهمی که پیش از خرید یک کسب و کار باید پرسیده شود و قوانین محاسباتی سریع نیز بیان شد. از جمله استراتژیهای متداول دیگر این است که شرکتها در هم ادغام می‌شوند، یا یک شرکت، شرکت دیگر را می‌خرد. مقصود از خرید شرکت این است که یک سازمان بزرگ، سازمان کوچکتر را خریداری می‌نماید یا عکس این داستان اتفاق می‌افتد. استراتژی فرانشیز نیز برای توزیع محصولات و خدمات است. واگذارکننده حق نمایندگی (صاحب اصلی شرکت) در ازای دریافت مبلغی، مجوزی برای استفاده از علامت یا اسم تجاری خود صادر می‌کند. سایر راهبردهای رشد که در فصل بدانها اشاره شده است نیز شامل موارد زیر می‌باشد:

- ۱- استراتژی‌های یکپارچگی: یکپارچگی عمودی رو به بالا، یکپارچگی عمودی رو به پایین، یکپارچگی افقی
- ۲- استراتژی‌های متمرکز: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول
- ۳- استراتژی‌های تنوع: تنوع همگون، تنوع افقی، تنوع ناهمگون
- ۴- استراتژی‌های تدافعی: مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال

سئوالات برای بحث و نتیجه‌گیری:

۱. مهارتهای مورد نیاز مدیریت را نام ببرید.
۲. فعالیت‌های عمده مدیریت در فرآیند مدیریت کسب و کار شامل چه مواردی می‌شود؟
۳. انواع برنامه‌ریزی در کسب و کار را به صورت مختصر شرح دهید.
۴. فرآیند مدیریت منابع انسانی را به صورت مختصر با مثال توضیح دهد.
۵. ابعاد ایمنی و بهداشت محیط کار چیست؟
۶. چهار بعد اصلی فعالیت‌های بازرگانی را بیان کنید.
۷. انواع فروش را با آوردن مثالهایی تشریح کنید.
۸. هدف ارزیابی عملکرد چیست؟
۹. ۹ - مدیریت خرید باید خصوصیات زیر را دارا باشد:
۱۰. الف - مدیر خرید باید.....
۱۱. ب- مدیر خرید باید.....

۱۲. ج - مدیر خرید باید.
۱۳. خرید به صورت متمرکز چه تفاوتی با خرید غیرمتمرکز دارد؟ مزایای هر کدام را شرح دهید.
۱۴. چند خصوصیت موردنیاز یک فروشنده حرفه ای را نام ببرید.
۱۵. نسبتهای مالی چه کاربردهایی دارد؟
۱۶. حاشیه سود خالص از چه اجزایی تشکیل شده و از نتایج آن چه مفهومی می توان برداشت کرد؟
۱۷. اهداف کلی قیمت گذاری چیست؟
۱۸. مفهوم ورشستگی را توضیح دهید.
۱۹. ابعادی که منجر به شکست یک کسب و کار را بیان کرده و تشریح کنید.
۲۰. مدیر تصفیه و عضو ناظر چه وظایفی دارند؟
۲۱. مفاد اثر حکم ورشستگی در شرکتهای سرمایه را بیان نمایید.
۲۲. سئوالات برای بحث و نتیجه گیری:
۲۳. مزایای خرید یک کسب و کار چیست؟
۲۴. مهمترین سوالاتی قبل از خرید یک کسب و کار در زمینه فروش بایستی پرسیده شود، کدامند؟
۲۵. مبحث تعهدات و دیون در زمینه خرید یک کسب و کار به چه مواردی اشاره می کند؟
۲۶. روشهای قیمت گذاری یک کسب و کار را عنوان نمایید.
۲۷. دلایل ادغام و خرید شرکتها را نام ببرید؟
۲۸. مفهوم فرانشیز را بیان نموده و در محیط خود جستجو کرده و حداقل پنج نمونه را ذکر کنید.
۲۹. انواع استراتژیهای متمرکز را با مثال بیان نمایید.
۳۰. تولید نوشابه های گازدار توسط شرکتی که قبلاً در زمینه بسته بندی محصولات غذایی فعالیت داشته، جزء کدامیک از استراتژیهای رشد طبقه بندی می شود.

