

جزوه درس:

طرح ریزی و برنامه ریزی کسب و کار

&&&&



اردشیر رضایی

در دنیای امروزی دیگر نمی‌توان امیدوار بود که مانند پیشینیان کسب‌وکار خود را شروع کنید. شما در هر سطحی که باشید اولین چیزی که به شما توصیه می‌شود، یافتن ایده‌های خوب کسب‌وکار است. همیشه به دنبال آن‌ها باشید. بعد از یافتن یک ایده مطلوب طراحی مناسب و برنامه ریزی دقیق و منسجم می‌تواند ما را در موفقیت کسب و کار جدید کمک کند. بدون شک با راه اندازی کسب و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی درست و مدیریت مطلوب در بهره‌گیری از فرصتها و منابع و امکانات موجود در استمرار این موفقیت گره گشا خواهد بود

باید در نظر داشت شروع کسب و کار یکی از جالبترین عملکردهایی است که یک فرد میتواند داشته باشد. بطور متوسط بیش از ده میلیون نفر هر ساله کسب و کاری را آغاز میکنند و در نتیجه بیش از سه میلیون کسب و کار کوچک هر ساله ایجاد میشود. اما چه میزان می‌توانند در رسیدن به هدف موفق باشند.

علیرغم اینکه تغییرات و تحولات محیطی خود موجب ایجاد فرصت‌های جدید را فراهم می‌سازد و خلق یک فرصت برای کسب و کار و کارآفرینی مزایای متعددی دارد اما رقابت در این حیطه نیز بسیار است. درک ابعاد این رقابت و طرح کسب و کار دقیق و کارا میتواند منجر به شروع یک کسب و کار موفق شود.

فصل یکم: ایده

ایده‌ها ممکن است مربوط به کالایی باشد که می‌خواهید تولید کنید یا بفروشید یا خدماتی که می‌خواهید ارائه کنید. تولید ایده یک پروسه‌ی نوآور و خلاقانه است و زمان می‌گیرد. نه فقط در مراحل آغازین بلکه در سراسر زندگی کسب‌وکار. لازم است که شما همواره در مورد پتانسیل‌های نوآوری، تغییرات کالاها و امکان کالاهای جدید آگاه باشید و همواره محیط را برای راه‌هایی برای بهبود کالا یا خدمتتان ارزیابی کنید.

منابع بدست آوردن ایده‌های جدید:

مصرف‌کنندگان - شرکت‌های موجود (رقبا) - شبکه‌های توزیع - دولت - تحقیق و توسعه - کارکنان - مدیران و مالکین موسسه

ایده چیست:

ایده (انگاره یا طرح) در حقیقت یک طرح ذهنی است. شاید بتوان ایده دادن را اولین گام برای حل یک مشکل یا برآورده کردن یک نیاز دانست. به عبارت دیگر ایده ساده‌ترین راه حلی است که انسان در برابر یک مساله یا نیاز به آن فکر می‌کند. هر چند می‌توان یک ایده را بسط داد و پیچیده کرد. منظور از ایده تفکری است که به رشته تحریر درآمده و به این سئوالات پاسخ دهد: چه کنیم؟ چرا؟ چگونه؟ برای چه کسانی؟ با چه پیش‌نیازهایی

مثال ۱: ساخت گیره کفش (کفش ضد یخ)

چه کنیم: گیره کفش داشته باشیم

چرا: در زمستان به علت یخ زدگی معابر، چون کودکان ضعیف و بی احتیاط هستند سر می‌خورند

چگونه: اگر کفشی داشته باشیم که کف آن دارای میخ پلاستیکی باشد باعث افزایش سطح

اسطحکاک می شود

برای چه کسانی: کودکان و نوجوانان

پیش نیازها چیست: یک کفی که دارای میخ پلاستیکی می باشد و قابل نصب به کف کفش می باشد

مثال ۲: حسگر مراقبت از کودکان

چه کنیم: حسگر مراقبت از کودکان بسازیم

چرا: به دلیل اینکه کودکان نیاز به مراقبت ویژه دارند و مادران دارای کارهای زیاد در منزل می باشند

چگونه: در نقاط خطر آفرین برای کودکان یک سنسور نصب می شود و همچنین یک سنسور

دیگر در لباس کودک جایگذاری می شود و در صورت نزدیک شدن کودک به فاصله چند

متری نقاط خطر آفرین آژیر خطر به صدا در می آید و مادر کودک متوجه و کودک را از محل

خطر دور می نماید

برای چه کسانی: کودکان

پیش نیازها چیست: سنسور های الکترونیکی

مثال ۳:

چه کنیم؟

چرا؟

چگونه؟

برای چه کسانی؟

پیش نیازها چیست؟

ایده پرداز و ایده پردازی

به فرد صاحب ایده، ایده پرداز می گویند و منظور از ایده پردازی، تفکر همراه با خلاقیت است. ایده پردازی باید همراه با مهارت و توانمندی هایی باشد که از جمله آنها توانایی و مهارت بارش مغزی و تفکر خلاق است .

سه راه اصلی به سوی یک ایده ی کسب و کاری جدید

ایده ی خودجوش : این نوع ایده هنگامی که زیر دوش و یا در دستشویی هستید ، رانندگی می کنید، با دوستان حرف می زنید، یا در خلال یک ملاقات کاغذی را خط خطی می کنید به ذهن شما خطور می کند. ناگهان نقاط به شکل دیگری به هم متصل می شوند و شما به روشننگری می رسید... بینشی که در شما همچون جرقه ای به وجود آمده است شما را شگفت زده و هیجان زده کرده است، و ارزش این ایده ی جدید به نظر خیلی زیاد می رسد. باورتان نمی شود که چرا پیشتر این ایده به ذهن فرد دیگری نرسیده است!

ایده ی نفوذی: شاید ۷ سال گذشته را صرف توسعه نرم افزارهای کسب و کاری برای خطوط هوایی کرده باشید، ولی متوجه می شوید که مجموعه نرم افزارها ضعف هایی داشته و نحوه عرضه این نرم افزارها به بازار توسط شرکت شما مشکلاتی دارد. شما این معایب را با رییس خود در میان می گذارید، ولی شرکت شما اولویت های دیگری دارد و از این رو چیزی تغییر نمی کند.

ایده ی موشکافانه : در این مورد، شما با یک ایده کسب و کار شروع نمی کنید. در عوض، شما با تمایل به ایجاد یک کسب و کار و کارآفرین شدن شروع می کنید. ممکن است حاضر باشید از کار خود استعفا دهید و با آغوش کاملاً باز به سراغ آن بروید، و یا اینکه در کنار شغل کنونی خود آن را هم شروع کنید... ولی به دنبال ایده کسب و کاری هستید تا آنرا دنبال کنید.

چگونه یک ایده طراحی کنیم؟

ایده ها را هرگونه جمع بندی و نتیجه گیری یا تعمیم می کنند بگونه ای که بر پایه علم، آگاهی عمومی، مبانی فلسفی و پیش فرض های عرفی قابل تعبیر باشند. علاوه بر این، در تعاریف، ایده ها را به گونه ای دسته بندی و تعبیر می کنند که این ویژگی ها را داشته باشند :

- خلاق باشند .
- نوآورانه باشند .
- مبتنی بر حل مساله باشند .

همچنین در بررسی ادبیات ایده پردازی با این درس ها نیز روبرو می شویم:

- ایده پردازی، پیوند دقیقی با تفکر انتقادی دارد .
- ایده پردازی بر نوعی خلاقیت و یا تفکر خلاق مبتنی است .
- ایده پردازی باید خواه ناخواه همراه با نوعی مهارت ها و توان مندی هایی باشد که از جمله آن ها توانایی و مهارت بارش مغزی است .

چه چیزی ایده نیست:

۱- تفکری که در مورد چیزهای موجود بوده و باعث تغییر در ساختار آنها نشود ایده نیست ولی اگر محصول جدیدی را بوجود آورد ایده است.

مانند ساخت تلویزیون با سایز بزرگ با ویژگی های خاص و برتر ایده نیست زیرا ساختار را تغییر نمی دهد(اما ساخت یک تلویزیون با ساختار جدید مثلا ویژگی اتصال به کامپیوتر و یا

LCD , LED در زمان خود ایده بوده ولی الان ایده نیست) در صورت اینکه تفکری ایده

تشخیص داده شود براساس شاخص‌های ذیل مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت:

معیارهای خلاق بودن ایده	
۱-	ساده بودن.
۲-	زیرکانه بودن.
۳-	به خوبی ترسیم و ارائه شدن.
۴-	آشنا و مانوس بودن.
۵-	قوی و رسا بودن.
۶-	توانایی بکارگیری آن در چندزمینه.
۷-	تازه و اصیل بودن.
۸-	انعطاف پذیر و قابل تغییر بودن.
۹-	توانایی به چالش کشیدن آن.
۱۰-	ایده ای که همه معیارها را دارد یک امتیاز ویژه می گیرد.
شاخصهای کارایی	
۱-	در عین بزرگی ساده بودن.
۲-	استراتژی کسب و کار را حمایت کردن.
۳-	"بطور مشخص جدید و بهتر" بودن.
۴-	قابل اثبات بودن.
۵-	سوددهی.
۶-	به سرعت و به آسانی اجرا شدن.
۷-	در راستای اولویت های فناوری کشور قرار گرفتن.

تعاریف معیارهای خلاق بودن ایده

۱- ساده باشد (simple): به آسانی قابل فهم باشد و موضوع واحدی را در ذهن تداعی کند.

۲- زیرکانه باشد (smart): با درایت راه حلی برای رفع مشکل ارائه دهد.

۳- به خوبی ترسیم و ارایه شده باشد (well-crafted): به بیان ساده و مختصر روابط منطقی میان اجزاء و ماهیت ایده را ماهرانه ترسیم کرده و به نمایش بگذارد.

۴- آشنا و مأنوس باشد (familiar): دور از ذهن نبوده و مخاطب از گذشته با مفاهیم آن در ارتباط باشد.

۵- قوی و رسا باشد (resonant): دارای مفاهیم عمیق بوده و راهکاری قاطع برای حل چالش موجود ارایه دهد.

۶- بتوان آن را در چند زمینه بکار گرفت (shareable): قابل استفاده در زمینه های مختلف باشد. عبارتی برای یک کاربرد خاص طراحی نشده باشد.

۷- تازه و اصیل باشد (original): قبلاً توسط دیگران ارایه نشده و دارای تازگی و اصالت باشد. عبارتی بازسازی شده نباشد بلکه خلق شده باشد.

۸- انعطاف پذیر و قابل تغییر باشد (flexible): بتوان با اندکی تغییرات به سادگی از آن در شرایط جدید استفاده کرد.

۹- بتوان آن را به چالش کشید (challenging): ایجاد کننده حس رقابت برای ارایه راه حلی قوی و بهتر باشد.

تعاریف کارایی ایده

۱- در عین بزرگ بودن ساده باشد (The big Idea must be simple): هرچه ایده پیچیده تر باشد، درک بزرگی آن برای مخاطب سخت تر است. از جزئیات صرف نظر شود تا ماهیت ایده بهتر خود را نشان دهد.

۲- استراتژی کسب و کار را حمایت کند (The idea must support the overall business strategy.) هدف همه جانبه و مسیر کار برنامه ریزی شده سریع را برآورده نماید و با نیازهای جاری و در حال شکل گیری استفاده کننده سازگار باشد.

۳- "بطور مشخص جدید و بهتر" است (The idea must be "distinctly new and better.") ایده ارایه شده باید این قابلیت را داشته باشد تا کاربر را تشویق به جایگزینی ایده جدید به جای ایده های قدیمی نماید.

۴- قابل اثبات باشد (The idea must be proven.): شواهد و یا مثال هایی ارایه شود که نشان دهد ایده قابل پیاده سازی است.

۵- سودده باشد (The idea must be profitable.): ایده باید این قابلیت را داشته باشد که بتوان نشان دهد سرمایه گذاری در راستای عملیاتی شدن آن منجر به نتایج بهتر و سود دهی بیشتر در مقایسه با روش های موجود می گردد.

۶- به سرعت و به آسانی اجرا شود (The idea must be quickly and easily implemented.): سرعت و سهولت اجرای ایده یک اصل مهم است، زیرا طولانی بودن فرایند ذکر شده عمر مفید ایده را کاهش می دهد.

۷- در راستای اولویت های فناوری کشور باشد.

مراحل اجرای ایده

ایده یابی کاری بسیار مفرح و جذاب است، ولی این قسمت آسان فرآیند است. اجرای ایده، گندم را از کاه جدا می کند و این همان جایی است که اکثریت مردم شکست می خورند. این یعنی رسیدن به ایده مناسب شانس شما برای اجرای موفق افزایش می دهد.

گام اول : درمورد اینکه انگیزه یا هدف شخصی تان از آغاز این کار چیست؟

اهداف خود را بنویسید. شاید به نظر شما این کار زیاده‌روی به نظر برسد ولی می‌توان بعدها به عنوان یک سند مرجع به آن بازگشت تا چارچوب کاری خود را حفظ کنید.

گام دوم: برای مشکل چارچوب بسازید اگر سعی کنید از همان ابتدا لیستی از ایده‌هایی که به ذهنتان خطور کرده را یادداشت کنید، به احتمال زیاد با تعداد بسیار کمی افراد روبرو خواهید شد که شاید شما را سرخورده کند. احتمالاً بعد از یادداشت کردن چند ایده دیگر فکرتان کار نمی‌کند و یا تمام ایده‌هایی که یادداشت کرده اید بر اساس پس‌زمینه‌های فکری و تجارب خودتان بوده است... برای مثال اگر در یک شرکت طراحی وب کار می‌کنید، ایده‌های شما در مورد رویکردهای جدید در فضای مجازی و غیره خواهد بود. این چیز بدی نیست، ولی محدودکننده است. در عوض، سعی کنید طوفان فکری خود را تسهیل کنید.

در یادداشت‌های خود فهرستی از ۱۵ تا ۲۰ کلاس از انواع مشتریان/مخاطبان را در ستون اول بنویسید. با مولفه‌های جمعیت‌شناسی معمول مانند «افراد ۱۸ تا ۳۵ سال در محیط‌های شهری که سالانه بیش از ۱۰۰ هزار دلار درآمد دارند» شروع نکنید. در عوض، از عبارتهای توصیفی استفاده کنید که گروه‌های خاصی از مشتریان یا کسب‌وکارهای را که دارای نیازها یا چالش‌های خاص هستند را توصیف می‌کنند. با این روش می‌توان راحت‌تر آن‌ها را مفهومی ساخته و در خلق ایده‌ها کارآمدتر و مفیدتر باشند.

