

راه اندازی کسب و کار امروزی



نوشته: حسین مجدفر

این کتاب تقدیم می شود به:

آقای دکتر محمدصادق صادقی پور،

استاد دانشکده مهندسی مکانیک

دانشگاه صنعتی شریف

که تنها استاد دانشکده بود که هر وقت برای مشاوره به او
مراجعه می کردیم وقت داشت و همیشه برای دانشجویانش
در دسترس بود. کارآموزی اش را هم رفته بود کارخانه آلودی!

فهرست مطالب

- پیشگفتار / ص ۴
- طرح کسب و کار چیست؟ / ص ۵
- طرح کسب و کار یک صفحه‌ای / ص ۹
- نگارش یک طرح کسب و کار / ص ۱۵

پیشگفتار

برای راه‌اندازی هر کسب‌وکاری نخست لازم است تا برای خودمان برنامه‌ای داشته باشیم. بدانیم چه منابعی در اختیار داریم؟ چقدر فرصت داریم تا به اندازه مشخصی از پیشرفت برسیم؟ و بتوانیم تصور درستی از مسیر حرکتمان را ترسیم کنیم.

مجموعه این جزئیات، می‌تواند چارچوب فعالیت ما را در قالب کسب‌وکاری که قرار است به راه بیندازیم، مشخص نماید. البته از آنجا که ما ایرانی‌ها چندان عادت به نگارش نداریم و از دیدی کلی‌تر، اصلاً عادت به برنامه‌ریزی نداریم، احتمالاً نگارش یک طرح کسب‌وکار، برای ما مشکل‌ترین بخش در راه ایجاد یک شرکت خواهد بود!

ولی متأسفانه اهمیت چنین کاری ممکن است تا قبل از این که سرمان به سنگ نخورد، برایمان آشکار نشود. این نوشته می‌کوشد با طی کمترین مسیر، خواننده علاقه‌مند را به چنین هدفی برساند.



- نوآوری: جرقه کسب و کار / ص ۶
- سودمندی طرح کسب و کار / ص ۷
- آشنایی با مدل‌های کسب و کار / ص ۸
- طرح کسب و کار یک صفحه‌ای / ص ۹
- ۱. چشم‌انداز / ص ۹
- ۲. مأموریت / ص ۱۰
- ۳. اهداف / ص ۱۱
- ۴. راهبردها / ص ۱۲
- ۵. برنامه‌ها / ص ۱۳

نوآوری: جرقه کسب و کار

نوآوری، تبدیل فکر جدید به فرایند، محصول و یا خدمتی جدید است. باید توجه داشت که تمام ایده‌ها تبدیل به کالا، خدمت، فرایند یا ساختار نظام‌مند نمی‌شوند. وجود چالش‌های زیاد در زمینه نوآوری، وجود حفره‌ای بر سر راه تبدیل ایده‌های جدید به نوآوری در اثر عدم وجود نظام حمایتی از ایده‌ها، ریسک‌پذیر نبودن فرد صاحب ایده، عدم تمایل به راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، ضعف دانش یا ضروری ندانستن تبدیل ایده به نوآوری در فرد صاحب ایده، همه از مواردی است که ضرورت پرداختن به نگارش طرح کسب‌وکار را برای تبدیل ایده به نوآوری به وجود می‌آورد. به عبارت دیگر جرقه یک کسب‌وکار جدید از ایده‌های جدید آغاز می‌شود و در صورتی که بتوان آن را درست پرورش داد به مرحله نوآوری خواهیم رسید. جالب این که در برخی موارد، تولید ایده از تبدیل آن به نوآوری هم سخت‌تر است.

بهتر است بعد از تکمیل مراحل پژوهشی و تحقیقاتی درباره ایده، به فکر تجاری سازی آن افتاد و برای تجاری سازی نیز ایده ها از نوع ایده های تک مشتری یا تک منبع (یعنی تأمین منابع و مواد اولیه از یک منبع یگانه) نباشد.

سودمندی طرح کسب و کار

با نگارش طرح تجاری، پلی برای رسیدن از ایده به نوآوری زده می شود و بدون نگارش یک طرح تجاری، در اجرای ایده ها با مشکل مواجه می شویم و ممکن است به بیراهه برویم. از طرفی یک طرح تجاری، پیش از ورود به کسب و کار، معایب آن را به ما نشان می دهد و از بروز اشتباهات جلوگیری می نماید زیرا تمام جنبه های یک کسب و کار در طرح تجاری دیده می شود و این باعث می گردد در مرحله اجرا با مشکلات کمتری مواجه شویم.