سوالات تستی:

۱. مهارت‌های مدیریتی کسب و کار کدام اند؟
 الف: مهارت‌های رهبری
 ب: مهارت برنامه ریزی استراتژیک
 ج: فروش و روابط با مشتری
 د: همه موارد
۲. نیروی حیاتی هر کسب و کاری است
 الف: بازاریابی
 ب: پول
 ج: منابع انسانی
 د: روابط با مشتری
۳. عبارت است از تعیین هدف و پیش بینی راه‌های رسیدن به آن، برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است
 الف: مدیریت استراتژیک
 ب: برنامه ریزی
 ج: هدف گذاری
 د: هیچ کدام
۴. این نوع برنامه ریزی چارچوب اساسی به دست می‌دهد که عملیات و برنامه‌های جزئی سازمان را تشکیل می‌دهد و به آنها جهت می‌بخشد
 الف: برنامه ریزی استراتژیک
 ب: برنامه ریزی عملیاتی
 ج: برنامه استراتژیک
 د: هیچ کدام
۵. پیش بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی استراتژیک تعریف کرد.
 الف: برنامه ریزی استراتژیک
 ب: برنامه ریزی عملیاتی
 ج: برنامه استراتژیک
 د: هیچ کدام

۶. فرایند تحقیق تخصص، مهارت، توان فیزیکی، روحی و قابلیت های عمومی فرد با شغل موردنظر

الف: برنامه ریزی منابع انسانی

ب: تجزیه و تحلیل شغل

ج: آموزش دادن به کارکنان

د: هیچ کدام

۷. عوامل مربوط به ایمنی و بهداشت ناشی از کار

الف: عوامل فیزیکی

ب: عوامل شیمیایی

ج: عوامل فیزیولوژیک

د: همه موارد

۸. فرآیند کنترل به مقایسه می پردازد و فاصله وضع تا وضع را اندازه می گیرد

الف: باید ها و هست ها ، موجود ، مطلوب

ب: باید ها و نباید ها ، مطلوب ، موجود

ج: باید ها و نباید ها ، مطلوب ، موجود

د: برنامه مصوب ، مطلوب ، موجود

۹. شرکت با استفاده از این استراتژی، تا با کاهش قیمت تمام شده و هزینه های تولید، با رقبا، و مشتریان بیشتری را جذب کند و از این طریق، سهم بازار خود را توسعه دهد.

الف: استراتژی رهبری هزینه

ب: استراتژی تمایز

ج: استراتژی تمرکز

د: استراتژی راهبردی

۱۰. این استراتژی بیان می دارد که شرکت ها با توجه به نقاط قوتی که در آنها وجود دارد عملکردی عالی در مقایسه با رقبا ارائه می دهند.

الف: استراتژی رهبری هزینه

ب: استراتژی تمایز

ج: استراتژی تمرکز

د: استراتژی راهبردی

منابع و مآخذ

۱. اباذری فومشی، منصور (۱۳۸۴) نحوه عملی تنظیم قراردادها، تهران، انتشارات بهنامی.
۲. احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷) مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات فراندیش.
۳. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱) تعاریف، نظریات و الگوها، تهران، انتشارات پردیس.
۴. احمدپور داریانی، محمود، ابراهیمی، صبا (۱۳۸۳) کارآفرینی یک دقیقه‌ای، تهران، انتشارات محراب قلم.
۵. احمدی، فریبرز (۱۳۸۱) مجموعه مشاوره ثبتی خود باشید، تهران، انتشارات نورپردازان.
۶. اسلام، علی اکبر (۱۳۸۲) برنامه‌ریزی بازاریابی، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۷. اف. اسبورن، الکس (۱۳۷۵) پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران، انتشارات نیلوفر.
۸. آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران، انتشارات ترمه.
۹. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۱۰. باترا، پرمودو، باترا، وی‌جی (۱۳۸۱) اندیشه‌های خوب برای همه، ترجمه هیبت‌الله اسدی، تهران، انتشارات به‌نشر.
۱۱. بسیس، پی‌یر، ژائوی، هوبرت (۱۳۷۹) خلاقیت چیست؟، ترجمه محمد حسین سروری، تهران، انتشارات عابد.
۱۲. بلوریان تهرانی، محمد (۱۳۷۸) بازاریابی و مدیریت بازار، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۳. بلوریان تهرانی، محمد (۱۳۸۲) طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی و مهارت‌های فروش و فروشندگی حرفه‌ای، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۱۴. پیرس، جان و رایینسون، ریچارد (۱۳۸۵) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، با ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، یادواره کتاب.
۱۵. تایگر، پاول و تایگر، باربارا (۱۳۷۸) شغل مناسب شما، ترجمه مهدی قرچه‌داغی و حسین رحیم منفرد، تهران انتشارات نقش و نگار.
۱۶. تورنس، ئی‌پال (۱۳۸۱) خلاقیت، ترجمه حسن قاسم‌زاده، تهران، انتشارات دنیای نو.
۱۷. جانسون، اف (۱۳۸۳) مدیریت نوآوری، ترجمه علی محمد کیمیاگری و مسعود سلیمان زاده، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
۱۸. جزنی، نسرین (۱۳۷۸) مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
۱۹. جعفرنژاد، احمد (۱۳۷۶) مدیریت تولید و عملیات، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.