سپس در یادداشت‌های خود، انواع کسب‌وکارها و یا مدل‌های قیمت‌گذاری (مانند نوع کسب‌وکار) را که می‌توانید روی این مشتریان/مخاطبان اعمال کنید بنویسید. هیچ رویکرد صحیح و یا غلطی وجود برای انجام این کار وجود ندارد. ممکن است نتوان برای گروهی از آن‌ها مدلی را نسبت داد. و ممکن است در برخی گروه‌ها هم پوشانی رخ دهد که اصلاً مشکلی ندارد. به یاد داشته باشید، شما این کار را می‌کنید که به طوفان فکری خود کمک کنید و ایده‌های کسب‌وکاری مختلف را با هم مقایسه کنید، نه اینکه در زمینه‌ی مدل‌های کسب‌وکاری به یک متخصص تبدیل شوید.

گام سوم: خلق ایده‌ها

یادداشت‌های شما اکنون از حالت داده‌های خام خارج شده و تبدیل به اطلاعات باارزشی شده است. بنوعی جدولی را می‌توان در نظر گرفت که در ستون اول آن انواع مشتریان/مخاطبین و در ردیف اول آن مدل‌های کسب‌وکاری و درآمدی نوشته شده‌اند. هر باکسی که دو لیست مذکور هم پوشانی پیدا می‌کنند جایی است که ایده‌ها خلق می‌شوند و طوفان فکری به پا می‌شود. در این جدول به سراغ تمام خانه‌ها بروید. می‌توانید در عرض چند ثانیه بسیاری از این خانه‌ها را نادیده بگیرید و از آن‌ها صرف نظر کنید (مثلاً هوش مصنوعی برای خانم‌های خانه دار؟)، ولی بهتر است نگاهی مختصر به همه‌ی آن‌ها بیاندازید زیرا که ممکن است با ایده‌هایی روبرو شوید که اصلاً انتظار آن را نداشته‌اید...

مشتری ۳	مشتری ۲	مشتری ۱	
			مدل کسب و کار ۱
			مدل کسب و کار ۲
			مدل کسب و کار ۳

عبور شما از نخستین ستون بیشترین زمان را می‌برد، زیرا در این ستون در مورد تمام ۱۵ تا ۲۰ مشتری بالقوه چیزهایی می‌آموزید. این فرآیند در ستون‌های بعدی تسریع خواهد شد.

هر بار که ایده‌ی خوبی به ذهنتان خطور می‌کند، آن را در خانه‌ی مربوطه یادداشت کنید. برای مثال، ارائه‌ی خدمات پس از فروش به مشتریان برای آژانس‌های بیمه‌ی خرده‌فروشی؟ یا... یک کسب‌وکار مزایده‌ای برای استارت‌آپ‌هایی که به دنبال سرمایه‌گذار هستند. همه‌ی آن‌ها را یادداشت کنید.

سعی کنید حداقل به شش ایده‌ی خوب و درست حسابی برسید. تمام ایده‌های خود را در آن یادداشت کنید. علاوه بر نوشتن خود ایده، باید اهداف بیان شده، مخاطبین و مدل‌های درآمدی برای هر ایده‌ای را بنویسید. این سند به مرور زمان تغییر می‌کند، ولی خیلی خوب است که با چیزی شروع کنید که بتوان بعدها به آن بازگشت و کارها را ساماندهی کرد.

گام چهارم - ایده‌ها را ارزیابی کرده و لیست را کوتاه کنید

گام بعدی ارزیابی لیست +6 آئتمی شما با ملاک‌هایی است که به شما کمک خواهند کرد لیست خود را به سه ایده‌ی برتر محدود کنید. برای مثال:

تجربیات و ارتباطات شما: آیا شما در این صنعت یا با کسب‌وکارهای مشابه تجربیاتی دارید؟ آیا دوستان یا آشنایانی دارید که در این فضا مشغول به فعالیت باشند؟ مزایا یا معایب خاصی را مدنظر دارید؟

همخوانی با اهداف: این ایده تا چه حد با هدف اصلی شما همخوانی دارد؟ آیا هزینه‌های لازم برای شروع این کار با سرمایه‌گذاری ای که می‌خواهید روی آن انجام دهید سازگار است؟

فرصت بازار: این بازار تا چه حد بزرگ است و رویکرد شما تا چه حد متمایز و منحصر به فرد است؟ رقابت را در نظر بگیرید، ولی به خاطر حضور رقبا ناامید نشوید. حضور رقبا یعنی اینکه این فضایی که انتخاب کرده اید جذاب است.

گام پنجم: با شیرجه به سمت این ۳ ایده بروید

تبریک می‌گوییم، شما در نهایت به ۳ ایده‌ی خوب رسیدید. حال زمان آن رسیده که از قصر رویاهای خود پایین آمده و به جمع‌آوری اطلاعات خیابانی و بازخوردهای مردم بپردازید. برای انجام این کار سه گام اساسی وجود دارد

در صورتی که با مشتریان، کاربران و شرکای بالقوه‌ی خود وارد بحث شوید، می‌توانید با سرعت ۱۰ برابر ایده‌های خود را ارزیابی کرده و آن‌ها را اصلاح کنید. ولی اگر بدون آمادگی وارد این مقوله‌ها شوید، سوالات اشتباه خواهید پرسید، انگار توی باغ نیستید، و فرصت خود و زمان آن‌ها را هدر خواهید داد.

پس پیش از اینکه روی بررسی‌های میدانی، ملاقات در کافی‌شاپ، و جلسات اطلاعاتی خود سرمایه‌گذاری کنید، باید در مورد صنعت هدف خود اطلاعاتی کسب کنید. اگر در گام چهارم در زمینه‌ی «تجربیات و لینک‌ها» به خود نمره‌ی بیست می‌دهید، آنگاه می‌توانید از این مرحله عبور کنید. ولی در غیر این صورت برای هر ایده حدود ۲ تا ۳ ساعت زمان صرف کنید.

این امر احتمالاً دو روزی به طول می‌انجامد. کمتری کاری که می‌توانیم بکنیم این است که:

به دوستان یا آشنایان زیرک و باهوش خود زنگ زده و به آن‌ها ایمیل بزنید و نظرات آن‌ها را جویا شوید. در صورت امکان با سرمایه‌گذارهای بالقوه صحبت کنید.

تحقیقات آنلاین زیادی انجام دهید. برای مثال، وابستگی‌های خارجی را تعیین کنید

اکنون به اندازه‌ی کافی اطلاعات دارید تا با افرادی که در صنعت هدف شما هستند به گفتگو بنشینید، و احتمال زیاد ایده‌های خود را بهبود بخشیده و آن‌ها را اصلاح کرده‌اید. خیلی خوب است، دارید کم کم به همان ایده برتر می‌شوید.

در این مرحله، بسیاری از مردم چیزی را انتخاب کرده و زمان خود را روی خلق کسب‌وکار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. برای مثال ثبت یک شرکت، انتخاب نام، ثبت یک دامنه، طراحی لوگو، چاپ کارت ویزیت و غیره. در حالی که این چیزها حس رفتن به سوی یک «شرکت واقعی» را القا می‌کنند، ولی در این مرحله شما را از هدف اصلی منحرف می‌کنند و غیر ضروری‌اند. بسیار عاقلانه تر است اگر این انرژی را صرف اعتباربخشی به ایده‌ی خود بکنید، مثلاً آن را با مشتریان واقعی تست کنید، رقبا را ملاقات کنید، نمونه‌های اولیه را شبیه‌سازی کنید و غیره.

پس از اینکه جسم و روح خود را درگیر یک کسب‌وکار پرمخاطره‌ی جدید بکنید، باید آن را بیرون از دایره‌ی دوستان و آشنایان خود ارزیابی کنید. آیا این ایده واقعاً مشکل کاربران و مشتریان احتمالی را حل می‌کند؟ آیا آن‌ها حاضرند برای آن پولی بپردازند؟ آیا کسب و کارها برای چیزی که عرضه می‌کنید بودجه‌ی کافی دارند؟ البته این قضیه هم به نوع ایده‌ی

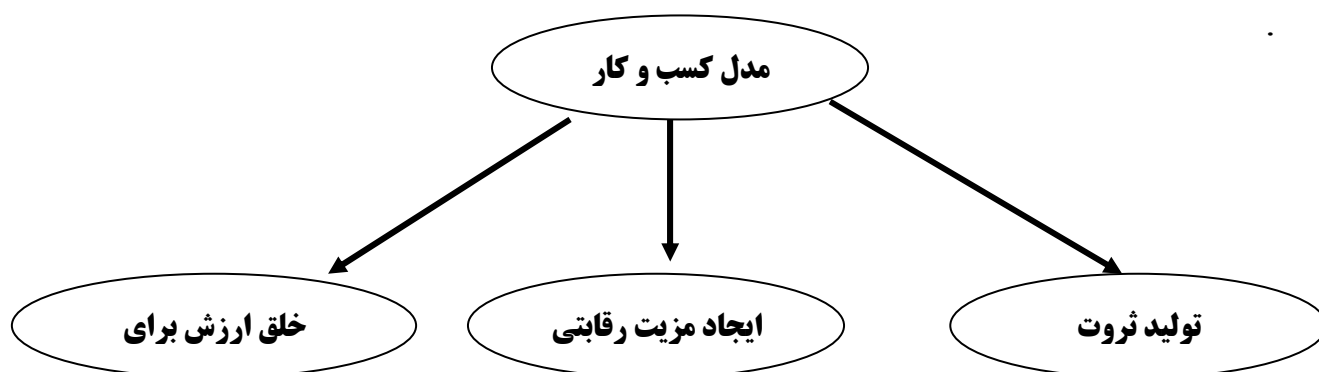
کسب و کاری که انتخاب کرده اید بستگی دارد، ولی در این جا رویکردهایی کلی را عنوان خواهیم کرد که خودم آن‌ها را توصیه می‌کنم. یک بررسی میدانی آنلاین انجام دهید. با مشتریان/مخاطبین خود صحبت کنید. با تامین کنندگان صحبت کنید

زمان زیادی را صرف تک تک عناصر هر ایده کردیم، و اکنون زمان آن رسیده که برگردیم و تصویر کلی را ببینیم. تفکر و تحقیق خود را با هم ترکیب کرده و یک طرح تجاری تدوین کنید که ارزش دنبال کردن داشته باشد. اگر از همان گام‌های قبلی مشخص شده است که این ایده جواب نخواهد داد، آن را کنار بگذارید.

گام ششم: بهترین ایده را انتخاب کرده و شروع کنید

اگر در نهایت پس از انجام این همه تحقیق و موشکافی، روی یکی از این ایده‌ها نظر خوبی دارید، پس به سراغش بروید... این همان جایی است که کار واقعی شروع می‌شود. باید علاوه بر بخش مفرح کار، یعنی ایجاد محصول یا خدمت مد نظرتان، به تامین سرمایه، استخدام، ایجاد شبکه، و عملیات‌های کسب و کاری نیز بپردازید

بطور کلی یک مدل کسب و کار باید در برگیرنده سه محور اساسی باشد



عوامل تاثیرگذار بر ایده محصول جدید

نوع نیاز:

نیاز دائمی / نیاز رو به کاهش / نیاز آشکار / نیاز آینده

تنظیم زمانی نیاز:

طول مدت نیاز / تکرار نیاز / چرخه تقاضا / موقعیت در چرخه عمر

راههای رقابتی برآوردن نیاز :

بدون انجام کاری / اعمال شیوه جدید / اصلاح شیوه موجود

سودها و ریسک های قابل انتظار

سودمندی برای مشتری / جذابیت / علائق مشتری / انگیزه های خرید / شیوه های مصرف

ویژگی های قیمت در برابر عملکرد:

ارتباط بین هزینه و کمیت کالا / انطباق پذیری تقاضا / ثبات قیمت / ثبات بازار

پتانسیل و ظرفیت بازار:

رشد بازار / روند بازار / توسعه بازار / تهدیدهای بازار

دسترسی به سرمایه های بازار

شرایط اقتصادی / روندهای اقتصادی / درآمد مشتری / فرصتهای مالی

فصل دوم : تفکر خلاق

تفکر خلاق

تفکر خلاق تفکری است که در آن ابتکار، کشف و نوآوری وجود دارد. به عبارت دیگر فرآیند دستیابی به ایده را می‌توان تفکر خلاق نامید که بخشی از کل فرآیند خلاقیت است. برای آشنایی بیشتر با مبانی مفهومی و نظری ایده و نیز چگونگی طراحی یک ایده، خوب است که با تفکر انتقادی و تفکر خلاق بیشتر آشنا شویم .

تفکر انتقادی:

به تفکری انتقادی می‌گوییم که براساس سنجش و ارزیابی دقیق از اتفاقات و مشاهدات پیش رود و با در نظر گرفتن همه عوامل مربوط و شیوه درست منطقی به نتایجی برسیم که قابل لمس هستند و ممکن است که افراد زیادی بتوانند به همان نتایج برسند .

براساس تفکر انتقادی اطلاعات ما به وسیله مشاهده، تجربه، دلایل و ارتباط با دیگران به دست می‌آید. اطلاعاتی را نیز که به دست آوردیم براساس ملاک های صحیح و درست و به دقت و همچنین براساس سندهای معتبر، روشن و بدون هیچ ابهام، بی طرفانه و منصفانه ارزیابی و قضاوت می‌شود .

مراحل و اجزای تفکر انتقادی چیست؟

-باید بتوانیم افکار و دیدگاه هایمان را دسته بندی کنیم و آن ها را بر اساس موضوعات مختلف طبقه بندی کنیم. این یکی از اجزای مهم تفکر انتقادی است .

-برای ادعاهایمان، مثلا برای این که درستی حدس و پاسخ خود را برای یک رویداد مشخص کنیم، باید دلیل داشته باشیم .

-باید بتوانیم کلمات و تعبیرهای خود را در مورد هر موضوع و رویداد درست انتخاب کنیم و برای آن دلیل روشنی داشته باشیم و همین طور بتوانیم آنها را ارزیابی کنیم .

-دلایل خود را از طریق جمع آوری اطلاعات به دست آورده باشیم .

-بتوانیم، با استفاده از اطلاعاتی که در دسترس داریم، حدس ها و تحلیل خود در مورد یک موضوع، مساله یا رویداد را ارزیابی کنیم و بالاخره به جمع بندی و نتیجه گیری برسیم و قضاوتی به جا از موضع یا مساله و پدیده داشته باشیم .