آشنایی با مدل‌های کسب و کار

شاید تاکنون به این نکته دقت کرده باشید که از یک ایده خاص می‌توان مدل‌های متنوعی را در زمینه کسب‌وکار ارائه نمود. برای نمونه، مدلی که برای کسب‌وکار یک رستوران وجود دارد با مدل یک شرکت خدماتی ارائه غذا به سازمانها، متفاوت خواهد بود. جدای از این که نیازهای آنها درباره نوع محل، نحوه خدمات‌دهی و ... با هم فرق دارد، روش مدیریت بخشهای مختلف آنها نیز با هم تفاوت دارد. برخی از مدل‌های کسب‌وکار عبارتند از: کسب‌وکار خانگی، کسب‌وکار اینترنتی، بنگاه کوچک و متوسط، بنگاه زودبازده، شرکت خدمات مهندسی، پیمانکار اجرایی، مؤسسه آموزشی و مشاوره‌ای، فروش دانش فنی، برندسازی و ...

نتیجه این که قبل از نگارش یک طرح کسب‌وکار باید به شناسایی انواع مدل‌های کسب درآمد از آن پرداخت تا بهترین مدلی که توانایی راه‌اندازی و مدیریت آن را داریم برگزینیم. نوشتن یک طرح کسب‌وکار، دروازه ورود به

دنیای کارآفرینی به شمار می‌آید و مهارت در نگارش طرح کسب‌وکار در کنار داشتن دانش فنی از اهمیت ویژه‌ای در رسیدن به موفقیت برخوردار است. «تمرین» در نوشتن طرح کسب‌وکار، یکی از اصلی‌ترین موارد در کسب مهارت و تخصص در این زمینه است. در آینده شاید یکی از توانایی‌هایی که دانش‌آموختگان دانشگاهها برای ورود به بازار کار نیازمند آن باشند همین مهارت باشد.

اکنون نوبت آن رسیده است تا اجزای ساختار یک طرح کسب‌وکار یک‌صفحه‌ای را بررسی کنیم.

چشم‌انداز

چشم‌انداز، افق دید را مشخص می‌سازد نه راه رسیدن و چگونگی رسیدن به آن را. نخستین نکته در نوشتن چشم‌انداز، تصویرسازی در ذهن و یا همان رؤیاپردازی است. این تصویرسازی باید مدت مشخصی داشته باشد و پرمحتوا، ایده‌آل‌گرایانه و آرمان‌خواهانه هم باشد تا

هیجان کافی را برای ایجاد انگیزه در بر داشته باشد! در چشم انداز باید بتوانید به پرسشهای زیر پاسخی درخور بدهید:

۱. چه تصویری از کارتان دارید؟
۲. ویژگی های یک شرکت خوب و تحسین برانگیز از نظر شما چیست؟
۳. چه وعده هایی به خود می دهید؟
۴. فضای هیجان انگیز گرداگرد شرکت شما چگونه است؟

مأموریت

موفق ترین کارآفرینان، کسانی هستند که به حل یک مشکل موجود در محیط اطراف خود می اندیشند، برای آن یک راه حل اقتصادی می یابند، خود در انجام آن به بلوغ می رسند، عده دیگری را نیز در خلال انجام کارشان آموزش می دهند، افرادی را بدان کار می گمارند و بعد از مدتی خودشان دوباره بیکار می شوند!

در بیانیه مأموریت باید بتوانید به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. چرا مشتریان باید از شما کالا یا خدمات بخرند؟
۲. قرار است به چه نیازی پاسخ دهید و چرا باید شرکت شما وجود داشته باشد؟
۳. ارزش افزوده ناشی از خرید خدمت یا محصول شما برای مشتری چیست؟

اهداف

اکنون نوبت به کمی‌سازی برنامه رسیده است. اهداف شما باید قابل سنجش و ارزیابی باشد و زمان معینی نیز برای تحقق آنها تصور کرده باشید. حال پرسش بنیادین، این است که معمولاً چه چیزهایی به عنوان هدف انتخاب می‌شوند؟

۱. در زمینه **مالی**، مواردی مثل: فروش، سود، جریان نقدی، موجودی کالا، دارایی‌ها و ...

۲. در زمینه **بازار**، مواردی مانند: سهم بازار، تعداد مشتریان، تبلیغات، تعداد شعب و ...
 ۳. در زمینه **منابع انسانی**، مواردی از قبیل: تعداد پرسنل، سطح تخصص، میزان حقوق و مزایا و ...
 ۴. در زمینه **تولید**، مواردی همچون: ظرفیت تولید، فناوری‌های جدید، کیفیت، اخذ استاندارد و ...
- اهداف را می‌توان از نظر زمانی به دو نوع کوتاه مدت و بلندمدت طبقه‌بندی نمود.

راهبردها

بهتر است کل اعضای تیمی که درگیر تجاری سازی ایده‌اند، از چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای طرح، مطلع باشند. گاهی حتی مشتریان را نیز باید از این موضوع، باخبر نمود!