۲۰. جورج مانیو (۱۳۸۸) چگونه می‌توانیم یک کسب و کار را اداره کنیم؟، مترجمان مریم فتاح‌زاده، عطیه فلاح شهیدی، تهران، موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۱. جورج مانیو (۱۳۸۸) چگونه می‌توانیم یک کسب و کار را سازماندهی کنیم؟، مترجمان مریم فتاح‌زاده، عطیه فلاح شهیدی، تهران، موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۲. جورج مانیو (۱۳۹۰) کسب و کار خود را آغاز کنید، مترجمان مریم فتاح‌زاده، عطیه فلاح شهیدی، تهران، موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۳. چنگ، ریچارد وای (۱۳۸۱) راز موفقیت کار تیمی، ترجمه امین‌اله علوی و محمد هاشم عزیمت، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۴. حاجی کریمی، عباسعلی، رنگ‌ریز، حسن (۱۳۷۸) مدیریت منابع انسانی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۲۵. حدادزاده، رضا (۱۳۸۳) مجموعه قوانین ثبت شرکتها، تهران، سازمان اشتغال فارغ‌التحصیلان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۲۶. حسینی، افضل‌السادات (۱۳۷۸) ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن، تهران، انتشارات به‌نشر.
۲۷. حسینی، سید محمود (۱۳۷۷) مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۸. حسینی، مجتبی، اخلاقی، علی و عبادتی، ناصر (۱۳۸۷) راه‌اندازی و مدیریت یک کسب و کار موفق، تهران، انتشارات هم‌پا با همکاری ستاد کارآفرینی شهرداری تهران.
۲۹. دشمن‌زبیری، اسفندیار، طلایی، قدرت‌الله و رجبیان تابش، آزاده (۱۳۸۹) مبانی و اصول کارآفرینی (تئوری‌ها و کاربردها): بنگاه‌های کوچک، متوسط و بزرگ برای تدریس در دوره‌های دانشگاهی، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
۳۰. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷) تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۱. دیرلاو، دی (۱۳۸۰) کسب‌وکار به شیوه ریچارد برانسون، ترجمه ایرج صفا، تهران، انتشارات انستیتو ایزایران.
۳۲. دیکسون، دی؛ ای، ان (۱۳۷۷) راهنمای موسسات کوچک، ترجمه محمد بلوریان تهرانی، تهران، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۳۳. رابینز، استیفن (۱۳۸۲) کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی، ترجمه غلامحسین خانقانی، تهران، انتشارات سازمان فرهنگی فرا.
۳۴. راجرز، لن (۱۳۷۵) بازاریابی راهنمایی موسسات کوچک، ترجمه عباس مخبر، تهران، انتشارات ماد.
۳۵. رسانی نیا، ناصر (۱۳۷۷) کلیات حقوق بازرگانی، تهران انتشارات ویستار.
۳۶. رضائیان، علی (۱۳۸۳) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت.