البته باید توجه کنیم که تفکر انتقادی، لزوما باعث نمی شود که به حقیقت یا نتیجه گیری درست و صحیح دست پیدا کنیم. هیچ کس در هیچ کجا نمی تواند مجموعه ای کامل از اطلاعات را در یک مجموعه جمع آوری کند. خیلی از اطلاعات وجود دارد و ممکن است کشف نشده باقی مانده باشند. جهت گیری هر کسی می تواند مانعی برای جمع آوری و ارزیابی درست اطلاعات شود .

تفکر انتقادی چه سؤال هایی را مطرح می کند؟

-چه هدفی را دنبال می کنیم؟

-آیا می خواهیم نتیجه گیری کنیم؟

-چرا فکر می کنیم که درست می گوییم یا حق با ماست؟

-منبع اطلاعاتی ما چیست؟

-چه نوع اطلاعات و فرضیه هایی باعث نتیجه گیری ما می شود؟

-اگر اشتباه کنیم چه اتفاقی می افتد؟

-آیا می توانیم دو منبع نام ببریم که با دلایل ما مخالف بوده و دلیل آن را نیز ذکر کنیم؟

-چگونه به این نتیجه رسیدیم که چیزی را که می گوییم درست است و حقیقت دارد؟

-آیا برای آن چیزی که می گوییم، می توانیم دلیل دیگری نیز بیاوریم؟

تفکر خلاق:

به تفکری خلاق می‌گوییم که ابتکار و کشف و نوآوری در آن وجود دارد. یعنی با این تفکر می‌توانیم این ویژگی‌ها را انجام دهیم. خلاقیت یا خلق کردن یا به وجود آوردن به نوعی فرآیند ذهنی است که مسئولیت تولید ایده‌ها و مفاهیم جدید و یا ارتباط بین این ایده‌ها و مفاهیم را به عهده دارد. از نظر علمی به وجود آمدن تفکر خلاق بیشتر به اصالت تناسب موضوع اشاره دارد. حالا به بیان امروزی تر: "خلاقیت بیشتر به معنی به وجود آوردن ایده‌ها و چیزهای نو و یا ابتکار در موضوع‌های هنری که متخصصان به عنوان یک ورزش علمی، هنری یا اجتماعی و فن‌آوری پذیرای آن هستند."

افرادی که اهل تفکر خلاق هستند دارای ویژگی‌هایی از قبیل :

- انگیزه برای پیشرفت بیشتر
- کنجکاوی فراوان
- علاقه زیاد به نظم و ترتیب
- قدرت گفتن اینکه من هم هستم و همچنین داشتن اعتماد به نفس
- شخصیت غیر معمول
- پشتکار زیاد
- استقلال
- دارای طرز تفکر انتقادی
- دارای انگیزه‌های بالا و دانش زیاد
- سرشار از اشتیاق و احساس
- زیبا پسند، اشتیاق فراوان به مسائل اجتماعی دارای قدرت تأثیر گذاری بر دیگر مردم

برای اینکه بتوان به یک تفکر خلاق دست یافت:

- هدف و انگیزه را مشخص و تشخیص بدهیم .
- مهارت‌های پایه را ایجاد کرده و به دست آوریم .
- تشویق شدن برای به دست آوردن دانش مربوط به حوزه‌های مشخص و تخصصی
- برانگیختن و تشویق روحیه کنجکاوی و کشف کردن

- به وجود آوردن انگیزه به خصوص انگیزه های درونی
- تشویق و تقویت نمودن اعتماد به نفس
- دقت و اصرار داشتن در سبقت از دیگران و ارائه توانایی های خود
- بالا بردن سطح باورها و عقاید خود درباره خلاقیت
- ارائه فرصت هایی برای انتخاب و کشف کردن
- گسترش دادن و بهتر کردن توانایی های خود. (مانند: مدیریت؛ مثلاً مدیریت خود) آموزش
- دادن فنون و راه هایی برای آسان کردن عملکردهای خلاقانه
- به وجود آوردن تعادل

یک مدل کاربردی ساده: چگونه می توانیم یک ایده طراحی کنیم؟

به عنوان مثال، ما در کلان شهر تهران با مسائل مختلفی روبرو هستیم. محیط زیست، ترافیک، خدمات شهری و مسائلی از این قبیل. حالا می خواهیم که ایده ای را در یکی از این حوزه ها طراحی کنیم .

با در نظر گرفتن آنچه که در مورد شهر تهران و آن حوزه خاص می دانیم و با رعایت آنچه در مورد تفکر انتقادی و خلاق می دانیم، به عنوان مثال می خواهیم در مورد مسائل زیست محیطی، ایده ای را طراحی کنیم. برای این کار سعی می کنیم که این مراحل کلی را طی نمائیم :

- ۱- اطلاعات لازم در مورد وضعیت آن حوزه را جمع آوری کنیم .
- ۲- اطلاعات مان را دسته بندی کنیم .
- ۳- تحلیلی در مورد آن اطلاعات ارائه کنیم .
- ۴- سعی کنیم که این اطلاعات و تحلیل ها را به گونه تازه و نوآورانه یا جدیدی ببینیم. طوری که قبلاً کمتر به این شکل تحلیل شده باشد .
- ۵- انتخاب های موجود شهر برای مدیریت این مساله را در نظر بگیریم .
- ۶- فرضیه ها و حدس هایی را در مورد راه حل های احتمالی و مناسب آن مساله در نظر بگیریم .

فصل سوم : طرح ریزی کسب و کار

در هر سازمانی برای اجرای هر پروژه قطعا ابتدا طرحی تعریف می شود تا آن سازمان با اجرا و پیاده سازی آن طرح بتواند به پروژه های خود دست یابد. طرح ها چه بسا کوتاه مدت و مقطعی و یا بلندمدت و استراتژیک باشند. یعنی ممکن است عملکردی باشند یا اینکه راهبردی تلقی شوند. صرف نظر از هر ماهیتی که طرح داشته باشد تمامی آنها یک هدف اساسی را دنبال می کنند و آن هم راهنمایی و تامین بسترهای لازم برای مدیریت کسب و کار در محیط و بازاری که بسرعت در حال تغییر است.

طرح کسب و کار

طرح کسب و کار یا طرح تجاری (business plan) یا همان bp سند نوشته ای است که کارآفرین با توصیف تمامی عناصر درونی و بیرونی مربوطه ، که در بدو فعالیت تجاری مطرح است توسط کارآفرین تهیه می شود. مجموعه ای از برنامه های کاربردی مانند بازاریابی ، امور مالی ، تولید ، مدیریت منابع انسانی می باشد که موجب تنظیم و تلفیق راهبرد ها تصمیمات و عملکرد موسسه می گردد.

طرح تجاری را می توان به نقشه ای تشبیه کرد که بر مبنای آن می توان به مقصد مورد نظر سفر کرد و براساس آن مسیر حرکت ، زمان آن ، اقدامات لازم قبل از عزیمت ، عوامل تاثیر گذار بر زمان و مسیر حرکت و جنبه های مختلف را در نظر گرفت . گرچه اکثرا این عوامل بیرونی در مدیریت و تحت کنترل ما نیست اما در هر مسیر و در هر برهه زمانی نادیده گرفتن این عوامل غیرممکن است مانند قوانین جدید ، رقابت ، تغییرات اجتماعی ، فناوری های جدید و نیازهای مصرفی

همچنانکه مسافر در طی مسیر باید تمام این عوامل را در تصمیم گیری ها مدنظر قرار دهد. کجا برود . چطور برود . کی اقدام کند . از چه راهی برود . کجا توقف داشته باشد. چه مدت در توقف گاه بماند... تا طرحش را بتواند با موفقیت عملی کند.

در هر سازمانی برای اجرای هر پروژه قطعا ابتدا طرحی تعریف می شود تا آن سازمان با اجرا و پیاده سازی آن طرح بتواند به پروژه های خود دست یابد. طرح ها چه بسا کوتاه مدت و مقطعی و یا بلندمدت و استراتژیک باشند. یعنی ممکن است عملکردی باشند یا اینکه راهبردی تلقی شوند. صرف نظر از هر ماهیتی که طرح داشته باشد تمامی آنها یک هدف اساسی را دنبال می کنند و آن هم راهنمایی و تامین بسترهای لازم برای مدیریت کسب و کار در محیط و بازاری که سرعت در حال تغییر است.

طرح کسب و کار

طرح کسب و کار یا طرح تجاری (business plan) یا همان bp سند نوشته ای است که کارآفرین با توصیف تمامی عناصر درونی و بیرونی مربوطه ، که در بدو فعالیت تجاری مطرح است توسط کارآفرین تهیه می شود. مجموعه ای از برنامه های کاربردی مانند بازاریابی ، امور مالی ، تولید ، مدیریت منابع انسانی می باشد که موجب تنظیم و تلفیق راهبرد ها تصمیمات و عملکرد موسسه می گردد.

طرح تجاری را می توان به نقشه ای تشبیه کرد که بر مبنای آن می توان به مقصد مورد نظر سفر کرد و براساس آن مسیر حرکت ، زمان آن ، اقدامات لازم قبل از عزیمت ، عوامل تاثیر گذار بر زمان و مسیر حرکت و جنبه های مختلف را در نظر گرفت . گرچه اکثرا این عوامل بیرونی در مدیریت و تحت کنترل ما نیست اما در هر مسیر و در هر برهه زمانی نادیده گرفتن این عوامل غیرممکن است مانند قوانین جدید ، رقابت ، تغییرات اجتماعی ، فناوری های جدید و نیازهای مصرفی

همچنانکه مسافر در طی مسیر باید تمام این عوامل را در تصمیم گیری ها مدنظر قرار دهد. کجا برود . چطور برود . کی اقدام کند . از چه راهی برود . کجا توقف داشته باشد. چه مدت در توقف گاه بماند... تا طرحش را بتواند با موفقیت عملی کند.

طرح کسب و کار نشان دهنده چیست؟

آماده کردن یک طرح کسب و کار نتیجه نهایی روند طرح ریزی نیست ، بلکه تحقق طرح ، هدف نهایی است. با این وجود نوشتن طرح یک مرحله میانی مهم است. طرح نشان می دهد که بمنظور یک کسب و کار محرز ، بررسیهای دقیق در ایجاد کسب و کار انجام شده است و برای راه اندازی آن کارآفرین ، وظیفه اش را انجام داده است

هدف طرح

وجود یک طرح کسب و کار رسمی ، صرفنظر از اندازه کسب و کار آن ، به همان اندازه که برای راه اندازی مهم است برای یک کسب و کار برقرار (محرز) نیز مهم است

این طرح چهار عمل اصلی را بصورت زیر انجام می دهد

- الف) به مدیر یا کارآفرین کمک می کند که جوانب و پیشرفت پروژه یا کسب و کارش را مشخص ، متمرکز و بررسی کنند
- ب) یک چهارچوب منطقی و حساب شده ایجاد می کند تا در آن یک حرفه بتواند توسعه یابد و تدابیر مربوط به آن حرفه را در چند سال آینده دنبال می کند
- ج) بعنوان ماخذ و مبنایی برای مذاکره با اشخاص ثالث مانند سهامداران ، دفاتر نمایندگی ، بانکها ، سرمایه گذاران و ... بکار می رود
- د) معیاری را برای سنجش وضعیت واقعی کسب و کار در برابرا آنچه که باید باشد، ارائه می دهد

همانطور که دو شغل مثل هم وجود ندارد و بنابراین طرحهای کسب و کار مانند هم نیز وجود ندارد. از آنجائیکه ، برخی موضوعات در طرح به یک طیفی از کسب و کارها مرتبط هستند بنابراین این امر مهم است که مفاد و مندرجات طرح ها با امور فردی متناسب باشد. با این حال ، بیشتر طرح ها از یک ساختار آزموده شده و نظر

عمومی بر روی (در مورد) آماده سازی طرحی ک بطور وسیعی قابل اجراست متابعی کنتینو

طرح کسب و کار می بایست نگرشی واقع بین از پیش بینی ها و مقاصد بلندمدت داشته باشد. این دید و نگرش چهارچوبی را به وجود می آورد که طرح باید در آن فعالیت کند و نهایتاً " یا موفق می شود یا شکست می خورد. برای مدیران و یا کارآفرینانی که به دنبال حمایت خارجی هستند ، آماده کردن یک طرح جامع ، موفقیت را در افزایش بودجه ها یا تجهیز پشتیبان ضمانت نخواهد کرد. عدم وجود یک طرح منطقی ، یقیناً شکست را حتمی خواهد کرد

اهمیت روند اجرا

ایجاد یک طرح کسب و کار رضایت بخش امری پردردسر ، اما ضروری است ، روند برنامه ریزی ، مدیران یا کارآفرینان را وادار می کند که کاملاً دریابند آنچه را که می خواهند بدست بیاورند و اینکه چطور و کی آنرا انجام دهند. حتی اگر هیچ حمایت خارجی هم نیاز نباشد ، طرح کسب و کار می تواند برای دوری گزیدن از اشتباهات یا تشخیص فرصتهای پنهانی نقش حیاتی را بازی کند . برای عده بسیار زیادی از کارآفرینان و طراحان ، روند طرح ریزی (فکر ، مذاکره ، تحقیق ، تجزیه و تحلیل) به اندازه طرح نهایی و یا حتی بیشتر از آن مفید است بنابراین حتی اگر به یک طرح رسمی نیاز ندارید ، درباره روند طرح ریزی بطور دقیقی فکر کند. این کار می تواند سود زیادی برای طرح کسب و کار شما داشته باشد هفته های بسیار زیاد کار سخت و پیش نویسه های متعدد را از زمان بروز طرح تا گرفتن حق کار پیش بینی کنید. یک طرح مکتوب واضح با بسته بندی جذاب سبب خواهد شد تا حامیان ، سرمایه گذاران و ... آسانتر به آن گرایش پیدا کنند. یک طرح کسب و کار کاملاً آماده نشان خواهد داد که مدیران یا کارآفرینان، کار را می شناسند و آنها را برای پیشرفت طرح بر حسب فرآوریهها ، مدیریت ، سرمایه ها و مهمتر از همه بازارهای اقتصادی و رقابت اندیشیده اند. امروز تعریف مناسب کارآفرینی با بیشترین ابهام روبروست. برخی صاحب نظران این واژه را برای اشاره به همه صنعت های کوچک

بکار می برند و برخی دیگر برای صنعت های جدید از آن استفاده می کنند. به هر حال، موسسات کارآمد فراوانی وجود دارند که از کارآفرینی بطور موفقیت آمیزی بهره برداری می کنند. بنابراین، این اصطلاح به اندازه یا عمر خاصی از سازمان اشاره نمی کند. بلکه منظور از آن، نوع خاصی از عملکرد است که در بطن آن نوآوری نهفته است. نوآوری کوششی برای ایجاد تغییرات هدف دار در توانایی های اقتصادی یا اجتماعی سازمان است

یک طرح خوب چه ویژگی ها و قابلیت هایی را خواهد داشت.