برای رسیدن به اهداف، باید به مجموعه‌ای از سیاستها، روشها، ارزشها و فلسفه‌ها پایبند بود. عوامل و خط مشی‌هایی که به موفقیت ختم می‌شوند را باید در راهبرد

طرح، مشخص نمود. راهبردها به مرور زمان، عوض نمی‌شوند مگر این که غلط بودن یا نارسایی آنها به اثبات برسد. همچنین در تدوین راهبردها باید هر دوی عوامل خارجی و داخلی را در نظر گرفت. راهبرد می‌تواند درباره حفظ برند تجاری، بازاریابی، تحقیق و توسعه و ... مطرح گردد. هرچند راهبرد باید بتواند در طی مسیر کسب‌وکار به شما یاری رساند. در نگارش راهبرد، بهتر است به سؤال زیر پاسخ مناسبی بدهیم:

- چگونه می‌توان عوامل مؤثر بر پیشرفت شرکت را تقویت و عوامل مزاحم را حذف کرد؟

برنامه‌ها

برنامه، تدوین فهرست اقدامات اجرایی همراه با زمان انجام هر یک و متولی مربوط به آنها را شامل می‌گردد. در هنگام برنامه‌ریزی، باید توازنی میان کارهای بنیادین و جزئی‌تر انجام پذیرد و برنامه‌ریزی به گونه‌ای باشد تا کارهای دشوارتر زودتر انجام گیرد. همچنین هر برنامه

باید به یک راهبرد و یک هدف، مربوط باشد و باید بتوانید برای هر برنامه، تخمینی از وقت و هزینه مورد نیاز به دست آورید. در این راستا استفاده از روشهای مرسوم در مدیریت پروژه توصیه می شود.



نگارش یک طرح کسب و کار

- هدف طرح / ص ۱۶
- خلاصه مدیریتی / ص ۱۶
- توصیف کسب و کار / ص ۱۹
- تحلیل بازار / ص ۲۰
- بازاریابی / ص ۲۵
- منابع انسانی / ص ۲۷
- برنامه اجرایی / ص ۳۲
- امور مالی / ص ۳۳

هدف طرح

در وهله نخست باید بدانیم که طرح کسب و کار را برای چه کسی می نویسیم: سرمایه گذار، شریک، بانک، مدیران، کارمندان و یا برای خودمان؟ در ضمن در طرح کسب و کار، همه اجزای یک کسب و کار را باید پیش بینی کرد.

خلاصه مدیریتی

در این بخش باید به چند سؤال پاسخ داد. دقت کنید که اگر خلاصه مدیریتی را برای سرمایه گذار یا بانک می نویسد باید مختصر و مفید باشد زیرا این گونه مخاطبان، وقت چندان را برای خواندن همه طرح ندارند. نکات مهمی که باید در خلاصه مدیریتی به آن پردازید عبارتند از:

- **ارزشی** که برای مصرف کننده فراهم می کنید چیست؟ ارزش، آن چیزی است که مشتری حاضر است برای آن پول پرداخت کند.

- **مزیت رقابتی** محصول یا خدمت شما چیست؟
منظور از مزیت رقابتی، ویژگی‌ها و امکانات خاص محصول یا خدمات شماست که تنها در محصول یا خدمات شما وجود دارد و رقبایتان فاقد آنند.
 - **بازار هدف** شما کجاست؟ محصول شما چه بازاری را هدف قرار داده است؟
 - نکات برجسته **عملیات** کسب‌وکار مانند مسائل حقوقی و قانونی، کلیات تیم مدیریت و نقش و مهارت مربوط به هر کدام از افراد، تأمین‌کنندگان عمده مواد اولیه و ... را مشخص کنید.
 - نکات برجسته **مالی** مانند خلاصه نیازمندی‌ها و پیش‌بینی‌های مالی، نحوه مشارکت شما و هر شریکی که در این کسب‌وکار سرمایه‌گذاری نموده است چیست؟
- بدین ترتیب خلاصه مدیریتی، چکیده‌ای از طرح تجاری است که در آن درباره تک‌تک اجزا، صحبت به میان آمده است. هرچه آن را ماهرانه‌تر و با دقت بیشتری بنگاریم،

تأثیر آن در جلب رضایت و تشویق به سرمایه‌گذاری از سوی سرمایه‌گذار، بیشتر خواهد بود. این خلاصه معمولاً در سه بخش زیر تدوین می‌شود:

- ۱- **چشم‌انداز، اهداف و راهبرد:** معمولاً چشم‌انداز در یک دوره ۵ ساله در نظر گرفته می‌شود و این به دلیل تغییرات زیادی است که در کشور ما در زمان کوتاهی در سطح جامعه رخ می‌دهد! در خلاصه مدیریتی، اهداف کوتاه و بلندمدت و راهبردها یعنی راه رسیدن به آن اهداف کاملاً مشخص می‌شوند.
- ۲- **نوع محصول و بازاریابی:** نیازی از بازار که قرار است شرکت شما به آن پاسخ بدهد و روش قانع کردن مردم برای خرید آن از شما چیست؟
- ۳- **میزان اشتغالزایی، منابع مالی و سودآوری:** خلاصه مدیریتی بعد از نگارش سایر مراحل یک طرح تجاری نوشته می‌شود ولی در آغاز آن، طرح تجاری آورده می‌شود.

