

فصل هفتم

تعریف خلاقیت،
تکنیکهای خلاقیت



به راستی آیا تا به حال به برنامه روزانه خود توجه کرده اید؟ با کمی بررسی متوجه می شوید که بعضی از کارها را از روی عادت هر روزه تکرار می کنید. اگر به هر کدام از این کارهای روزمره و تکراری به دقت بیندیشید، می توانید آنها را به روشهای مختلفی انجام دهید. در این درس یاد می گیریم که چگونه نیروی خلاقیت را بشناسیم و آن را در خود پرورش دهیم.

ضرورت و نقش خلاقیت در زندگی و کار

خلاقیت را می توان از دو جهت بررسی کرد تا ضرورت و نقش آن در زندگی انسان مشخص شود. امروز دنیای کسب و کار و رقابت به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن شده است که بزرگ ترین و معتبرترین شرکتهای دنیا بدون خلاقیت مستمر، سریع و به موقع، محکوم به فنا هستند. اگر افراد بالاترین سطح تخصص و بیشترین تجربه را در رشته کاری خود داشته باشند و سرمایه کافی نیز در اختیارشان باشد اما حرف تازه ای برای گفتن در بازار نداشته باشند، نه تنها موفق نخواهند شد، بلکه به سرعت نابود خواهند شد.

حرف نو زدن در بازارهای رقابتی، یعنی عرضه محصول یا خدمتی نو، روش توزیع و بسته بندی جدید، شناسایی بازار جدید و ... امری سهل و ممتنع است. ممتنع است اگر ندانید که عامل کلیدی موفقیت در بازار خلاقیت است، یعنی به اهمیت آن پی نبرده باشید. ممتنع است اگر ندانید خلاقیت قابل آموزش است. و بالاخره ممتنع است اگر با تکنیکهای خلاقیت آشنا نشده و آنها را به کار نبرده باشید. اما از طرف دیگر حرف نو زدن در بازار می تواند سهل و آسان باشد، اگر بدانید و باور کنید که شما هم مثل همه افراد بشر بالفطره خلاقید و می توانید موانع خلاقیت خود را بشناسید و آنها را از سر راه بر دارید.

به طور کلی عواملی که باعث شده اند خلاقیت در بعد مادی به عنوان یک ضرورت شناخته شود، عبارت اند از:

- کاهش منابع طبیعی
- رقابت فشرده و بی رحم
- تنوع طلبی مصرف کنندگان و کاهش زمان مطلوبیت کالاها^۱
- جهانی شدن اقتصاد و صنعت

صرف نظر از عوامل یاد شده و ضرورت خلاقیت در بُعد مادی، اهمیت خلاقیت از نظر معنوی ناشی از مقام و جایگاه والای انسان به عنوان خلیفه الله (جانشین خدا) است. بدیهی است که انسان باید بالقوه دارای صفات

۱. زمان مطلوبیت کالا مدت زمانی است که آن کالا در نزد خریدار یا مصرف کننده مطلوب است.

التجارة تزيد في العقل

كسب و کار عقل را زیاد می‌کند.

امام صادق (ع)

از دانش آموزان انتظار می‌رود که در پایان این فصل:

- ۱- مفهوم و ضرورت خلاقیت را با بیان خود توصیف کنند .
- ۲- تفاوت خلاقیت ، نوآوری ، ابتکار و کارآفرینی را بیان کنند.
- ۳- افراد خلاق ، نوآور و کارآفرین را از یکدیگر تشخیص دهند .
- ۴- تکنیکهای «فهرست خصوصیات» ، «چه می‌شود اگر ...؟» و «واژه تصادفی» را به کار بندند.
- ۵- با استفاده از توصیه‌های مطرح شده ، قدرت خلاقیت خود را پرورش دهند.

■ خلاقیت یعنی شناسایی نیاز و ارضای آن

در بین عموم مردم، واژه‌های خلاقیت، نوآوری، ابتکار، اختراع و تازگی، همگی به یک معنا به کار می‌روند، اما در کتب تخصصی و در بین افراد صاحب‌نظر و متخصص، هر یک از آنها مفهوم، تعریف و کاربرد جداگانه‌ای دارد:

خلاقیت: فرآیند ایجاد هر چیز جدید و با ارزش.