نکته مهمی که باید همواره در نوشتن طرح کسب و کار مدنظر داشت این است که برای افراد مختلف طرح کسب و کارهای مختلف نوشته شود زیرا هر مخاطبی به یکسری اطلاعات عمومی و اختصاصی در مورد طرح نیاز دارد. اما بطور کلی هر طرح می بایست از یکسری ویژگی ها برخوردار باشد. از این رو در زمان تهیه طرح کسب و کار موارد زیر باید مورد تاکید قرار گیرند.

بخش های یک طرح کسب و کار شامل :

۱. خلاصه مدیریت
۲. تشریح شرکت یا تعریف سازمان
۳. خدمات و محصولات
۴. تجزیه و تحلیل بازار
۵. استراتژی و جزئیات اجرایی آن
۶. بررسی و تحلیل رقبا
۷. تیم مدیریتی
۸. الزامات و نیازهای تامین بودجه
۹. بررسی های مالی طرح
۱۱. پیوست ها
۱۲. جداول و نمودارها

معمولاً چکیده و خلاصه مدیریتی در ابتدای طرح و پیوست ها درانتهای طرح کسب و کار آورده می شوند ولی ترتیب دیگر بخش ها ثابت نبوده و می تواند بسته به نوع پروژه تغییر نماید . در ادامه برای روشن تر شدن بیشتر موضوع به بررسی تک تک اجزا می پردازیم .

واژگان کلیدی :

ویژگیها ، طرح ، کسب و کار

مقدمه : انسانهای بیشماری دارای افکار و تصورات ذهنی خلاقانه و خاصی می باشند که برای عملیاتی کردن آن نیاز به مطرح ساختن آن به غیر دارند . اما بدلیل عدم توانایی در تصویرسازی آن هیچگاه موفق به پیاده سازی افکار خود نمی گردند . بر این اساس انسانها نیاز به نوشتن یک طرح کسب و کار دارند . یک طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می کند . این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی ، نیازها ، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند .

هشت دلیل برای نوشتن یک برنامه کسب و کار وجود دارد :

۱. برای فروش کالا
۲. برای بدست آوردن وام بانکی
۳. برای جلب توجه سرمایه گذار
۴. برای تشکیل اتحادهای راهبردی
۵. برای کسب قراردادهای بزرگ
۶. برای جذب کارمندان کلیدی
۷. برای فروش یا خرید شرکت و تلفیق شرکت
۸. برای ایجاد انگیزش و متمرکز ساختن گروه مدیریتی

مطالعات نشان می دهد افرادی که بدون مطالعه و تنظیم طرح کسب و کار

BP(Business Plan) اقدام به کار می کنند درمقابل مشکلات و فراز و نشیب های اقتصادی و بازار توان کمتری دارند . لذا احتمال ورشکستگی و عدم موفقیتشان زیاد

خلاصه مدیریتی

خلاصه مدیریتی شامل : ماموریت ، اهداف و موفقیت های کلیدی شرکت یا سازمان می باشد . خلاصه مدیریتی باید حداکثر ۲ صفحه باشد . این خلاصه بسیار مهم است زیرا سرمایه گذاران بالقوه در ابتدا آن را خوانده و باید جذب آن شوند تا ادامه طرح را نیز بخوانند . خلاصه مدیریتی می تواند پس از تکمیل بخش های دیگر برنامه کسب و کار ، بازنویسی و تدوین شود . خلاصه مدیریتی یک دید گذرا اما بسیار عمیق فنی به مخاطب خود ارائه می نماید مخصوصاً به مخاطبی که حوصله خواندن کل طرح را نداشته و با خواندن این بخش می تواند نسبت به طرح شما ارائه نظر دهد و تصمیم گیری کند با شما مشارکت نماید یا خیر .

تشریح شرکت

شامل : تعریف شخصیت حقوقی شرکت ، نام شرکت ، تاریخچه شرکت ، نوع شرکت (با مسئولیت محدود ، سهامی خاص ، تعاونی و...) ، اطلاعات مهم درمورد منابع مالی شرکت ، محل شرکت ، آدرس و شماره های تماس شرکت ، آدرس وب سایت شرکت ، چشم انداز شرکت که وضعیت و موقعیت شرکت را در محیط آینده آن تعریف می کند .

خدمات و محصولات : حال زمان آن فرا رسیده که محصول یا خدمتی را که می خواهید ارائه دهید توضیح دهید . ابتدا مشخص نمایید که چه چیزی می خواهید ارائه دهید ، محصول ، خدمت یا فرآیند

دوم : آن را معرفی کنید.

سوم : دلایل اهمیت ، منحصر به فرد بودن و مزیت استفاده از آن را بیان کنید و بگویید که چرا با سایر محصولات احتمالاً مشابه متمایز است و نحوه کار آن را با کمک ابزار مختلف (جدول و نقشه و ...) نشان دهید

در این بخش با توجه به فرد یا سازمانی که طرح کسب و کار را خطاب به وی می نگارید می توانید وارد جزئیات فنی شوید بصورتی که هم بحث امنیت در نظر گرفته شود و هم از حوصله خواننده خارج نشود.

توصیه می شود با توجه به رعایت اختصاصی بودن طرح کسب و کار برای فرد یا سازمان مورد نظر ، در بعضی از موارد که نیاز به اطلاعات فنی جزئی تری می باشد می توان آنها را بصورت پیوست اضافه نمود.

تجزیه و تحلیل بازار

شامل : تشریح بازار هدف ، نیازها ، گرایش ها و رشد بازار ، کانالهای توزیع ، الگوهای رقابت و شرکای صنعت می باشد.

در طرح تجاری باید محیطی که شرکت در آن به فعالیت مشغول است تشریح شود ، مشتری ، نیازها ، محل و راههای رسیدن به مشتری بدرستی تعریف شود . علاوه بر این موارد ، گاهی نظارتهای کیفی خارجی خاصی در مورد محصول یا خدمات اعمال شود ، بازارهای هدف شناسایی و تحلیل شوند و در نهایت باید سهم بازاری را که می خواهید پوشش دهید بدست آورید.

- استراتژی و جزئیات آن : در این بخش به تشریح موارد زیر پرداخته می شود :
 - هرم استراتژی (بیان استراتژی ، تاکتیک ها و برنامه ها)
 - ارزشهای سازمانی
 - توانایی رقابت و کسب برتری

- استراتژی بازاریابی (استراتژی های قیمت گذاری و پیشبرد فروش ، کانال توزیع و برنامه های بازاریابی)
 - استراتژی فروش (پیش بینی فروش ، جدول های زمانی فروش)
- شرکای مهم

بررسی و تحلیل رقبا:

شاید سخت ترین بخش یک طرح کسب و کار ارزیابی صادقانه رقبا باشد . در این بخش باید رقبای خود را معرفی کرده و بگویید که چه را آنها می توانند به عنوان تهدیدی برای شما محسوب شوند . همچنین نقاط ضعف و قوت آنها و راههای فایز آمدن بر آنها را نیز باید ارائه شود . تفاوت یا تمایز محصولات یا خدمات خود را با رقیبان توضیح دهید .

رقبا به دو دسته تقسیم میشوند:

- ۱- رقبای مستقیم : این رقبا شرکتهایی هستند که دقیقاً کار شما را انجام می دهند .
- ۲- رقبای غیرمستقیم : این رقبا شرکتهایی هستند که محصولات جایگزینی برای محصول شما ارائه می دهند.

توصیه می شود تحلیل رقبا را به آخر نیاندازید زیرا نتایج آن می تواند در طراحی محصول و تعیین بخش های بازار شما موثر باشد . سعی کنید با استفاده از وب سایت های آنها و فهرست مشخصات محصولاتشان را تا حد امکان جمع آوری کنید . در نظر داشته باشید که همراه با رشد سازمان شما رقبای شما نیز پیشرفت می کنند و شما باید همواره برای مقابله با آنها برنامه و راهبرد داشته باشید . البته به یاد داشته باشید که شما هیچ گاه نمی توانید همه چیز را راجع به رقبایتان بدانید.

تیم مدیریتی : در این بخش شما باید افراد کلیدی را که در بخش مدیریت سازمان همکاری دارند معرفی نموده و دلایل اهمیت آنها را برای سازمان بیان کنید .

-نیروی انسانی مورد نیاز (لیست تفکیکی کلیه پرسنل مورد نیاز بر اساس دسته بندیهای تولیدی ، تحصیلی ، مهارتی ، جنسی و رده های سازمانی)

-چگونگی استخدام و نگهداری نیروی انسانی (مانند نحوه اعطای حقوق ، پاداش و نحوه جبران خسارت و ...)

-نمودار سازمانی

-مدیران اجرایی و مشاوران با ذکر سوابق و علت انتخاب و توانایی آنها

-اعضای هیئت مدیره ، مدیر عامل و سهامداران به همراه درصد سهام هر کدام الزامات و نیازهای تامین بودجه : اگر شرکت شما به دنبال جذب سرمایه های خارجی می باشد . این بخش ، بخشی بسیار مهم است . سرمایه گذاران مشتاقند که بدانند چه میزان سرمایه مورد نیاز شماست و این مبلغ در چه مواردی هزینه می شود و چگونه سرمایه و سود آنها بازگشت می یابد .

تا جایی که می توانید موارد مصرف را ریز کنید . در دوره های ۳ تا ۵ ساله ، آنها را مشخص نموده و طریقه بازگشت سرمایه را در این برنامه ریز شده گنجانده شود . اگر پیش بینی می کنید که در آینده ممکن است به سرمایه بیشتری نیاز پیدا کنید مقدار و برهه آن را در طرح منعکس کنید . در نهایت شما باید میزان بازگشت سرمایه را برای سرمایه گذاران مشخص کنید.

یکی از نکات ترغیب کننده سرمایه گذاران ، همین میزان سود پرداختی می باشد که باید به آنها نشان دهید که درصد سود حاصله در این طرح در مقایسه با طرح های مشابه و یا به عنوان مثال بانکها ، بالاتر می باشد.

بررسی های مالی طرح : در این بخش از برنامه کسب و کار تاریخچه مالی و برآوردهای مالی شما را برای آینده پوشش می دهد . در واقع به پشت سر و روبروی خود در طی ۳ تا ۵ سال نگاه می کنید . که می تواند شامل بررسی :

- بودجه مورد نیاز (تهیه بودجه جامع)
- وام بانکی (برای تامین منابع مالی از چه روشی استفاده کنید)
- دارائی های (ثابت – جاری)
- صورت حساب هزینه ها ، ثابت و متغیر (دستمزدها ، اجاره ، تلفن ، انرژی و ...)
- هزینه استهلاک
- جدول قیمت تمام شده
- جدول پیش بینی میزان درآمد
- تحلیل نقطه سر به سر (هزینه های متغیر ، فروش کل / هزینه های ثابت)
- پیش بینی میزان سود
- جدول سود و زیان
- ترازنامه (در صورت امکان و به منظور توان تحلیل مالی طرح)
- جدول سرمایه ثابت
- سرمایه در گردش
- جدول کل سرمایه مورد نیاز
- نمودار هزینه ها
- نمودار فروش
- نمودار سود
- تحلیل مالی و سودآوری شامل :
- نرخ بازگشت سرمایه
- نرخ بازده داخلی
- نسبت نقدینگی
- نسبت فعالیت
- نسبت های سودآوری
- نرخ بازده حقوق صاحبان سهام
- پیوست ها :**

در پیوست ها شما می توانید مواردی که جنبه فنی قابل توجهی داشته و یا مرور ادبیات موضوع را ارایه کنید مثال :

-شرح سوابق کامل مدیران

-منابع تخصصی ، توصیه نامه ها ، موافقت نامه ها و اسناد مربوط به ثبت شرکت و بهره برداری و ...

جداول و نمودارها :

در پایان طرح تجاری جدولی از خلاصه و آیتم هایی که در سرمایه گذاری نقش تعیین کننده دارند و تصمیم گیری بر اساس آنها صورت می گیرد آورده می شود .

فصل چهار کارآفرینی

عمر کارآفرینی در تمام کسب و کارها در کلیه مقیاسها خودش را نشان می دهد، از یک کسب و کار در حال آغاز در یک گاراژ کوچک گرفته تا یک شرکت کارآفرینی که عضو ۵۰۰ شرکت برتر جهان است .

این چرخه با یک کارآفرین آغاز می شود که یک فرصت را کشف می کند، سازمانی را جهت پیگیری این فرصت ایجاد می کند، منابع مورد نیاز را جمع آوری می کند، یک طرح عملی را پیاده می سازد، ریسکها و نتایج مثبت کار را محاسبه می کند و تمام اینکارها را در یک بازه زمانی معین انجام می دهد. در این مقاله، ۷ مرحله ای که در یک چرخه عمر کارآفرینی وجود دارد ارائه شده است :

کارآفرینان در روابط بین مدیریت مالی و تدوین استراتژی کسب و کار نقش فعالی دارند. این مسئله اختلاف عمده بین مدیریت کارآفرینانه با مدیریت در سایر کسب و کارها می باشد. تقریباً در تمامی موارد، شخصی که تصمیم می گیرد، با یک ریسک فردی مواجه است. برترین اتفاقی که برای یک فرد کارمند در این حالت پیش می آید از دست دادن کارش خواهد بود اما برای کارآفرینان از دست دادن خانه، اعتبار فردی، زندگی و همچنین تخریب روابط خانوادگی می باشد. پیترو دراکر خاطر نشان می کند که برای شرکتهای بزرگ موجود، در عبارت «مدیریت کارآفرینانه» تأکید بر روی کلمه کارآفرینانه است. در هر کسب و کار جدید دارای ریسک، کلمه مورد تأکید «مدیریت» است. بنا بر این هدف ما در این مقاله تأکید برواژه «مدیریت» بعنوان یک اصل برای کارآفرینان است. ما مدیریت کارآفرینانه را بمعنای کسب دانش کارآفرینانه و بکار بردن آن در جهت افزایش تأثیر گذاری یک کسب و کار کوچک و یا متوسط و یا یک ایده دارای ریسک تعبیر می کنیم. قلب مدیریت کارآفرینانه برخورد دائم با موضوعات مدیریتی زیر است :

- ایده متهورانه شما چیست؟ (مأموریت و ارزشها)

- قرار است این ایده به کجا برسد؟ (اهداف و مقاصد)
- روش رسیدن به اهداف چیست؟ (استراتژی رشد)
- چه چیزهایی مورد نیاز است تا بتوان به این اهداف رسید؟ (افراد و منابع مالی)
- چه ساختاری برای آن بهتر است؟ (ظرفیتهای سازمانی)
- چه مقدار سرمایه و چه زمانی نیازمند است؟ (استراتژی مالی)
- چه زمانی به مقصد نهایی می رسد؟ (چشم انداز موفقیت)

چرخه کارآفرینی

این موضوعات مهم مدیریتی در چرخه کارآفرینی اهمیت زیادی ندارند .