توصیف کسب و کار

زمانی می‌توانیم مطمئن شویم بر روی یک ایده، اشراف کامل داریم که بتوانیم در مدت کوتاهی آن را برای افرادی که تخصص کمی در آن زمینه دارند ارائه نماییم. در این بخش از طرح کسب و کار به انتخاب نام، علامت تجاری و تشریح فناوری و نوآوری موجود در طرح خواهیم پرداخت.

مهمترین نکاتی که در توصیف یک کسب و کار لحاظ می‌شوند عبارتند از:

شکل کسب و کار، نوع شرکت، کارگاه، مزرعه و ...، مالکان، مدیران و پرسنل کلیدی، نام کسب و کار، شعار فروش، زمان شروع کسب و کار، تمام وقت یا پاره وقت بودن، ساعات کار اداری، توصیف محصول یا خدمت، محل کسب و کار، مشاوران حقوقی، حسابداری و ...

در فرایند تدوین یک طرح کسب و کار، بهتر است پس از نگارش هر بخش و یا پس از اتمام آن از سوی چند نفر از افراد باتجربه و مورد اعتماد مطالعه شود تا معایب و

نکات از قلم افتاده مورد توجه قرار گیرد و بدان افزوده شوند.

تحلیل بازار

۱- راهبرد بازاریابی: هدف از نگارش این بخش

دستیابی به راهبرد بازاریابی است. برخی از اطلاعات مورد نیاز برای نگارش این بخش عبارتند از:

- اندازه بازار هدف، کوچک است یا بزرگ؟
- هزینه‌های ورود به بازار، زیاد است یا کم؟
- برتری در بازار بر مبنای مزیت‌های فناورانه است یا روابط تأمین‌کنندگان؟
- ویژگی‌های منحصر به فرد محصول یا خدمت شما چیست؟
- آیا کالا یا خدمات ویژه‌ای هست که محصول شما به آن وابسته باشد؟
- اگر چنین چیزی هست، آن چیست؟ از نگاه مشتری، خرید از شما چه منفعتی دارد؟

- ویژگی‌های جمعیت‌شناسی مشتریان شامل:
محدوده سنی، محدوده درآمد، جنس،
وضعیت تأهل، اشتغال، شهر، تحصیلات،
طبقه اجتماعی و ...

روشهای متنوع بازاریابی شما ممکن است یکی از موارد زیر باشد: بازاریابی ویروسی، انبوه، گزینشی، شبکه‌ای، انگیزشی، اینترنتی، پنهان، پرهیاهو و ...

۲- تحلیل رقبا: شامل شناسایی رقبای مستقیم و غیرمستقیم و نقاط قوت و ضعف آنهاست. در هر صنعتی رقیبانی وجود خواهند داشت و تنها در صورت به خرج دادن خلاقیت و یا توسعه در بخش تحقیقات و سایر مواردی از این قبیل می‌توان از پس رقبا برآمد.

۳- راهبرد قیمت‌گذاری: قیمت تمام‌شده و قیمت خرده‌فروشی، موقعیت‌گیری رقابتی، قیمت‌گذاری کمتر از رقبا، قیمت‌گذاری بالاتر از رقبا و قیمت خطی یا چند قیمتی بودن

۴- اندازه بازار هدف: چگونگی جذب مشتریان با

شناخت فرهنگها و ویژگی مردمی منطقه‌ای که قرار است محصول به فروش برسد. این قسمت می‌تواند در تبلیغات هم آورده شود. بازار شما شامل این موارد است: علاقه‌مندان به خرید محصول شما، کسانی که پول و توان کافی برای خرید را دارند، کسانی که منع قانونی ندارند، بخشی که شما قصد فعالیت در آن را دارید و قسمتی از بازار که شما پوشش می‌دهید.

منبع گردآوری اطلاعات مورد نیاز شامل اخبار اتحادیه‌ها، آمار گمرک، اطلاعات در اینترنت و ... است. البته درباره محصولات جدید، تخمین بازار بر پایه نوع خدمات مشابه باید انجام پذیرد.