نوآوری: فرآیند ایجاد هر چیز جدیدی که برای فرد، گروه، سازمان و صنعت یا اجتماع خاصی ارزش مهمی داشته باشد. به عبارت دیگر:

$$\text{نوآوری} = \text{اختراع} + \text{تجاری کردن}$$

بنابراین، هر زمان که ایده جدید و با ارزشی به نمونه‌ای تبدیل شود، آن ایده به خلاقیت (اختراع) تبدیل شده و هر زمان نمونه اولیه به تولید انبوه رسد، می‌توان گفت نوآوری شده است.

ایده ← خلاقیت ← نوآوری

اختراع: هرگاه ایده جدیدی از ذهن مخترع به طرح تبدیل یا نمونه‌ای از آن ساخته شود، آن ایده به اختراع بدل می‌شود و تا زمانی که در ذهن فرد است و عینیت بیرونی نیافته است، اختراع محسوب نمی‌شود.

تازگی: تازگی به معنی خلق یا پدید آوردن چیز جدیدی نیست، بلکه بیشتر بعد زمان در آن مستتر است. به عبارت دیگر، هر چیز تازه‌ای خلاقیت نیست اما هر خلاقیتی چیز تازه‌ای در خود دارد. به عنوان مثال، هر روز به طور تازه‌ای مسواک می‌زنیم اما این به معنی خلاقیت ما نیست. در واقع، بهتر است گفته شود خلاقیت مجموع تازگی و ارزش است. لازم به یادآوری است در فصل ۴ نیز به تفاوت این کلمات اشاره شده است.

تکنیک‌های خلاقیت

مهم‌ترین اختراع بشر در قرن نوزدهم، "اختراع روش اختراع" بوده است. یعنی انسان در قرن نوزدهم توانست روش‌هایی را برای اختراع کردن اختراع کند و این روش‌ها را تکنیک‌های خلاقیت نامید. تاکنون بیش از صدها تکنیک شناخته شده است که افراد و سازمان‌ها به وسیله آنها می‌توانند موانع ذهنی خود را بشناسند یا به طور ناخودآگاه از آنها مصون بمانند تا بتوانند ایده‌های جدیدی به دست آورند و مسائل خود را خلاصانه به شکل فردی یا گروهی حل کنند.

و ویژگیهای خداوند در سطح رقیق و انسانی باشد تا بتواند جانشین خداوند شود و به چنین مقامی نایل آید. بنابراین، انسان بالفطره باید خلاق باشد، زیرا خداوند سبحان دارای چنین قدرتی است (هو الخلاق العليم / سورة هجر / آیه ۸۶). البته خلاقیت خداوند با خلاقیت انسان بسیار متفاوت است، چون خداوند بدون هیچ الگوی قبلی، زحمت، فکر، زمان و ... موجودات را می‌آفریند، در حالی که انسان بدون آنها قادر نیست چیزی را خلق کند.

به طور خلاصه می‌توان گفت سعادت انسان در گرو خلاقیت است. خلاقیت در بُعد مادی به معنی اکتشافات مختلف و اختراع ماشین آلات، محصولات و خدمات جدید و ... زندگی دنیوی انسان را سامان دهد و خلاقیت‌های معنوی (غیر مادی) کمال انسانی و سعادت زندگی معنوی او را مهیا می‌سازد. انسان برای رسیدن به کمال و قرب الهی، باید مراحل زیادی را طی کند و طی این طریق، احتیاج به ذهنی خلاق و باز دارد؛ ذهنی که شاعر در ابیات زیر آن را به خوبی توصیف کرده است:

هر نظرم که بگذرد جلوه‌رویش از نظر
بار دگر نکوترش بینم از آنچه دیده‌ام
تازه کن ایمان، نه از گفت زبان
ای هوا را تازه کرده در نهان!

تعریف خلاقیت و تفاوت آن با نوآوری

خلاقیت از جمله مسائلی است که درباره‌ی ماهیت و تعریف آن تا کنون بین محققان و روان‌شناسان توافقی نشده است. تورنس پس از پنجاه سال تحقیق و آزمون درباره‌ی خلاقیت، معتقد است نمی‌توان تعریف صریح و جامعی از خلاقیت داد. آزوبل نیز می‌گوید خلاقیت یکی از مبهم‌ترین و معشوش‌ترین اصطلاحات روان‌شناسی و تعلیم و تربیت امروز است. اما ابهام در مفهوم، به معنی پیچیدگی جریان خلاقیت نیست، زیرا خلاقیت را می‌توان به راحتی در زندگی روزمره حس کرد. با وجود این، بیش از صدها تعریف برای خلاقیت ارائه شده است. از جمله تعاریف زیر:

- خلاقیت یعنی رهایی از عاداتهای ذهنی
- خلاقیت = توانایی تفکر + کشتن ویروسهای ذهنی
- خلاقیت یعنی نگاهی متفاوت به پدیده‌هایی که دیگر مردم نیز به آنها می‌نگرند
- خلاقیت یعنی فرآیند تغییر، توسعه و تکامل در سازمان بندی حیات ذهنی
- خلاقیت عبارت است از برآیند حساس شدن به مسائل، نواقص، شکافهای دانش، عناصر مفقوده، ناهماهنگی‌ها و شناسایی دشواریها، جست‌وجوی راه‌حل‌ها، حدس زدن‌ها، منظم کردن فرضیه‌هایی درباره‌ی نواقص، آزمودن و دوباره آزمودن.

باید توجه داشت که اگر این نوع تقسیم‌بندی به نتیجه نرسد، می‌توانید از ابتدا ویژگی‌های چراغ قوه را براساس خصوصیات دیگری مثل وزن، مشتری، قیمت و... تقسیم‌بندی و فرایند یاد شده را تکرار کنید.

جدول ۷-۱ مثالی از تکنیک فهرست خصوصیات

اجزا	خصوصیات فعلی	ایده‌ها
پوسته یا جعبه	پلاستیک	فلز
کلید	خاموش - روشن (دو حالت)	پرنور - کم نور - خاموش (سه حالت)
باتری	معمولی	قابل شارژ
حباب (تابانه)	از جنس Glass	پلاستیکی

تمرین

■ سعی کنید با استفاده از تکنیک فهرست خصوصیات، ایده‌های جدیدی در مورد بازی فوتبال، پیراهن مردانه و دوچرخه به دست آورید.

تکنیک واژه تصادفی

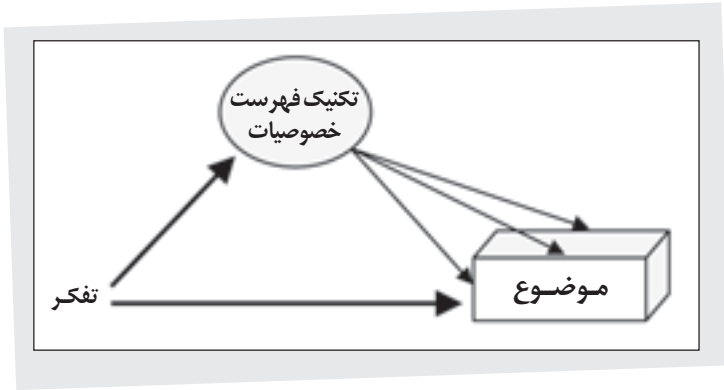
در این روش، ارتباطی اجباری بین موضوع مورد نظر و یک واژه که به طور تصادفی از فرهنگ لغات به دست می‌آید (یا چیزهایی که در اطرافمان می‌بینیم) برقرار می‌کنیم. انتظار می‌رود هنگام تلاش برای برقراری چنین ارتباطی، ایده‌ها و نظرات جدیدی راجع به موضوع به دست آوریم. اما اگر موفق نشویم، می‌توانیم واژه تصادفی دیگری را امتحان کنیم. به عنوان مثال، فرض کنید صاحب کارخانه تولید تلویزیون هستید و قصد دارید با استفاده از تکنیک واژه تصادفی، به ایده جدیدی در مورد تلویزیون دست یابید. به این منظور، فرهنگ لغات را باز کرده‌اید و به طور تصادفی به کلمه «پنیر» رسیده‌اید. با کمی دقت در حالات، صفات، مزایا، معایب، وضع ظاهری و ترکیبات پنیر، می‌توان گفت چون پنیر دارای سوراخهایی است، پس تلویزیون هم باید دارای سوراخهایی باشد. به این ترتیب، طرح تلویزیونهایی که صفحه آنها بتواند همزمان تصاویر چند کانال را نمایش دهد در ذهن تداعی می‌شود.

تمرین

■ سعی کنید با استفاده از تکنیک واژه تصادفی، ایده‌های جدیدی در مورد کفش مردانه، بستنی و میز تحریر به دست آورید.