چرخه کارآفرینی در تمام کسب و کارها در کلیه مقیاسها خودش را نشان می دهد، از یک کسب و کار در حال آغاز در یک گاراژ کوچک گرفته تا فعالیتهای کارآفرینی سازمانی در ۵۰۰ شرکت برتر دنیا. این چرخه با یک کارآفرین آغاز می شود که فرصتی را کشف می کند، سازمانی را جهت پیگیری این فرصت ایجاد می کند، منابع مورد نیاز را جمع آوری می کند، طرحی عملی را پیاده می سازد، ریسکها و نتایج مثبت کار را محاسبه می کند و تمام این فعالیت ها را در یک بازه زمانی معین انجام می دهد .

بعضی اوقات گفته می شود که کارآفرینی مانند رانندگی سریع، بر روی یک جاده یخ زده است. ماترجیح می دهیم که کارآفرینی را کم خطر تر و روشمند تر بیان کنیم .

کارآفرینی یک فرآیند حل مسئله مداوم است، درست مانند چیدن یک پازل بزرگ. در گذاشتن قطعه اول پازل ماگیج می شویم، راه را نمی دانیم و مسیر به خوبی قابل تشخیص نیست .

تمام فعالیتهای کارآفرینانه از یک فرآیند پیروی نمی کنند اما تحقیقات ما نشان می دهد که مراحلی که مازیداً ارائه می کنیم، تقریباً در اکثر کسب و کارهای روبه رشد به چشم

می خورد. اندازه، سود دهی، تعهد، پیچیدگی، مقیاس، ساختار سازمانی، کاهش ریسک، افزودن ارزش و درگیری کمتر مؤسس در هر مرحله وجود دارد.

ما بر این باوریم که با دانستن و درک این مراحل کارآفرینان، مدیران کسب و کار، سرمایه‌گذاران و مشاوران قادر خواهند بود که تصمیمات آگاهانه‌تر بگیرند و اغلب آنها خودشان را برای چالش‌های پیش رو آماده می‌سازند.

۷ مرحله چرخه عمر کارآفرینی به شرح زیر است:

مرحله ۱- تشخیص فرصت

دوره شکل‌گیری تحت عنوان «قبل از آغاز» مورد تحلیل واقع می‌شود. این مرحله اغلب زمان قابل توجهی نیاز دارد که از یک ماه تا ۱۰ سال متغیر است.

در این مرحله تحقیق و درک ابعاد فرصت و مفهوم آن و تعیین اینکه آیا این فرصت مناسب است یا خیر از اهمیت زیادی برخوردار است. اشخاصی که قصد ایجاد یک کسب و کار را دارند باید از درون به کنکاش خود بپردازند تا بدانند که آیا حقیقتاً آمادگی کارآفرینی را دارند؟ اکثریت غالب مردم از جمله مخترعین معمولاً از این مرحله عقب‌نشینی نمی‌کنند و امکان کارآفرینی را بررسی می‌کنند.

مرحله ۲- تمرکز بر روی فرصت مورد نظر

این مرحله برای کارآفرینان اهمیت زیادی دارد. این مرحله، مرحله شک و تردید است که آنها ایده‌های مختلفی را در ذهن دارند و نمی‌دانند کدامیک را برگزینند.

یکی از سرمایه‌گذاران خطرپذیر Eugene Kleine می‌گوید: «تمرکز بر روی یک فرصت بسیار مهم است. ممکن است بعدها این امکان وجود داشته باشد که شاخه‌های دیگری از کسب و کار را نیز ایجاد نمود اما فاز اول در یک شرکت باید دقیقاً بر روی یک فعالیت خاص متمرکز شود» بهتر است اهداف کسب و کار خود را دقیقاً تعیین

نمائید زیرا ممکن است اشخاص مختلف بر روی یک فرصت واحد سرمایه گذاری کنند ولی به نتایج کاملاً متناقضی برسند .

مرحله ۳- تعهد

اغلب کارآفرینان، تشکیل کسب و کار و ترک شغل روزانه خود را تعهد به کسب و کار جدید می‌دانند. ولی این مرحله، در حقیقت باید با تهیه طرح تجاری آغاز گردد . تفاوت بسیاری میان تشریح یک فرصت و تحقیق و نوشتن یک طرح تجاری (طرح کسب و کار) وجود دارد. نوشتن یک طرح موثر تجاری نیازمند سطح جدیدی از درک و معلومات و همچنین تعهد بسیار می‌باشد. این فرآیند بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ ساعت زمان می‌برد بنا بر این اگر بعد از ظهرها و تعطیلات آخر هفته را نیز کار کنید این مرحله می‌تواند به سه تا ۱۲ ماه تقلیل یابد. اشتباهی که معمولاً کارآفرینان مرتکب می‌شوند آن است که طرح تجاری را نادیده می‌گیرند. و سپس سایر منابع را جمع آوری می‌نمایند، ایده مورد نظر را آغاز می‌کنند و سپس پیگیری نموده و تلاش می‌کنند نقطه تمرکز فعالیت مورد نظر برای تبدیل ایده به یک کسب و کار تجاری را دقیقاً تعیین نمایند .

مرحله ۴ - ورود به بازار

سود دهی و موفقیت، تعیین کننده این مرحله هستند: فرض کنید کارآفرین کسب و کار کوچکی را با سازمانی ساده ایجاد نموده است، منابع مورد نیاز خود را با توجه به طرح تجاری‌اش تخصیص داده است و اولین فروش محصولاتش نیز انجام شده است . چیزی که موفقیت کسب و کار را در همان مراحل اولیه تعیین می‌کند این است :اگر مدل کسب و کار سود ده باشد، اهداف معقولی در نظر گرفته شده باشند و کسب و کار در راه کسب سلامت اقتصادی پیش برود، کارآفرین می‌تواند در این مرحله به رشد کسب و کار خود و یا کوچک ماندن این کسب و کار به حدی که با سرمایه شخصی قابل تأمین باشد، فکر کند .

مرحله ۵- راه اندازی کامل و رشد

در این مرحله، کارآفرین باید یک راهکار خاص با بیشترین میزان رشد را انتخاب نماید. معمولاً کارآفرین در این مرحله و بهنگام بررسی راههای ممکن، ترجیح می‌دهد که کسب و کار مورد نظرش کوچک بماند و هیچگاه از این مرحله نمی‌گذرد و یا احتمالاً تنها مالک کسب و کار باقی می‌ماند. و یا ممکن است این ایده جدید در حد یک کسب و کار و فعالیت ساده بماند، که البته تمام ایده‌های جدید نمی‌توانند و یا این ظرفیت را ندارند که تبدیل به شرکتهای بزرگ شوند. دلایل عدم رشد سریع ممکن است این باشد که فضای کافی در بازار برای رشد وجود نداشته باشد و یا محصولات و سیستم های مدیریت مورد نظر مقیاس خاصی نداشته باشند و یا اینکه این رشد سریع برای مدیریت چالش بزرگی ایجاد کند که نتواند از عهده آن برآید .

مرحله ۶ - بلوغ و توسعه

اکنون کسب و کار شما تبدیل به رهبر بازار گردیده است. در این حالت رشد یک کسب و کار، در حقیقت گسترش طبیعی یک ایده خوب از طریق روشهای حرفه‌ای مدیریتی خواهد بود. این گروه حرفه‌ای مدیریتی، استراتژی رشد این ایده را از طریق توسعه در سطح جهانی، اخذ تسهیلات و یا ادغام شدن با سایر شرکتهای پیاده سازی می‌کند که از این طریق نقدینگی افزایش و کمبودها رفع می‌شود .

مرحله ۷ - ارزش

مرحله آخر مرحله بهره برداری از نتیجه کار است. در این مرحله ارزش ایجاد شده در طی مراحل قبلی از طریق ارزیابی خروجی کار مورد بهره برداری قرار می‌گیرد .

متأسفانه اغلب ادبیات کارآفرینی بر مراحل قبلی تأکید دارد و توجه کمی به خروجی کار معطوف شده است. ما از روی تجربه می‌دانیم که خروج موفق از یک کسب و کار عامل مهمی در چرخه عمر کارآفرینی است، چه برای کارآفرین و چه برای فردی که سرمایه گذاری نموده است .

مهمترین چالشی که یک کسب و کار جدید با آن مواجه است این است که کارها در جای خود انجام شوند. دانستن اینکه چه کار باید کرد و در چه مرحله ای، بسیار مهم است. به ویژه اینکه کارآفرین معمولاً زمان و منابع محدودی دارد .

آقای کریگ. دبلیو جانسون، رئیس گروه **Venture Law** ، در جایی گفته است که ایجاد یک شرکت بیشتر شبیه به موشک هوا کردن است. اگر به هنگام پرتاب موشک شما فقط به اندازه کمتر از یک درجه خطا داشته باشید ممکن است هزاران مایل از مسیر منحرف شوید. درک چرخه عمر کارآفرینی به کارآفرین کمک می‌کند که در مسیر صحیح پیش برود و موفق شود .

اصول بسیار مهم برای برنامه ریزی کسب و کار

برنامه ریزی بعنوان یک اصل بسیار مهم و البته پذیرفته شده برای شروع و مدیریت هر کسب و کاری است. برنامه ریزی راهنمای شما برای حرکت رو به جلو است و نقشه راهی برای گام های منظم و مدیریت شده شما می باشد.

همیشه به خاطر داشته باشید برنامه ریزی یک فرآیند است که باید همیشه انجام شود و هر گز قطع نمی شود. برنامه ای که شما آماده می کنید بک سند زنده است که دارای حیات است و باید نسبت به تغییر شرایط داخلی و خارجی محیط کسب و کار عکس العمل نشان دهد و تغییراتی در بخش های مختلف آن ایجاد شود.

گام های اصلی در تمام برنامه ریزی ها عبارتند از:

۱. بررسی و تحلیل وضعیت موجود
۲. هدف گذاری
۳. تعیین راهبردهای اصلی برای دست یافتن به اهداف
۴. برنامه ریزی اجرائی برای پیاده سازی راهبردها
۵. شناسایی ریسکهای احتمالی و تعیین برنامه های پشتیبان برای مدیریت آنها
۶. کنترل و نظارت بر اجرای برنامه و در صورت لزوم اعمال تغییرات و اصلاحات در برنامه

گام اول: بررسی و تحلیل وضعیت موجود

شما برای حرکت رو به جلو و تعیین اهداف و مسیر درست، در ابتدا باید تحلیل درست و واقع بینانه از شرایط حال حاضر خود داشته باشید. بررسی بخش های مختلف کسب و کار (تولید، مالی، بازاریابی، نیروی انسانی، فرآیندهای مدیریتی و) و شناسایی نقاط قوت و ضعف بعنوان اولین گام می باشد. البته به یاد داشته باشید که کسب و کار شما در یک محیط خلا فعالیت نمی کند کسب و کار شما در یک محیط بزرگتر فعالیت می کند و از این محیط نیز تاثیرات زیادی می پذیرد پس بررسی و تحلیل محیط کسب و کار و شناسایی تهدیدها و فرصتهای موثر بر کسب و کار نیز بعنوان مرحله بعدی بررسی و تحلیل وضعیت موجود می باشد. شما باید در هر کدام از اجزای محیط تحلیل ها و بررسی های دقیقی انجام دهید:

V صنعت: نرخ رشد صنعت در طول چند سال گذشته، بررسی تکنولوژی و تغییرات آن در طول چند سال گذشته و روند آینده آن، میزان سهولت ورود رقبا به صنعت، بررسی و تحلیل لایه های صنعت و انواع کسب و کارهای موجود در آن و

V محیط اقتصادی: نرخ بهره، نرخ سود سپرده های بانکی، میزان رشد اقتصادی، میزان نقدینگی در جامعه، نرخ ارز و

V محیط اجتماعی: اندازه جمعیت، نرخ رشد جمعیت، هرم سنی جمعیت، میزان آمار طلاق و ازدواج، میزان زاد و ولد و

V محیط فرهنگی: بررسی ارزش های اجتماعی، سبک زندگی مردم، نگرش مردم نسبت به پس انداز، نسبت به سرمایه گذاری، رفتارهای خرید، نوع خواسته ها و

V محیط سیاسی و قانونی: برنامه های حمایتی دولت از صنعت، قوانین، روابط سیاسی و تجاری دولت با کشورهای دیگر، ثبات سیاسی دولت در تصمیم گیریها و برنامه ریزی ها و

خروجی گام اول را می توانید در جدول زیر جمع بندی کنید. این جدول جزء مهمترین ابزارها در برنامه ریزی های راهبردی می باشند.

تهدیدها و فرصت های محیطی			swot
تهدیدها	فرصتها	جدول بررسی و تحلیل وضعیت داخلی و بیرونی کسب و کار	نقاط قوت و ضعف داخلی کسب و کار
		قوت ها	
		ضعف ها	

گام دوم: هدف گذاری در کسب و کار:

حال که وضعیت کسب و کار خود را به دقت بررسی و تحلیل کردید وقت آن است تا با شناخت کامل نقاط قوت و ضعف خود و نیز تهدیدها و فرصتهای محیط کسب و کارتتان، اهداف مناسب و واقع بینانه ای را تنظیم کنید. برای هدف گذاری حتما دقت کنید که اهداف شما باید ویژگیهای زیر را داشته باشند:

دقیق و شفاف باشد = اهداف نباید مبهم باشد و بطور روشن و شفاف باید تعیین کنید به چیزهایی می خواهید دست یابید.

قابل سنجش و اندازه گیری باشد = اهداف باید کمی و قابل اندازه گیری باشد تا مشخص گردد تا چه حد به اهداف خود دست یافته اید.