۵- تقسیم بازار: مشتریان متفاوت، نیازهای متمایزی

هم دارند و تمرکز بر یک بخش از بازار، شانس موفقیت را بالاتر می‌برد. برخی از معیارهایی که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- معیارهای جغرافیایی: شهری یا روستایی، ویژگی‌های جوی
- معیارهای جمعیت‌شناختی: سن، جنس، تحصیلات، شغل و حرفه، درآمد و ملیت
- معیارهای روانشناختی: سبک زندگی، علایق، ارزشها و باورها
- معیارهای رفتاری: میزان استفاده از محصولات، وفاداری به یک علامت تجاری خاص و فراوانی کاربرد

۶- تحلیل ریسک: چه تغییراتی خارج از کنترل شما می‌تواند کسب‌وکارتان را به مخاطره اندازد؟ فهرستی از این خطرات تهیه کنید و تأثیر این تغییرات بر کسب‌وکار خود را ارزیابی و برای هر تغییر، راه‌حلی را پیش‌بینی نمایید. برخی از این تغییرات عبارتند از:

- تغییرات اجتماعی: شامل تغییر هرم سنی، تغییر در پوشش مردم، فرهنگ مصرف، افزایش قدرت

خرید، افزایش توقعات و توجه بیشتر به مسائل آموزشی و فرهنگی. جامعه ما همیشه از دو عامل، استقبال کرده است: نو بودن و فانتزی بودن.

● **تغییرات فناورانه:** شامل تغییر جدی در سطح

فنی محصول یا خدمت شماست زیرا هر فناوری جدیدی معمولاً عمر کوتاهی دارد و متداول ترین روش برای جلوگیری از بروز مخاطرات ناشی از آن جلوگیری از فناوری موجود در بازار است یعنی بخش تحقیق و توسعه شرکت شما رقابیش را در فناوری شکست بدهد؛ به ویژه که در ایران قانون کپی رایت هم رعایت نمی شود و هر محصولی به سرعت کپی برداری می شود و در هر ایده ارائه خدمتی، خیلی زود دست زیاد می شود.

● **تغییرات قانونی:** شامل مقررات محلی و

تضادشان با قوانین اصلی، تفسیرهای مختلف از یک قانون واحد، وضع قوانین جدید و یا سلیقه ای،

تغییر خط مشی مدیرانی که هر دو سال یکبار عوض می‌شوند، ایجاد ممنوعیتهای مقطعی و ...

- **تغییرات اقتصادی:** سیاستهای انقباضی و

انبساطی بانک مرکزی، درصد مالیات، میزان بهره بانکی، تلاطم سایر بازارها، تورم، تغییر برابری ارزهای خارجی و پول ملی و تغییر اقبال نقدینگی سرگردان جامعه به سرمایه‌گذاری در بازارهای جدید

- **تغییرات محیطی:** دسترسی به مواد اولیه و

تأسیسات زیربنایی مثل شبکه ریلی، نزدیکی به بنادر و پایانه‌های حمل کالا، موقعیت منطقه از نظر آلودگی زیست‌محیطی، اقلیم جغرافیایی، تغییر آب و هوای منطقه در طول سال

بازاریابی

این بخش، مهم‌ترین بخش پس از تحلیل بازار است که باید بدان پرداخت و این به آن دلیل است که نخستین

پرسشی که هر فرد درباره یک کسب‌وکار جدید می‌پرسد، مربوط به همین مبحث است. در این بخش توجه به ۵ اصل زیر ضروری است:

۱- مرور صنعت:

- بررسی کل افراد حاضر در این صنعت در ایران و خارج کشور
- قدمت آن صنعت و سمت و سوی حرکت آن و جایگاه آن صنعت

۲- **راهبرد محصول:** نوع ویژگی‌های فیزیکی از جمله رنگ، ابعاد، محل فروش محصول، طراحی صنعتی و نمونه‌های آن

۳- **راهبرد قیمت:** در این قسمت، بازه قیمت، تخفیفات و روشهای ارائه آن به شیوه‌های نو در نظر گرفته می‌شوند.

۴- **راهبرد توزیع:** نحوه فروش و عرضه در محل‌های مختلف

۵- راهبرد ارتقا: شامل تبلیغ، مشوقهای خرید، فروش حضوری و روابط عمومی

منابع انسانی

در ایران عدم انتخاب تیم کاری مناسب، بروز اختلافات میان شرکا، جدا شدن یک فرد کلیدی از بدنه اجرایی و یا مدیریتی شرکت از مهم‌ترین عوامل تعطیلی یا رکود کسب‌وکارها به شمار می‌آید. این موضوع به اندازه‌ای برای ملت احساساتی ما معضل درست کرده است که یک فصل کامل از این کتاب به موضوع «شراکت» اختصاص داده شده است. در اینجا فقط به ذکر شاه‌کلید اختلافات احساسی می‌پردازیم که عبارت است از این که: «هر یک از طرفین نباید موضوع را فقط از منظر خود بنگرد و در نتیجه، منافع دیگران را نادیده انگارد.»