۳۷. رنجبریان، حسین (۱۳۷۸) بازاریابی و مدیریت بازار، تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۳۸. سپهروند، سعید (۱۳۸۲) پیدا کردن بهترین موقعیت کسب و کار، تهران، سازمان اشتغال فارغ-التحصیلان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳۹. سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۲) آشنایی با کارآفرینی، تهران، انتشارات سپاس.
۴۰. سعیدی کیا، مهدی، (۱۳۸۵) اصول و مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات کیا.
۴۱. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸) نهادی کردن نوآوری در سازمان، تهران، انتشارات رسا.
۴۲. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۲) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، نشر نگاه دانش.
۴۳. سیدمطهری، سید مهدی (۱۳۸۲) ارزیابی طرح‌های تولیدی (فنی، اقتصادی، مالی) کاربردی، تهران، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۴۴. شفیعی، مسعود (۱۳۸۳) راهنمای تهیه طرح کسب و کار، تهران، انتشارات رسا.
۴۵. شهشهانی، محمد حسن (۱۳۸۷) کارآفرینی؛ ایجاد، پایش و رشد کسب و کار، کرج، نشر در دانش بهمن.
۴۶. شیغم، استغن (۱۳۷۵) ۲۵ توصیه در فروشنده‌گی، ترجمه غلامحسین اعرابی، تهران، انتشارات اردیبهشت.
۴۷. شیغم، استغن (۱۳۷۹) رمز موفقیت در فروشنده‌گی، ترجمه کامران پروانه، تهران، انتشارات اردیبهشت.
۴۸. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۰)، تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴۹. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۲)، سازمانهای کارآفرین، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۵۰. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۵)، خلاقیت جوهره کارآفرینی، تهران، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۵۱. طالبی، کامبیز و زارع یکتا، محمدرضا (۱۳۸۸) نقشه راه موفقیت در کارآفرینی: خودآموز تدوین طرح کسب و کار، تهران، انتشارات رشد فرهنگ.
۵۲. عباس‌زادگان، محمد (۱۳۸۱) تصمیم‌گیری در مدیریت اجرایی، تهران، انتشارات سهامی انتشار.
۵۳. فورسایت، پاتریک (۱۳۷۸) ۱۰۱ راه برای افزایش فروش، ترجمه علی ضرغام، تهران، انتشارات قدیانی.
۵۴. فیض بخش، علیرضا (۱۳۸۱) درباره خلاقیت، تهران، انتشارات باران.
۵۵. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۳) مبانی مدیریت بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، تهران، انتشارات ترمه.
۵۶. کاتلر، فیلیپ، آرمسترانگ، کری (۱۳۷۷) اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آموزه با همکاری شرکت آترپات.
۵۷. کوک، جیمز (۱۳۸۲) پیش به سوی کارآفرینی، ترجمه میترا تیموری، اصفهان، نشر آموزه.

۵۸. کیا، محمد و همکاران (۱۳۸۶) کارآفرینی گام به گام، ویژه فراگیران دوره‌های آموزش کارآفرینی و مهارت کسب و کار، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی: سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها.
۵۹. کیه‌زا، ویته رویو (۱۳۸۴)، استراتژی و سازماندهی برنامه‌های تحقیق و توسعه، ترجمه سید سپر قاضی نوری و محبوبه مهدیخانی، تهران مرکز صنایع نوین وزارت صنایع و معادن.
۶۰. مصلح شیرازی، علی نقی (۱۳۸۲)، کتاب کاری (ایده‌پردازی کارآفرینی و چگونگی تدوین طرح تجاری - صنعتی)، تهران، انتشارات سلمان با همکاری سایه هور.
۶۱. منصور، جهانگیر (۱۳۷۹) قانون تجارت همراه با قانون چک جدید، تهران، انتشارات مجد.
۶۲. هزارجریبی، جعفر (۱۳۸۳) کارآفرینی، تهران، پژوهشکده امور اقتصادی.
۶۳. هیسریچ، رابت دی، مایکل، پی‌پیترز (۱۳۸۳) کارآفرینی، ترجمه علیرضا فیض بخش و حمیدرضا تقی‌باری، تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
۶۴. هیگنیز، جیمز ام، کارآفرینی (۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسأله)، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران، انتشارات امیر کبیر.
۶۵. هیلر، دیوید (۱۳۸۱) اصول و فنون موفقیت در فروش، ترجمه اکبر شاه‌کرمی، فرامرز شاه‌محمدی و علی‌علیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶۶. هینز، استفن جی (۱۳۸۳) رویکرد تفکر سیستمی بر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه رشید اصلانی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
۶۷. الوانی، سید مهدی، و میر شفیع، نصرالله (۱۳۷۲) مدیریت تولید، مشهد، موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
۶۸. وطنی، محمد حسن (۱۳۶۳) مجموعه کامل قوانین و مقررات تجاری و بازرگانی، تهران، انتشارات فردوس.
۶۹. ونوس، داور، ابراهیمی، عبدالحمید، و روستا، احمد (۱۳۸۰) تحقیقات بازاریابی، تهران، انتشارات سمت.
۷۰. ویسکات، دیوید (۱۳۷۵) هنر ریسک کردن، ترجمه کیان‌دخت نورافروز، انتشارات ناهید.
71. Ackroyd J. 2002. Business excellence through resource efficiency: raising awareness and achieving waste reduction in SMEs through a local support programme. Paper presented at Business Strategy & the Environment Conference, Manchester, September 2002.
72. AXA 2008. SMEs responsible for 110 million tonnes of carbon emissions each year. Press release (01.05.2008) downloaded from: <http://www.axa.co.uk/axa4business/files/document/Carbon%20Calculator%20Press%20Release%20SME%2001%2005%2008.pdf>, accessed on 31.3.09
73. Bennet SJ. 1991. Ecopreneuring. Wiley: New York BERR (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform) 2007. Enterprise and Small Business