قابل دستیابی باشد = اهداف نباید خیلی کوچک و سهل الوصول باشد. همچنین نباید خیلی بزرگ و دست نیافتی باشد بلکه با توجه به منابع و امکانات طوری تنظیم شوند که همیشه کمی فراتر از امکانات و تسهیلات موجود باشد تا بتواند ایجاد انگیزه در گروه کاری گردیده و چالشی باشد.

دارای برنامه زمانی باشد = مشخص کنید از نظر زمانی طی چه مدت می بایست به اهدافتان دست یابید .

گام سوم: راهبردهای اصلی برای دستیابی به اهداف:

برنامه و راهبردهای کلان شما برای دستیابی به اهداف تان چیست؟ از چه طریقی می خواهید به اهداف تنظیم شده خود دست پیدا کنید؟ البته در جدول مربوط به نقاط قوت و ضعف - تهدیدها و فرصتهای محیطی بخش مهمی از راهبردهای کسب و کارتتان را استخراج کرده اید.

آیا برای دستیابی به اهداف تان باید محصول موجود خود را وارد بازارهای جدید بکنید؟ آیا باید محصول جدید وارد بازار کنید؟ آیا باید بخش هایی از کسب و کارتتان که سودآور نیستند را باید حذف کنید؟ آیا می خواهید سهم بیشتری از بازار موجود را به دست آورید؟ آیا قصد شراکت و یا اتحاد و یا حتی خرید شرکت دیگری را دارید؟ راهکارهای کلان و استراتژیک شما برای مدیریت و توسعه کسب و کارتتان را مشخص نمائید.

گام چهارم: برنامه ریزی اجرائی:

برای پیاده سازی راهبردهای کلان کسب و کار، به برنامه ریزی های اجرائی در حوزه های مختلف کسب و کار نیاز دارید. این برنامه ها باید دقیق، شفاف، کامل و یکپارچه با هم باشند. مهمترین ویژگیهایی که در برنامه های اجرائی باید بصورت دقیق بیان کنید عبارتند از:

۱. فعالیتهای بهم مرتبط
۲. زمان انجام فعالیتهای
۳. مسئول انجام فعالیتهای
۴. بودجه انجام فعالیتهای
۵. روش کنترل و ارزیابی میزان پیشرفت انجام فعالیتهای

برای پیاده سازی برنامه ها شما باید آنها را به فعالیتهای کلی و زیر فعالیتهای بشکنید و برای انجام آنها مسئول معرفی نمائید تا در زمان مشخص و با بودجه مشخص، آن فعالیتهای را انجام دهند و همچنین روشها و شاخص هایی را برای کنترل و نظارت بر انجام فعالیتهای باید طراحی و اجراء کنید. شما باید در حوزه های مختلف کسب و کار

برنامه های اجرایی طراحی کنید. مهمترین برنامه های اجرایی که باید در برنامه کسب و کار قرار گیرد عبارتند از:

۱. برنامه اجرایی تولید و عملیات
۲. برنامه اجرایی بازاریابی و تبلیغات
۳. برنامه اجرایی منابع انسانی
۴. برنامه اجرایی مالی

گام پنجم: شناسایی ریسکهای احتمالی و تعیین برنامه های پشتیبان برای مدیریت آنها

تنظیم اهداف، طراحی راهبردهای کلان و برنامه ریزی های اجرایی کسب و کار بر اساس یکسری پیش فرض ها و شرایط موجود صورت پذیرفته اند. اما شرایط همیشه ثابت و یکنواخت نیست. شما باید همیشه در فرآیند برنامه ریزی خود شرایط و اتفاقات احتمالی را شناسایی و استخراج کرده و برای شرایطی که ممکن است آنها رخ دهند برنامه های پشتیبانی مناسبی را طراحی کنید. این نوع برنامه ریزی را برنامه ریزی سناریویی می گویند که شکل ساده آن بصورت زیر می باشد:

برنامه اصلی

اگر (این اتفاق و یا شرایط رخ داد) برنامه ما اینست؟

بنابراین شرایط احتمالی که ممکن است در بازار، صنعت، محیط قانونی و سیاسی، محیط اقتصادی و اجتماعی، محیط داخلی کسب و کار رخ دهد را شناسایی و تحلیل کرده و برای هر کدام از رخدادهای مهم احتمالی برنامه ریزی های لازم را نیز انجام دهید.

گام ششم: کنترل و نظارت بر اجرای برنامه و در صورت لزوم اعمال تغییرات و اصلاحات در برنامه

هر برنامه ای در مرحله اجراء نیاز به کنترل و نظارت دارد تا بر اساس اهداف، زمان بندی و شاخص های در نظر گرفته شده پیش رود. کنترل مداوم برنامه باعث می شود

تا در صورت بروز انحراف سریعاً آن را تشخیص داده و بتوان بلافاصله آن را جبران کرد. همچنین همانطور که در ابتدا ذکر شد برنامه کسب و کار یک فرآیند زنده است و بطور مداوم و البته سریع باید بتواند نسبت به اتفاقات محیطی عکس العمل نشان دهد. اتفاقات محیط کسب و کار ممکن است باعث اعمال تغییراتی در اهداف، راهبردها و برنامه اجرایی کسب و کار شود که تشخیصی به موقع آنها جزئی از فرآیند برنامه ریزی می باشد.

گامهای اصلی برنامه ریزی کسب و کار

شناخت وضعیت موجود خود و محیط پیرامون کسب و کار
(استخراج جدول نقاط قوت و ضعف داخلی - تهدیدها و فرصتهای محیطی)

تنظیم اهداف کسب و کار
(دقیق و مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، دارای زمان اجراء)

تعیین راهبردهای کلان کسب و کار
(راهبردهای تدافعی، راهبردهای تهاجمی و ...)

برنامه ریزی اجرائی برای پیاده سازی راهبرد ها و دست یابی به اهداف (فعالیتها، مسئول ها، زمان، بودجه)
(برنامه بازاریابی، تولید، منابع انسانی، مالی)

برنامه ریزی های حمایتی برای رخدادهای و ریسک های احتمالی
(ریسک های قانونی، ریسکهای بازار، ریسکهای محصول، ریسک های تکنولوژی و ...)

نظارت و کنترل
برنامه - اعمال
اصلاحات لازم و
اعمال در برنامه

فصل ششم ساختار و استراتژی کسب و کار

مدل کسب و کار طرح‌ها و ایده‌های سازمان را به ارزش‌های اقتصادی تبدیل می‌کند. این مدل نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می‌کند.

مدل‌های کسب و کار شامل موضوعات مختلفی درباره کسب و کار می‌باشد که عبارت‌اند از کارآفرینی، استراتژی‌ها، مسائل اقتصادی، سرمایه‌گذاری، عملکردها و بازاریابی است. در حالت کلی یک مدل کسب و کار را روشی معرفی می‌کنند که یک سازمان و بنگاه با استفاده از آن می‌تواند به ثبات لازم دست پیدا کند و درآمدزایی کند. در کسب و کار شرکت‌ها مجبور هستند جایگاه خود را نسبت به سه موضوع استراتژیک زیر تعیین کنند:

- مشتری شما چه کسی می‌تواند باشد.
- چه محصولات و خدماتی می‌توان به مشتریان انتخاب شده ارائه کرد.
- چگونه می‌توانیم این محصولات یا خدمات را به صورت کارآمد و موثر به مشتری پیشنهاد کنیم.

شکل گیری یک مدل کسب و کار

یک مدل کسب و کار جدید به صورت زیر شکل می‌گیرد:

با هدف قرار دادن بخش جدید یا بخش‌هایی که در اثر اهمال کاری با مشکل مواجه اند

با شناسایی نیازهای جدید یا فراموش شده مشتریان

با یافتن راه‌های جدید برای تولید و تحویل، تولید محصولات جدید و یافتن مشتریان جدید

مدل‌های کسب و کار از زمان‌های پیشین وجود داشته‌اند با این وجود در زمان‌های مختلف با نام‌های گوناگونی مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ اما در نهایت تمامی مدل‌های

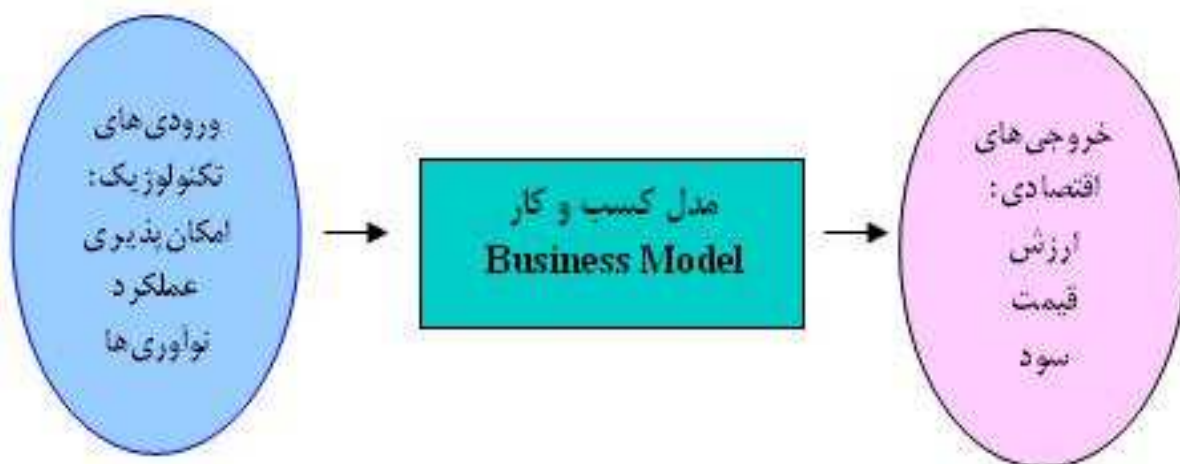
کسب و کار ناشی از لزوم شکل‌گیری زنجیره ارزش در یک کسب و کار هستند. اولین نام مطرح شده در این خصوص توسط استاد دانش مدیریت یعنی مایکل پورتر مطرح شد. فعالیت‌هایی که باعث شکل‌گیری زنجیره ارزش می‌شوند را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد:

۱- فعالیت‌های مرتبط با درست کردن چیزی، طراحی، خرید مواد خام، ساخت و فعالیت‌هایی از این دست.

۲- فعالیت‌های مرتبط با فروش چیزی، جستجو و یافتن مشتری، داد و ستدهای فروش، توزیع محصولات و یا انتقال خدمات.

۳- پشتیبانی عملیات نظیر منابع انسانی، زیرساخت‌ها و توسعه فناوری.

یک مدل کسب و کار خوب فقط نباید قدرتمند باشد بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد



عوامل تأثیرگذار در تغییر مدل کسب و کار

- تکنولوژی

- بازار

- جامعه

- فرهنگ

اما پاسخ سازمان به این عوامل تأثیرگذار

الف) سیستم‌های استراتژیک و مدیریت استراتژیک.

ب) مشتری مداری (ارتباط موثر با مشتریان و حفظ آنها).
ج) بهبود مستمر و اثر بخشی در کار از طریق رعایت استانداردهای بین‌المللی، مدیریت کیفیت، واکنش به موقع به تغییرات، مدیریت دانش، ابتکار و خلاقیت.
د) مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار.
س) ساخت بر اساس سفارش و تولید انبوه.
ش) سوق یافتن به سوی کسب و کار الکترونیک و تجارت الکترونیک.
ص) بنگاه‌های مجازی.

ض) مدل کسب و کار برای بخش اصلی نوآوری در پروژه‌ها
ط) مدل کسب و کار تصویری از نحوه ایجاد ارزش اقتصادی یک نظریه و راه کار نوآورانه برای کاربر نهایی، برای شرکت و شرکای تجاری محسوب می‌شود. مدل کسب و کار با توجه به زیرساخت‌های مورد نیاز به دنبال راه‌های ساده و مناسب برای مشتریان و سودمند برای شرکت‌ها جهت انتقال محصولات و خدمات به بازار است.
مدل کسب و کار تبدیل‌کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه‌ها و موضوعات شش‌گانه زیر توجه کرد:

۱) استراتژی رشد

۲) استراتژی رقابتی

۳) مدل درآمدزایی

۴) ساختار زنجیره ارزش

۵) بخش‌های بازار

۶) اهداف و مقاصد ارزشی

ساختار یک مدل کسب و کار

یک راهکار و نظریه کسب و کار دارای چهار بخش اصلی به شرح ذیل است:

(۱) استراتژی اصلی:

- در کل به شیوه شرکت برای رقابت می‌پردازد. عناصر استراتژی اصلی: شامل ماموریت بنگاه، محدوده بازار و محصول و تفاوت‌های اساسی است.
- ماموریت: این بخش دربرگیرنده آنچه که شرکت هدف قرار داده و قصد انجام آن را دارد می‌باشد.
- راهکار: هر شرکتی باید راهکارهای رقابتی خود را در مورد واژه‌های مشتریان، فواصل جغرافیایی و محصولات مختلف تعریف کند. این کار گاهی اوقات سبب رسیدن به ایده‌ها و ابتکارات تازه‌ای در کسب و کار خواهد شد.
- تفاوت‌های اساسی: چه تفاوت‌هایی در کارها و برنامه‌های شرکت باعث برتری آنها در برابر رقبا می‌شود؟

(۲) منابع استراتژیک

- مزیت رقابتی می‌تواند ناشی از منحصربه‌فرد بودن یک شرکت در منابع خاصی باشد. ایجاد تغییرات در منابع می‌تواند زمینه ساز خلق ایده‌های جدیدی در کسب و کار باشد.
- ویژگی‌های اصلی: این مورد شامل مهارت‌ها و توانمندی‌های خاص یک شرکت می‌شود.
- دارایی‌های اصلی: دارایی‌های اصلی شامل این موارد است؛ نام تجاری، حق مالکیت انحصاری ایده‌ها و اختراعات، زیرساختها و امکانات، استانداردهای شخصی، اطلاعات مشتریان و هر چیزی که محدود و با ارزش باشد.

فرآیندهای اصلی: این بخش شامل متدولوژی‌ها و فعالیت‌های روزمره برای تبدیل ورودی‌ها به خروجی مناسب است. در واقع فعالیت‌هایی هستند که دارایی‌های موجود و سایر ورودی‌ها را برای مشتریان به ارزش تبدیل می‌کند. هماهنگ‌سازی منابع استراتژیک یک فاکتور حیاتی در ایجاد یک مدل کسب و کار است. با هماهنگ‌سازی می‌توان رابطه مناسبی بین ویژگی‌ها، دارایی‌ها و فرآیندها به وجود آورد و یک مدل خوب کسب و کار را تهیه کرد.