نگارش هوشمندانه بخش «منابع انسانی» به طوری که شامل مسائل مدیریتی و منابع انسانی باشد، می‌تواند در بهره‌مندی از منابع مالی مثل تسهیلات بانکی یا جذب

سرمایه گذار، بسیار مؤثر واقع شود. در این بخش پس از ترسیم ساختار سازمانی شرکت، می توان به شرح هر یک از موارد زیر پرداخت:

- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز
 - نوع تخصص منابع انسانی
 - شیوه به کار گیری آنها
 - منبع تأمین نیروها
 - برنامه حفظ و ارتقای شغلی پرسنل
- لازم به ذکر است که در کشور ما طرحی که دارای اشتغالزایی بیشتری باشد، شانس بالاتری برای گرفتن وامهای بانکی و معافیههای مالیاتی و بیمه ای دارد. ولی این رویه هم دارای آفتی مثل تولید کالا با استخدام نیروی انسانی سربار به جای اتخاذ رویه بهره وری نیروهاست! شبیه همین تفکر در سوء تفاهم پارکهای فناوری در پذیرش شرکتهای دانش بنیان به چشم می خورد. مثلاً ممکن است شما برای تولید یک کالای ساده به فناوری بالایی نیاز داشته باشید ولی با استفاده از

ماشین آلات پیشرفته و نه تعداد زیادی نیروی دکترا که پای دستگاهها بایستند!

درباره شرح مسئولیت افراد باید این نکات را مشخص سازید:

دایره مسئولیتهای تک تک کارکنان، تمام وقت یا پاره وقت یا پروژه ای بودن، میزان دستمزد هر صاحب تخصص، عیار مهارتهای مورد نیاز شرکت، مدل روابط کاری پرسنل با هم (خطی یا ماتریسی) به ویژه عادت دادن آنها به مستندسازی و مکتوب کردن کارها با نگارش گزارشهای مختصر و مفید. این امر امروزه و با حذف مدیران میانی در شرکتها و جایگزینی نرم افزارها به جای آنها بیشتر اهمیت می یابد چرا که دیگر کسی به عنوان هماهنگ کننده افراد و یکپارچه ساز سازمان یا تدارکاتچی طراحان برای چانه زنی به منظور تأمین نیازهای ایشان وجود ندارد و کارکنان باید خودشان با هم هماهنگ شوند.

در یک سامانه مدیریتی از پایین به بالا، همه اعضا در تصمیم گیری ها نقش دارند. این روش، بخشی از آیینی

است که گویا به مدیریت ژاپنی مشهور شده است و پیشتر یک بار در تاریخ، به هنگام شکل گیری غولی به نام ژاپن از بستر خاکسترهای بمب اتمی، کارایی خود را به اثبات رسانده است. بر خلاف نظامهای مدیریتی ایران که عمدتاً استبدادی و نیز از بالا به پایین است، در این روند همه افراد عضو تشکیلات حتی کوچکترین آنها هم نسبت به کل قضیه، احساس تعلق می کنند و چه سرمایه ای ارزشمندتر از این حس برای بقای یک حرکت جمعی؟ یعنی یک تشکیلات قانونمند و سازمان یافته و نه فردگرا.

در نگارش شرح وظایف کارکنان، بهتر است که شما تنها به تعریف کلیات بپردازید و جزئیات برای حفظ انعطاف پذیری مجموعه به عاملان آن واگذار شود چون راهمهای رسیدن به خدا بشمارند! بر طبق اصل «لورنس پیتز» در یک تشکیلات سلسله مراتبی، آن قدر بکن نکن وجود دارد که به جای شکوفایی قابلیتها، توانمندی ها و کارایی کارمندان، حتی اعتماد به نفسشان نیز گرفته می شود.

ساختارهای رسمی، شرح وظایف دقیق و غیر قابل تغییر و ارتباطات تعریف شده، یک زندان واقعی برای همکاران است. چنین سازمانی را به راستی افراد «در بند» اداره می کنند. اگر وظیفه هر فرد از سازمان، صرفاً انجام جزئی از امور باشد یکپارچه سازی، نقش همیشه ناموفقی است که برعهده مدیر سنتی باقی می ماند و ناکامی های پی در پی وی را در اداره سازمان سبب می گردد. با ژرفنگری در این امر در می یابیم که مسئول سازمان به جای سازماندهی خشک و نامنعطف، باید به ایجاد گروه های کاری و ارتقای فرهنگ کار تیمی همت بگمارد. بدین ترتیب هر گروه کاری نه تنها مسئولیت یکپارچه سازی امور محوله را به طور طبیعی برعهده می گیرد بلکه مشتاقانه و با دقت به هماهنگی نتایج کار خود با دیگر گروه های کاری می پردازد. روحیه کار تیمی، فقط با نتایج مثبت و پیروزی نهایی سیراب شود (فصل مربوط به «اهمیت رسیدن به جواب» را در همین کتاب بخوانید) و این جو با روحیه فرافکنی مرسوم در سازمان های سنتی، به کلی متفاوت است.