- statistics. BERR Website:
<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/enterprise/enterprisesmes/index.html>.
74. Birch DL. 1981. Who creates jobs? *The Public Interest* 65: 3-14.
 75. Birch DL, Medoff J. 1994. Gazelles. in *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Solmon LC, Levenson AR (eds). Westview Press: Boulder CL: 159-168.
 76. Bradford J, Fraser DG. 2008. Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15: 156-172.
 77. British Humanist Society 2010. Humanists working for a better world. <http://www.humanism.org.uk/>, accessed 9 July 2010
 78. Buchholz RA. 1991. Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology: factors which influence corporate policy decisions. *Business Horizons*. 34(4): 1-19
 79. Bridge, Rachel(2005) *How I Made It* (40 successful entrepreneurs reveal all). London: Kogan page.
 80. Burns, paul(2001) *Entrepreneurship and small business*, Great Britain: Palgrave.
 81. Coutler. MK(2003) *Entrepreneurship in action*, united States of America: Prentice Hall.
 82. Dumphy, S(2002) *Entrepreneurship: united States of America*: Mc Graw Hill.
 83. Dawson S, Breen J, Satyen L. 2002. The ethical outlook of micro-business operators. *Journal of Small Business Management*. 40 (4): 302-313
 84. Gadenne DL, Kennedy J, McKeiver D. 2008. An empirical study of environmental awareness and practice in SMEs. *Journal of Business Ethics*. 84: 45-63
 85. Gerrans PA, Hutchinson WE. 2000. Sustainable development and small and medium-sized enterprises: a long way to go. In *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*:
 86. *Business Imperatives*. Hillary R (ed.). Greenleaf Publishing: Sheffield. 75-81
 87. Hamann EM, Habisch A, Pechlaner H. 2009. Values that create value: socially responsible business practice in SMEs: empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*. 18(1): 37-51
 88. Hannafey FT. 2003. Entrepreneurship and ethics: a literature review. *Journal of Business Ethics*. 46: 99-110
 89. Kuratko, Donald; Hodgetts, richard(2004) *Entrepreneurship*, south- western.
 90. Kuratko DF. 2008. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 8 th edition. South-Western Cengage Learning: Mason, OH
 91. Strauss, S. D.(2003) *The business start-up Kit*, united States of America: Dearborn Trade.
 92. Legge, John(2004) *Entrepreneurship: Context, vision and planning*. Basingstock: Palgrave macmillan.
 93. Lawrence SR, Collins E, Pavlovich K, Arunachalam M. 2006. Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. *Business Strategy and the Environment*. 15: 242-257

94. Purvis M, Drake F, Hunt J, Millard D. 2000. The manager, the business and the big wide world. In *The Business of Greening*. Fineman S (ed.). Routledge: London. 13-34
95. Revell A, Blackburn R. 2007. The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*. 16: 404-420
96. Rokeach MM. 1979. From individual to institutional values: with special reference to the values of science. In *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Rokeach MM (ed.). The Free Press: New York
97. Spence LJ. 1999. Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*. 8(3): 163-174.
98. Timmons, J., Spinelli, S.(2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21th century*. New York: Mc Graw Hill.
99. Torroko, K., Advisor, S. D.(2000), *Writing an effective business plan*, Ottawa; The entrepreneurship center.
100. VanGundy, Arthur(2005) *101 activities for teaching creativity and problem solving*. Pfeiffer.
101. Zimmerer, T., Scarborough, N. (2005). *Essential of Entrepreneurship and Small business management*. New Jersey, Prentice Hall.