۳) ارتباط مشتریان

- ▶ ارتباط مشتریان دارای چهار عنصر اصلی است که شامل پیاده‌سازی و پشتیبانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت ارتباطات و قیمت گذاری است.
- ▶ اجرا و پشتیبانی: این بخش بیانگر نحوه رسیدن به مشتری است کانال‌های مورد استفاده، شیوه‌های پشتیبانی مشتریان و خدمات قابل ارائه به سطوح مختلف از جمله موضوعات قابل توجه در این بخش هستند.
- ▶ مدیریت اطلاعات: این بخش در مورد نحوه جمع آوری اطلاعات و شیوه استفاده از آنها برای خدمت رسانی به مشتریان است. هم‌چنین بیانگر توانایی شرکت برای به کار بردن اطلاعات با هدف بهینه‌سازی ارزش‌های مورد نظر مشتریان است.
- ▶ مدیریت ارتباطات: روش طبیعی میان کنش‌های بین تولید کننده و مشتری چیست؟ آیا یک ارتباط رو در رو است یا رابطه‌ای غیر مستقیم وجود دارد؟ یک رابطه مداوم است یا به صورت گاه و بی گاه اتفاق می‌افتد؟ کدام شیوه ارتباطی برای مشتری آسان تر است؟ میزان وفاداری مشتریان چگونه است؟
- ▶ قیمت گذاری: مشتری می‌تواند به روش‌های مختلفی همچون مستقیم، غیر مستقیم و شیوه‌های دیگر مورد حمایت قرار گیرد. می‌توان قیمت ثابت یا

نوسانی متأثر از بازار را در نظر گرفت که هر یک از این شیوه‌ها می‌تواند راه کارهای کسب و کار را دچار تغییر کند.

۴) شبکه ارزش

چهارمین عامل و شاخص در مدل کسب و کار شبکه‌ء ارزشی است که شرکت را احاطه کرده است. شبکه ارزش شامل تامین کنندگان، شریک‌ها و همکاران تجاری است. هماهنگ‌سازی و مدیریت شبکه ارزش می‌تواند زمینه ساز رسیدن به راهکارهای بدیعی در کسب و کار باشد.

تامین کنندگان: ارتباط عمیق با تامین کنندگان می‌تواند به‌عنوان یک امتیاز مهم در تهیه یک مدل کسب و کار به‌شمار آید.

شریکان تجاری: شرکای تجاری نقش مهمی در تکمیل محصولات و یا راه حل دارند. همکاران تجاری: ممکن است شرکت برای همکاری با دیگر رقبای همفکر خود به توافق برسد. این در حالی صورت می‌گیرد که ریسک فعالیت‌ها بالاست و شرکت‌ها ضمن اتحاد با یک‌دیگر بر سر ریسک‌ها و درآمدهای موجود شراکت می‌کنند.

ارزش از یک سو به جنبه‌هایی از کیفیت مانند ظاهر، سبک و غیره که توسط

احساسات تعیین می‌شود توجه دارد و از طرفی یک کیفیت واقعی است که از طریق

خواص و مشخصات تعیین می‌گردد. در نتیجه ارزش مفهومی گسترده است که براحتی

قابل تعریف نمی‌باشد. ارزش استفاده، ارزش مبادله، ارزش هزینه و ارزش اعتبار

هریک جنبه‌های متفاوتی از مفهوم ارزش هستند.

یک محصول و یا خدمت زمانی دارای ارزش است که آن محصول یا خدمت

دارای عملکرد و هزینه مناسب باشد. اما امروزه هدف بیشتر سازمان‌ها کسب ارزش از

طریق مشتریان آنهاست. این ارزش دارای یک مفهوم خاص و درعین حال متداول

است که فراتر از مجموع اجزا آن است. خاص بودن آن بواسطه این ویژگی آن است که

قابل سنجش به پول نمی‌باشد. این کسب ارزش ممکن است ناشی از:

- سرعت عمل در تامین کالا یا خدمات
- ایجاد اعتبار بیشتر
- کیفیت بالاتر در ارائه محصول، خدمات و یا اطلاع رسانی
- برخورداری از بعضی ویژگی های خاص در محدوده عرضه (مانند تمایلات - مناسبات - کمیابی و...)
- امکان ارتقا دادن خصوصیات کالا و یا خدمات
- وابسته نمودن مشتری

استراتژی کسب و کار

شرکتها در عین حال که عملیات نامحدودی را که وابسته به تکنولوژی هستند دارا می باشند عملیات محدودی دارند که مستلزم تکنولوژی هستند. با گسترش روزافزون علوم و فنون این ارتباط و وابستگی روز بروز تنگاتنگ و وسعت می یابد. بدیهی است که موسسات در پی این می باشند تا برآیند عواملی را که در بهبود محصول شان موثر است شناسایی کنند. این رویکرد مستلزم یک درک کامل از مفهوم استراتژی موسسه می باشد. مایکل پورتر به دو استراتژی اساسی کسب و کار برای موسسات اشاره می کند که در زیر بیان می شود :

- استراتژی تولید متفاوت : که شامل اختصاص یک قسمت خاص برای تولید یک محصول رقابتی برای رقابت با سایرین . بطور مثال ساختن با کیفیت بالاتر یک تله موش که دارای ویژگی خاص در مقایسه با سایرین باشد

- استراتژی کاهش هزینه : شامل یک محصول ارزانتر است که شما در رقابت ارائه می دهید مانند یک تله موش ارزانتر . این کاهش هزینه موجب می شود که انجام عملیات بیشتر را برای موسسه امکان پذیر می سازد .

گاهی یک بنگاه تجاری می تواند بطور توأما هر دوی آنها را انجام دهد اما بطور معمول باید بین آنها یکی را انتخاب نماید. پورتر همچنین استدلال می کند که شرکت ها باید در مقام استراتژی سه موقعیت را انتخاب کنند:

(۱) موقعیت استراتژیک مبنای متنوع یا پایگاه تنوع
مانند ارائه یک زیر مجموعه منتخب از کالاها و خدمات

(۲) موقعیت استراتژیک مبنای نیازها یا پایگاه نیازها
تامین کلی و یا کامل نیازهای یک گروه خاص از مشتریان در بازار هدف

(۳) موقعیت استراتژیک مبنای در دسترس یا پایگاههای در دسترس
تامین نیاز های زیر مجموعه ای از مشتریان که بواسطه ویژگی خاصی مانند فواصل یا موقعیت جغرافیایی و یا اندازه با سایر مشتریان متفاوت هستند.

این سه موقعیت استراتژیک متقابل و مخالف یکدیگر نیستند بلکه می توانند بصورت توأما صورت بگیرند. انتخاب موقعیت استراتژیک برای سازمان بسیار مهم است زیرا بر تمرکز سازمانی بروی تلاش ها و فعالیت ها یی که در همه جنبه ها و توسط همه افراد صورت می گیرد کمک می کند.

ضرورت برنامه ریزی در کسب و کار

برنامه ریزی کشیدن نقشه برای رسیدن به هدف، راهی برای هدایت حساب شده فعالیت هاست. انسان برای رسیدن به هدف مشخص برنامه ریزی می کند. برنامه ریزی

فرایندی است دورنگر به منظور تحقق منطقی فعالیت ها جمعی. کشیدن طرح و نقشه برای آینده و پیش بینی راه های دست یابی به آن ها. جریان و مداومت داشتن برنامه: بر اساس بازتاب برنامه در جامعه، اترزیابی کردن، به روز کردن برنامه بر اساس تکنولوژی های علمی و فنی روز. برنامه دو بعد دارد؛ کمی و کیفی.

کمی کردن یعنی عددی کردن و عدد و رقم دادن به برنامه. بعد کیفی بیشتر بعد فلسفی، روانشناسانه و اجتماعی دارد. و بیشتر حالت کیفی و تحلیل دارد. برنامه باید دست یافتنی باشد و ضمانت اجرایی داشته باشد.

ارشاد و هدایت: برنامه ریزی متضمن ارشاد و هدایت و فعالیت های جمعی و از این جهت بسته به چگونگی و اعمال نفوذش می تواند انواع مختلفی مانند برنامه ریزی متمرکز الزامی، ارشادی تحقیقی و مشکل گشای مدلی داشته باشد.

دورنگری و هدف گیری: بدین معناست که برنامه ریزی فعالیتی است جهت دار و دور نگر و بسته به چگونگی نوع انتخاب هدف می تواند سه گونه باشد برنامه ریزی آینده ساز، آینده نگر و آینده گزین.

تفکر و عقلانیت در برنامه ریزی: یعنی برنامه ریزی باید حساب شده و منطقی باشد و بر اساس داده ها و اطلاعات صحیح باشد.

برنامه ریزی طراحی و تجسم مطلوب آینده و یافتن راه ها و وسایل رسیدن به آن است.

برنامه ریزی فرایندی مداوم، حساب شده و منطقی و جهت دار و دور نگر به منظور ارشاد و هدایت فعالیت های جمعی برای دستیابی به هدف مطلوب است.

ارکان اصلی برنامه عبارت است از:

۱- هدف

۲- وسایل و منابع

۳- تدابیر و راهبردها

بعضی ها برنامه ریزی را تصمیم گیری می دانند. ما با سه مفهوم در برنامه ریزی مواجهیم:

۱- انتخاب:

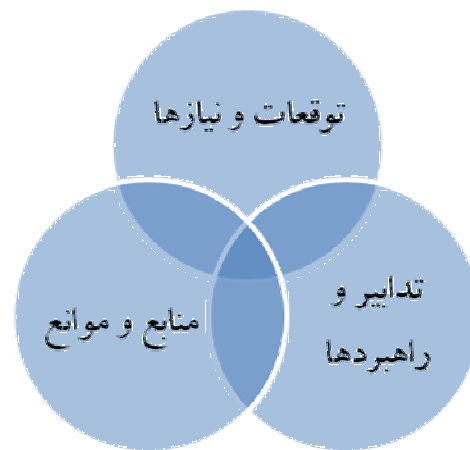
مفهوم انتخاب در برنامه ریزی انتخاب بهترین راه منطقی و عقلایی در رسیدن به هدف می باشد.

۲- مفهوم ریسک و خطر:

مفهوم ریسک و خطر در برنامه ریزی یعنی انتخاب راهی برای رسیدن به هدف که محاسن آن بیشتر از معایب آن باشد.

۳- مفهوم امکانات:

در مفهوم امکانات باید توقعات، خواسته ها و نیازها را مد نظر قرار داد.



فصل هفتم مشتری مهمترین عنصر کلیدی در هر کسب و کار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

در فرهنگ فارسی ما واژه «ارباب رجوع» را داریم که به معنای بزرگی و اعتبار و احترام به کسی است که به ما رجوع می کند و این نشان اهمیت مشتری و رجوع کننده در فرهنگ ایرانی است. همچنین در فرهنگ غرب نیز دو اصطلاح بسیار مشهور

مشتری پادشاه است (Customer is the King)

و همیشه حق با مشتری است (Customer is Always Right)

نشان از اهمیت مشتری در فرهنگ غربی است.

همچنین در هندوستان در سردر تمامی بانک ها لوحی آویخته اند با این کلمات که «مشتری را ارباب خود بانید، نه مزاحم» و «مشتری، تامین کننده زندگی ما است». این جملات از آموزه های مهاتما گاندی رهبر استقلال هند است. بنابراین اهمیت مشتری را می توان هم در فرهنگ های شرقی و هم در فرهنگ های غربی به درستی کشف کرد.

مشتری کسی است که در جامعه ما زندگی می کند و از خدمات ما استفاده می نماید. بنابراین مشتری با تولیدات مادی و معنوی ما سر و کار دارد، آن را مصرف می کند یا به خدمات ما متکی است.

در هر کسب و کار و تجارتي، استراتژی ها و تاکتیک ها باید در جهتی باشد که بیشترین مشتری و دائمی ترین مشتری ها را جمع کند.

بنابراین از زمان رجوع مشتری برای استفاده از خدمت ما، خدمت ما نیز آغاز می شود . خدمت به مشتری، مجموعه ای از رفتارها و ارتباطاتی است که در شغل ما مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین خدمت به مشتری مجموعه خدماتی است که به مشتری، قبل، حین و بعد از خدمت ارائه می شود.

استراتژی های بازار یابی سنتی حول مفهوم چهار p یعنی قیمت (price) محصول (product) ، توزیع (placement) و ترفیع (promotion) جهت افزایش سهم بازار متمرکز بودند و توجه اولیه آنها افزایش حجم مبادلات بین فروشندگان و خریدار بود. در این زمینه حجم فروش، معیار عملکرد استراتژیها و تاکتیک های بازار یابی بود. اما مدیریت ارتباط با مشتری نوعی استراتژی کسب و کار است که فراتر از افزایش حجم مبادله می باشد و هدف آن افزایش سود آوری، درآمد و رضایت مشتری است. برای تحقق این اهداف، سازمان ها از مجموعه وسیعی از ابزارها، رویه ها و روش های ارتباطات با مشتری استفاده می کنند. مدیریت ارتباط با مشتری تمام مولفه هایی است که در درون یک سازمان با مشتری و به شیوه ای هوشمند در ارتباطند . بسیاری از عملیات و فعالیت های روزمره کسب و کارها با مشتریان سر و کار دارند. از این رو فراهم آوردن سیستم هایی که بتواند هر کدام از این وظایف را بهبود بخشند برای موفقیت حیاتی است.

در سالهای اخیر نیاز به تغییر جهت از نگرش مبادله ای به ارتباطی در مدیریت ارتباط با مشتری بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مدیران علاقه مند به سرمایه گذاری کوتاه مدت بر روی مشتریان و بدست آوردن سود در بلند مدت هستند، و فراتر از سود یک ساله فکر می کنند و به دنبال اتخاذ ارتباط بلندمدت با مشتری هستند.