درباره مسائل موجود در تشکیل «تیمهای کاری» در یک گفتار کامل در جلد نخست مجموعه کتابهای «طعم دانایی» به نام «کمپوت هلو» به تشریح موارد لازم پرداخته‌ایم که خواننده علاقه‌مند را به مطالعه آن کتاب ارجاع می‌دهم. همچنین نکات مربوط به «مدیریت زمان» را می‌توانید در کتاب «گنج پنهان» از همین نگارنده بیابید.

برنامه اجرایی

خواننده طرح شما باید بداند که شما هم‌اکنون کجای کار هستید؟ و برنامه اجرایی شما برای رسیدن به موفقیت و توسعه چه خواهد بود؟ آیا در مرحله پرورش ایده هستید یا در مرحله تحقیق و توسعه؟ اگر اقداماتی برای کسب مجوز، گرفتن زمین، ثبت شرکت یا اختراع، جذب منابع مالی و حتی نیروی انسانی انجام داده‌اید آنها را بنویسید. همچنین نحوه همکاری با تأمین‌کنندگان و واگذاری کار به پیمانکاران را توضیح دهید.

در این بخش اطلاعات مربوط به محل اجرای پروژه، نحوه مالکیت و موارد اجرایی را باید ذکر نمود. می‌توان در این بخش به این پرسشها پاسخ مناسبی داد:

- وضعیت فعلی محصول یا خدمت شما چیست؟ چه زمانی را برای نهایی شدن آن و عرضه به بازار پیش‌بینی می‌کنید؟
- برای رسیدن به این نقطه، شرکت چه موانعی را باید پشت سر بگذارد؟
- چه فعالیتهای خاصی باید انجام گیرد؟

امور مالی

برای مدیریت مالی، باید بودجه مورد نیاز به منظور راه‌اندازی کسب‌وکار و میزان لازم برای باز نگه داشتن شرکت (سرمایه در گردش) را مشخص نمود. در تهیه این بخش باید واقع‌بینانه عمل کرد و زمان کافی را بدان اختصاص داد. مراحل چندگانه تهیه بخش مدیریت مالی از این قرارند:

- **بودجه آغازین:** مانند هزینه‌های لازم برای خرید تجهیزات (خنزر-پنزر!)، پرسنلی، حقوقی و حرفه‌ای، سکونت (اجاره)، بیمه، تدارکات، تبلیغات، انشعابات (آب، برق، گاز، تلفن، اینترنت)، حسابداری و سایر هزینه‌ها به علاوه درآمدهای احتمالی
- **بودجه عملیاتی:** مربوط به هزینه‌های اولیه برای راه‌اندازی کسب‌وکار است. این دسته از هزینه‌ها شامل هزینه‌های پرسنلی، بیمه، اجاره، استهلاک، پرداخت وام به پرسنل، هزینه تبلیغات، حسابداری، هزینه‌های حقوقی و متفرقه، شهریه‌ها، اشتراکات (آب، برق، گاز، تلفن)، مقرری‌ها، مالیات و عوارض سالیانه، تعمیر و نگهداری و درآمدهاست.
- در ارزیابی مالی یک شرکت، میزان سرمایه‌گذاری اولیه که به دو بخش سرمایه‌گذاری ثابت و سرمایه در گردش تقسیم می‌شود و همچنین محاسبه سربه‌سر و دوره بازگشت سرمایه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

- **هزینه‌ها:** این قسمت شامل هزینه‌های لازم برای راه‌اندازی کار است که در دو بخش هزینه‌های ثابت و متغیر قابل محاسبه است. در این بخش باید دسته‌بندی هزینه‌ها با دقت انجام گیرد و هزینه کل از آن استخراج شود.

۱. **هزینه ثابت:** همان هزینه‌هایی است که تابع تولید نیست و از الزامات راه‌اندازی هر کسب‌وکاری است؛ مانند هزینه تأسیسات، تجهیزات، اجاره، نگهبانی، شارژ دفتر کار، اتصال به اینترنت، خرید دانش فنی، ثبت یا خرید اختراع و علائم تجاری.

۲. **هزینه متغیر:** یا هزینه در گردش مانند هزینه‌های دستمزد مستقیم، هزینه‌های مصرفی آب، برق، گاز و تلفن و سایر هزینه‌های غیر قابل پیش‌بینی که معمولاً آنها را چیزی در حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد کل هزینه‌های متغیر در نظر می‌گیرند. در

محاسبه این گونه هزینه ها در نظر گرفتن تورم یا ارزش زمانی پول ملی، بسیار مهم است. در این میان، نکته مهم این است که تا هنگام برگشت سرمایه به منظور ارائه تحلیل مالی مناسب تر باید برخی از هزینه های در گردش را جزو هزینه های مربوط به سرمایه گذاری اولیه به حساب آورد.