تا زمانیکه حفظ وفاداری مشتری به عنوان یک اصل فروش در بلند مدت مورد توجه خواهد بود، مدیریت ارتباط با مشتری قدم بزرگی در پیشبرد ایجاد یک سیستم که ابزاری برای حفظ وفاداری تک تک مشتریان در سراسر جهان می باشد ایفا می کند. به منظور درک مدیریت ارتباط با مشتری، باید محیط در حال تغییر مشتریان را

شناسایی و مورد توجه قرار داد. مدیریت ارتباط با مشتری یک سازمان را به سازمان دهی محصولات یا خدمات ویژه برای هر مشتری قادر می سازد. مدیریت ارتباط با مشتری، در پیشرفته ترین حالت به ایجاد شخصی سازی می پردازد، به عبارتی برای هر مشتری با توجه به خصوصیات و ترجیحاتش خدماتی را ارائه می دهد

امروزه مدیریت ارتباط با مشتری به دلایل جهانی شدن، افزایش رقابت، بلوغ بازار و پیشرفت سریع تکنولوژی در کسب و کارها، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی کلیدی کسب و کار محسوب می شود، به نحویکه یک شرکت برای بقاء نیازمند تمرکز بر نیازهای مشتریان خود می باشد. روند در حال افزایش رقابت و کاهش وفاداری مشتریان باعث شد تا شرکت ها از سمت محصول محور به مشتری محور سوق پیدا کنند. در اینجا تمرکز بیشتر بر نیازهای مشتری است تا ویژگی های محصول.

امروزه مدیریت ارتباط با مشتری به طور فزاینده ای در همه کسب و کارها برای حفظ اثرات بلندمدت مشتری در محیط رقابتی مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت ارتباط با مشتری فلسفه ای است که نیازهای مشتری را با هدف بدست آوردن مشتریان هدف با محصول مناسب، در زمان مناسب، و مکان مناسب مورد پیش بینی قرار می دهد.

شرکت ها به دنبال نزدیک تر شدن به مشتریان، تلاش در پیدا کردن راه های جدید برای ایجاد ارزش برای مشتریانشان و تغییر شکل ارتباط با مشتری از طریق استفاده از نظرات و مشارکت آنها، و نه تنها فروش، هستند. سازمان ها برای موفقیت بیشتر، به جای بدست آوردن سهم کل بازار باید بیشتر به جذب و حفظ سهم هر مشتری تمرکز کنند و حفظ یک مشتری، سودآور تر از بدست آوردن یک مشتری جدید است.

اشکال جدید رقابت و تغییرات ساختاری فرایند مبادله به پیدایش الگوی ارتباطی برای ایجاد ارتباطات بلندمدت در میان مشتریان و عرضه کنندگان منجر می شود. این را می توان به خاطر جهانی شدن کسب و کار، بین المللی شدن، کاهش کنترل دولت،

پیشرفت هایی در فناوری اطلاعات و کاهش چرخه عمر محصول دانست . مدیریت ارتباط با مشتری در بدست آوردن اطلاعات، نگهداری اطلاعات و عملیات پشتیبانی از تصمیم گیری برای سفارشی سازی خدمات به مشتری مشارکت دارد. مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت ها را به تحلیل داده ها و شناسایی و هدف گیری نیازهای مشتریان به منظور افزایش رضایت و حفظ مشتری ترغیب می کند. همچنین به سازمان ها به منظور ایجاد رابطه متقابل با مشتریان از طریق وب، پست الکترونیکی، تلفن و ... کمک می کند و می توان به صورت آن لاین با مشتریان رابطه برقرار کرده و به نیازهای آنها خیلی سریع جواب داد.

مدیریت ارتباط با مشتری باعث افزایش توان رقابتی برای بسیاری از سازمانها و افزایش درآمد و کاهش هزینه های عملیاتی می شود. اداره روابط اثربخش و کارا با مشتریان باعث افزایش وفاداری و نرخ بازگشت مشتریان می شود. مدیریت ارتباط با مشتری در سازمانها از طریق معیارهایی همچون تکرار فرایند خرید، هزینه صرف شده و ماندگاری مشتری به ارزیابی وفاداری و سودآوری مشتریان می پردازد

در این حالت شما در حال تلاش هستید که «مشتری اتفاقی» را تبدیل به «مشتری دائمی» کنید که این امر با ارزش ترین دارایی برای تجارت و کسب و کار شما است.

اگر شما در تعامل با مشتری صادق باشید برنده می شوید و برنده شدن شما و برنده شدن مشتری، قاعده بازی برد - برد را می آفریند و در این قاعده بازی چون طرفین برنده اند، بازی تجارت را ادامه می دهند. همچنین اگر می خواهید مشتریان اتفاقی شما تبدیل به مشتریان دائمی شوند از سیستم های اشتراک، سیستم های عضویت، ارسال دوره ای SMS، کارت پستال، بروشور، تبریک روز تولد، روز ازدواج، تبریک اعیاد و ارائه کارت های بن و تخفیف استفاده نمایید.

ما باید دقیقاً بدانیم که نیاز و خواسته ی واقعی مردم یا بازار هدفمان چیست و اینکه مردم برای پاسخگویی به این نیازها یا خواسته هایشان، تا چه میزان (چه سطحی) قدرت پرداخت دارند یا حاضرند مبلغی بپردازند. نیازها و خواسته های مردم با گذشت

و مرور زمان تغییر می‌کند، همانطور که فن‌آوری در حال تغییر و تحول و توسعه‌ی مداوم است، به همین جهت، یکی از وظایف مهم افراد یا گروه‌های فعال در زمینه مطالعه بازار یا مطالعات بازاریابی این است که این تغییر و تحولات در نیازها و خواسته‌های مردم و عملکرد رقبا را زیر نظر داشته مجموعه‌ی داده‌ها را برای تحلیل و بررسی‌های بیشتر و تبدیل آنها به اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری‌های مدیران ثبت کنند.

اگر از این شرکتها، پرسید چه کسی در این بازار شما قرار دارد؟ چه نیازی یا چه خواسته‌ای دارد؟ یا اصلاً نمی‌دانند یا اینکه پاسخ‌های بی‌ربط یا کلی به شما می‌دهند. مثلاً می‌گویند: خوب معلوم است مردم! آیا این درست است؟ نه. درست نیست! با کلی‌گویی ما به جایی نمی‌رسیم. کالا یا خدماتی که به بازار عرضه می‌شود متقاضیان یا مصرف‌کنندگان خاص خود را دارد! شما باید آنها را هدف قرار دهید. شما می‌خواهید برای رساندن پیام خود به آنان برای تبلیغات هزینه کنید بنابر این باید بدانید که مخاطب واقعی شما کیست و در این بازار چه رقبایی دارید و آنها دارند چگونه کار می‌کنند.

در میان این مردم ما هم خانمها را داریم و هم آقایان را. جنسیت و سن افراد مهم است، تعداد آنها مهم است، آداب و رسوم شان مهم است، اعتقادات، علایق و سلیق‌شان مهم است، کسب و کاری که دارند مهم است، قدرت خریدی که دارند مهم است و شما قطعاً تنها عرضه‌کننده نیستید، رقبا و کالا یا خدماتی را هم که آنان عرضه می‌کنند مهم است و اگر اینها را از قلم بیاندازید و کالا را وارد بازار کنید و به امان خدا رهاش کنید - با این سرعت توسعه و گسترش تکنولوژی - شاید ظرف یک روز، یک هفته یا یک ماه متوجه شوید که حتی یک کالا هم به فروش نرفته است. چون نیازی برای آن نبوده است، چون آن نیاز با کالا یا مارکی دیگر قبلاً پاسخ داده شده است، چون در زمان و مکان درست عرضه نشده است و بسیاری دلایل دیگر.

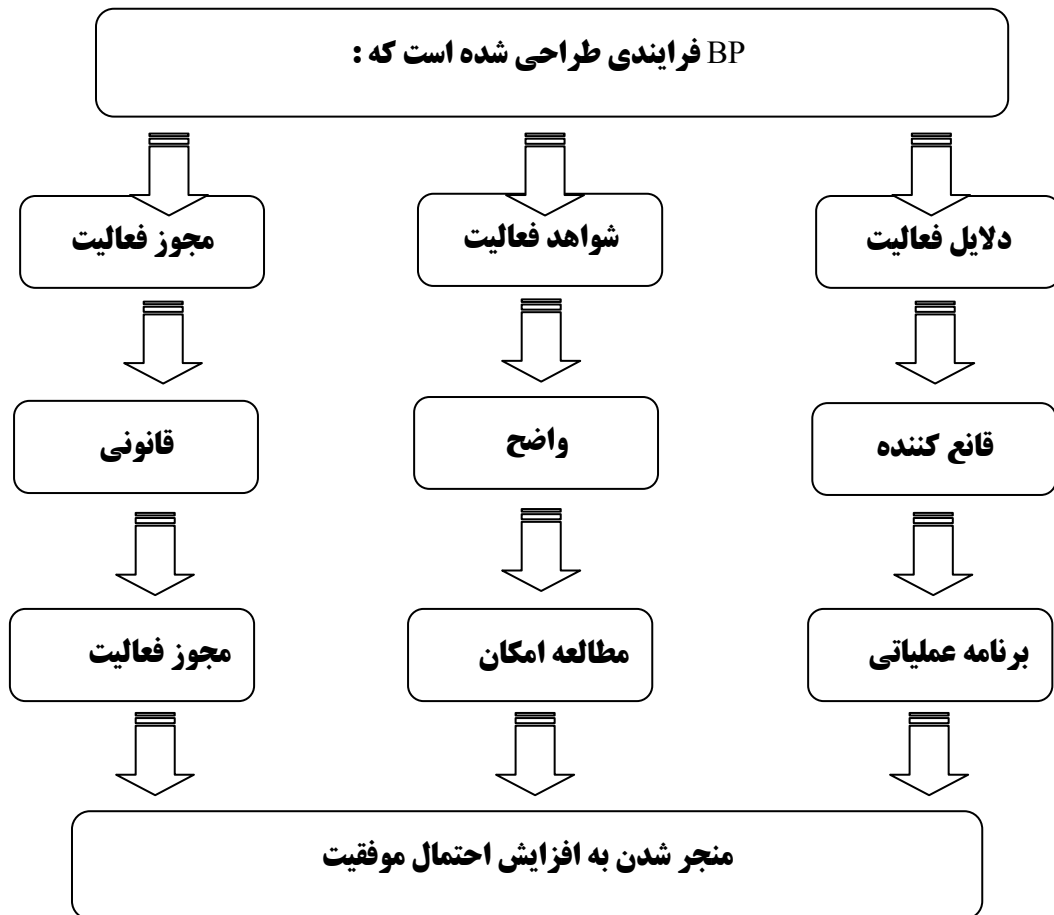
به مشتری نباید به عنوان یک سوژه تجاری نگریست. نباید مشتری را فقط برای پول خواست، بلکه مشتری فرصتی برای خدمت است و فضایی برای کنش تجاری ما. بنابراین شما باید محیط مناسب و فضای دلنشینی را برای مشتری فراهم کنید. اطلاعات درست و فارغ از اغراق و غلو به او ارائه کنید و برای اقناع او وقت کافی مبذول فرمایید. به دغدغه های مشتری احترام بگذارید و آنها را به مانند یک «پیام الهام بخش» بپذیرید. از زبان رسمی استفاده کنید و به صورت کلی و مبهم به مشتری اطلاعات را منتقل نکنید.

بنابراین در کسب و کار خود برای قبل، حین و بعد از ارائه خدمت به مشتری باید برنامه داشته باشید. چارچوب کلی مشتری مداری در کسب و کار را می توان در «وحدت در اهداف»، «عدالت در رفتار»، «صداقت در گفتار» و «مدیریت مستمر مشتری مداری» جست و جو کرد.

اصول اساسی کسب و کار :

طرح کسب و کار ما را به سمت و سویی خواهد برد که :

۱. نگرش روشنی نسبت به هدفمان پیدا کنیم.
۲. درک صحیحی از فرصت کسب و کار از طریق تامین نیازهای واقعی مشتری و حفظ مشتریان واقعی بدست آوریم.
۳. بین منابع متفاوت و رقیب تامین رضایت مشتری تفاوت قائل گردیم.
۴. امکان تمرکز روی منابع، سازماندهی، همکاری و همگرایی را بین منابع برای تامین نیازهای واقعی بوجود می آورد.



دلایل عمده نوشتن طرح کسب و کار

مابه این دلیل به نوشتن طرح کسب و کار نیاز داریم زیرا این طرح بعنوان یک ابزار کنترلی امکان خود ارزیابی را برای ما فراهم می کند و از این طرح در موارد زیر استفاده می کنیم:

الف) درک صحیح

تعریفی دقیق و درک اینکه در چه کسب و کاری هستیم را به ما می دهد.

ب) برای یک وارسی واقعی

- بازبینی پیش فرضای قبلی
- بررسی نقاط ضعف و قوت
- پاسخ مناسب به سوالها

نقد واقعی ایده و کسب و کار پیش رو قبل از اینکه دیگران از آن مطلع گردند

ج) یک تست امکان پذیری را فراهم می کند

- آیا ایده ما عملی است؟
- آیا این ایده می تواند جریان نقدی پایدار فراهم کند؟
- آیا به سمت سود دهی می رود؟
- به چه نوعی از کمکهای مالی نیاز دارید؟
- آیا می توانید بدهی های خود را بازپرداخت کنید؟
- موانع موفقیت شما در این راه چیست؟

د) برای گرفتن تصمیمات بهتر

- جمع آوری اطلاعات قبل از اینکه به آنها نیاز مند شویم باعث اتخاذ تصمیمات آگاهانه تر می شود.
- برنامه کاری، دیدگاهی سازمان یافته در مواجهه با مسائل فراهم می کند.

س) بعنوان راهنما و شاخصی برای اندازه گیری

طرح کسب و کار به عنوان راهنمایی در طول مسیر به ما امکان می دهد تا پیشرفتمان را در مقایسه با انتظارات برنامه ریزی شده اندازه بگیریم.

ش) بعنوان ابزاری برای تامین مالی

طرح کسب و کار مدرکی است که نهایتاً ایده کسب و کار مخاطره آمیز شما را به عنوان یک فرصت سرمایه گذاری بالقوه به شرکا و تامین کنندگان شما می فروشد

ص) بعنوان یک وسیله ارتباطی

این طرح در زمینه تعریف اهداف، رقابت، مدیریت و پرسنل به شما کمک می کند. از این رو فرایند تهیه طرح شغلی می تواند نوعی بررسی واقع بینانه ارزشمند از کسب و کار به حساب آید.

موضوعاتی برای ارائه کنفرانس در کلاس :

مدیریت زنجیره تامین

مشتری مداری

MARKET PLAN

JUST IN TIME

مدیریت کیفیت جامع

مهندسی مجدد

بهبود تطبیقی

کارآفرینی

کارت امتیازی متوازن

هوش هیجانی

بازاریابی

رقابت پذیری

و...