• **ترازنامه سود و زیان:** نامه اعمال یا ترازنامه در

سه بخش نگاشته می شود:

۱. **دارایی ها** مانند موجودی صندوق، قیمت ساختمان و تجهیزات

۲. **بدهی ها** مانند حقوق صاحبان سهام، وام های بلندمدت و سرمایه اولیه مورد نیاز

۳. **محاسبات** مربوط به دو بخش قبلی و این که چطور می توان آنها را با هم تراز نمود؟ به بیان دیگر از کجا آورده ایم و با پولهای بی زبان چه کرده ایم؟

- **صورتحساب سود و زیان: چنانچه هزینه‌ها را**

از درآمد حاصل از فروش کم کنید به سود شرکت می‌رسید و اگر مالیاتها را نیز از آن کم کنید به سود خالص می‌رسید. در اینجا از بررسی واژه‌های تخصصی حسابداری درباره مبحث شیرین انواع سود و روشهای محاسبه آنها خودداری می‌کنیم که از حوصله این کتاب خارج است.

- **استخراج نقطه سربه‌سر: این نقطه همان**

جایی است که بعد از مدتی جان‌کندن در شرکت نوپای شما دخل و خرج مجموعه یکی می‌شود و کورسویی از امید، پدیدار می‌گردد. برای رفع ابهام از این که هزینه‌هایی همچون نگهداری و تعمیرات، ثابتند یا متغیر، نقطه سربه‌سر در دو حالت مختلف سنجیده می‌شود.

- **محاسبه دوره بازگشت سرمایه: این محاسبه**

که سالیانه در نظر گرفته می‌شود از تقسیم کل

سرمایه مورد نیاز به سود سالانه به دست می‌آید و مدت زمان لازم برای برگشت هزینه‌های به کار رفته در مدت زمان کسب و کار است. در اینجا ذکر این نکته خالی از لطف نیست که سال مالی شرکت‌های ایرانی معمولاً از یکم فروردین محاسبه می‌شود هرچند که عمده شرکت‌ها، محاسبات حسابداری خود را تا دقیقه ۹۰ که همان تیرماه است برای ارائه به سازمان امور مالیاتی کشور به تأخیر می‌اندازند و این فرهنگ شب امتحان درس خواندن از دوره تحصیل در رفتار ما نهادینه شده است! همچنین سال مالی یک مدرسه غیرانتفاعی یا آموزشکده ممکن است از ابتدای مهر یا آغاز ترم محاسبه شود.

- **برنامه زمان‌بندی:** اگر این بخش نیز در نگارش طرح کسب و کارتان آورده شود بسیار مفید است و نشان می‌دهد که چقدر کار کرده‌اید و چقدر سر کار بوده‌اید! این برنامه معمولاً ۴ گام را پوشش می‌دهد:

۱. زمان شروع فعالیت
۲. برنامه زمانی اجرای طرح
۳. زمان ورود محصول به بازار
۴. دوره بازگشت سرمایه



حسین مجد فر

مهندسی مکانیک جامدات، دانشگاه صنعتی شریف

مهر ۱۳۷۴ - شهریور ۱۳۷۸

۰۹۱۲۱۴۴۹۱۷۷

majdfar@gmail.com

زمینه فعالیت تخصصی:

مشاوره، طراحی سلول، تدوین سناریوی تولید، آموزش، اجرا، نصب و راه اندازی سلولهای رباتیک صنعتی

کتابهای دیگر از همین نگارنده :

- سی کارآفرین (۱)
- سی کارآفرین (۲)
- سی کارآفرین (۳)
- سی کارآفرین (۴)
- دانشگاه کارآفرین (۱)
- دانشگاه کارآفرین (۲)
- راه روشن
- دانشگاه ارزش آفرین (۱)
- آشیانه سیمرغ
- دانشگاه زندگی
- آوای ققنوس
- کتاب اتوماسیون (۱)
- کتاب اتوماسیون (۲)
- کتاب اتوماسیون (۳)
- کتاب اتوماسیون (۴)
- لذت مهندسی
- آب استخودوس
- ابرشغل کوچک
- کمپوت هلو
- مغز گردو
- لواشک آلو
- سیب ترشو
- گنج پنهان
- راه دشوار پیروزی
- دانشگاه ماندگار
- شکست تجاری
- آنچه نومهندسان نمی دانند
- دنیای وارونه
- درسهای مهندسی از حیوانات
- بازاریابی در خرطوم فیل
- رد پای یک ملت
- شترمرغ گاو پلنگ

آنان که به شادمانی می‌بخشند همچون شکوفه که (نبور، شیره جانش را)
می‌مکد بر این باورند که کام دادن، نیاز ناگزیر زندگی است و خود بیش از
آن که کامشان را می‌ستانند به شیدایی می‌رسند.

(جبران خلیل جبران)