تکنیک فهرست خصوصیات

در این روش که اولین بار توسط رابرت کرافورد مطرح شد، به جای اینکه موضوع به شکل کلی بررسی شود، آن را به اجزای کوچک و کوچکتر تقسیم کرده، هر جزء را به طور مستقل بررسی می‌کنیم. یکی از مزایای این روش این است که به وسیله آن مطمئن می‌شویم به تمام ابعاد و جوانب موضوع توجه می‌شود. به عبارت دیگر، این روش کمک می‌کند تا به طور مشخص و آگاهانه به تمام ابعاد و جوانب موضوع توجه کنیم، در حالی که اگر به طور عادی بخواهیم به موضوع فکر کنیم، ممکن است بعضی از ابعاد و جوانب موضوع به دلیل وجود قالبهای ذهنی، به طور ناخودآگاه حذف شود و ما از آنها غافل بمانیم.



شکل ۱-۷ تکنیک فهرست خصوصیات

در این روش، فهرستی از صفات و ویژگیهای مختلف موضوع، مانند شکل، اندازه، رنگ، جنس، کاربرد و ... تهیه می‌شود. سپس بر هر خصوصیت متمرکز می‌شوند و روشهایی که بتوان به وسیله آنها خصوصیت را اصلاح کرد یا تغییر داد یا بهبود و ارتقا بخشید، جست‌وجو می‌شود و از این رو، در فرایند این تمرکزها، جست‌وجوها و تأملها، ایده‌های جدیدی به ذهن خطور می‌کند. برای مثال، فرض کنید تولید کننده چراغ قوه‌اید و از طرف رقبا و مشتریان خود تحت فشارید تا کیفیت محصولات را بالا برید. به این منظور، قصد دارید از تکنیک فهرست خصوصیات استفاده کنید. ابتدا چراغ قوه را به قطعات و اجزای تشکیل دهنده آن، یعنی پوسته (بدنه چراغ قوه)، باتری، کلید، حباب (تابانه) تقسیم می‌کنید. سپس همان‌طور که جدول صفحه بعد نشان می‌دهد، مقابل هر یک از قطعات، ویژگیهای فعلی آن را قید می‌کنید و می‌کوشید در مورد هر یک از خصوصیات به طور جداگانه فکر کنید تا آن را اصلاح کنید یا بهبود بخشید. مثلاً در مورد باتری ممکن است به این ایده پی ببرید که می‌توان از باتریهای قابل شارژ استفاده کرد. یا به جای کلیدهای دو حالت (خاموش و روشن) می‌توان از کلیدهای سه حالت (پر نور، خاموش، کم نور) استفاده کرد. همین‌طور می‌توانید ایده‌هایی در مورد دیگر قطعات و خصوصیات چراغ قوه به دست آورید.

را دسته‌بندی و اولویت‌بندی می‌کند. در نهایت، راه‌حل‌های ممکن از میان جواب‌های مختلف بیرون کشیده می‌شود. استفاده از این تکنیک باید چهار قاعده رعایت شود:

۱. هیچ‌گونه قضاوتی درباره هیچ پیشنهادی صورت نمی‌گیرد.
۲. از کلیه ایده‌ها، حتی ایده‌های پوچ و غیر عملی، استقبال می‌شود.
۳. کمیت ایده‌ها هدف اصلی است، زیرا به کیفیت می‌انجامد.
۴. ایده‌ها را می‌توان ترکیب، اصلاح و انتخاب کرد.

تمرین

برای رفع آلودگی هوا چه پیشنهادهایی دارید؟

رابطه خلاقیت و نوآوری با کارآفرینی

اساساً خلاقیت به عنوان جوهره کارآفرینی شناخته شده است و شومپیتر کارآفرینی را «تخریب خلاق» تعریف می‌کند. اما در این مورد مسائل و شبهاتی مطرح است که باید روشن شود. همان‌طور که در قسمتهای قبل گفته شد ، خلاقیت با نوآوری و نوآوری با کارآفرینی تفاوت دارد و به تبع رفتار ، حالات ، ویژگیها و نقش افراد خلاق ، نوآور و کارآفرین با یکدیگر متفاوت خواهد بود. افراد خلاق افرادی‌اند که می‌توانند پدیده‌های جدیدی را کشف یا خلق کنند اما نمی‌توانند یا علاقه ندارند اکتشافات یا اختراعات خود را به محصول یا خدمتی تبدیل کنند و آن را به مرحله تولید انبوه برسانند. در حالی که افراد نوآور علاوه بر این که قادرند پدیده‌های نوی را خلق یا کشف کنند ، توانایی آن را دارند که اختراعات یا اکتشاف خود را به محصول یا خدمت تبدیل و آن را به بازار عرضه کنند تا در ازای آن سودی به دست آورند. اما افراد کارآفرین افرادی‌اند که قادرند هم ایده‌ها، اختراعات یا اکتشافات خود را به کالا یا خدمات و سپس آنها را به ارزش تبدیل کنند و هم ایده‌ها یا اختراعات و اکتشافات و حتی نوآوری‌های دیگران را به ارزش مبدل کنند. در ضمن، آنان قادرند ایده‌های خود یا دیگران را مستقیماً به ارزش تبدیل کنند. به عبارت دیگر، کارآفرین می‌تواند هم از طریق فروش ایده‌های خود یا دیگران و هم از طریق تبدیل ایده‌ها به کالاها یا خدمات، ارزش ایجاد کند. در واقع، کارآفرین با تشخیص فرصتهای بازار و پذیرش ریسک مربوطه برحسب شرایط ، از طرق مختلف زیرمی‌تواند ثروت (درآمد) ایجاد کند:

- کسب درآمد از طریق فروش ایده‌های خود.
- کسب درآمد از طریق اجرای ایده‌های خود .
- کسب درآمد از طریق خرید ایده‌های جدید دیگران و اجرای آنها .
- کسب درآمد از طریق خرید اختراعات و اکتشافات دیگران و اجرای آنها .
- کسب درآمد از طریق خرید محصولات و خدمات جدید دیگران و فروش آنها.

به عبارت دیگر، یک مخترع با ایده‌ها و مفاهیم کار می‌کند و می‌کوشد آنها را به نمونه واقعی تبدیل کند. نوآور با روشها و برنامه‌ها و سیستمها کار می‌کند و می‌کوشد نمونه را به محصول / خدمتی تجارتي تبدیل کند.

تکنیک «چه می شود اگر...؟»

به طور کلی برای خلاق شدن می باید فکراسان از قالبهای ذهنی، شرایط موجود، عاداتها و پیش فرضهای موجود و... آزاد شود تا بتواند به موضوع از ابعاد و زوایای مختلف بنگرد و ایده های جدیدی به ذهن خطور کند. بر همین اساس، تکنیک «چه می شود اگر...؟» طراحی شده است تا کمک شایانی به آزادسازی فکر کند. در این روش، توصیه می شود برای یافتن ایده های جدید یا راه حل خلاق مسئله، از گروه سوالات «چه می شود اگر...؟» استفاده کنید و آن را به قدری تکرار و تمرین کنید تا برایتان یک عادت شود. به عنوان مثال، اگر قصد دارید در مورد ساختن یک مداد پاک کن جدید ایده هایی به دست آورید، می توانید سؤال کنید: «چه می شود اگر مداد پاک کن ها خوراکی باشند؟» یا «چه می شود اگر مداد پاک کن به صورت کیلویی فروخته شود؟» یا «چه می شود اگر کنار مداد پاک کن ها یک فن (هواکش) برای مکش آشغالهای آن تعبیه شود؟» یا «چه می شود اگر عمل پاک کردن به وسیله اسپری انجام گیرد؟»

از این تکنیک می توان برای پرورش قدرت خلاقیت، بدون داشتن موضوع خاصی استفاده کرد، ضمن اینکه به عنوان یک تفریح یا شوخی و سرگرمی نیز در همه اوقات قابل استفاده است. به عنوان مثال، می توان پرسید:

- چه می شود اگر قد همه مردم یکسان باشد؟
- چه می شود اگر خریدار کتاب بتواند بخش یا بخشهایی از کتاب را بخرد؟
- چه می شود اگر به جای ماشینها، جاده ها (خیابانها) متحرک باشند؟
- چه می شود اگر همه قادر باشند افکار دیگران را بخوانند؟
- چه می شود اگر دروغگو، موهایش سیخ شود؟

تمرین

- دست کم پنج پاسخ برای هریک از پرسشهای فوق بنویسید.
- ده سؤال «چه می شود اگر...؟» راجع به مسئله ترافیک طرح کنید.
- پنج سؤال خنده دار و جالب از انواع «چه می شود اگر...؟» طرح کنید.

تکنیک طوفان مغزی^۱

از این تکنیک به صورت گروهی استفاده می شود؛ یعنی وقتی چند نفر بخواهند راجع به مسئله یا موضوعی فکر کنند و راه حل های مختلفی بیابند. روش کارچنین است که موضوعی برای گروه مطرح می شود و از آنان خواسته می شود نظرشان را راجع به آن موضوع مطرح کنند. نکته مهم این است که درباره نظرهای مختلف افراد هیچ گونه قضاوتی صورت نمی گیرد، بلکه افراد تشویق می شوند تا ایده های مختلف و زیادی را مطرح کنند و این ایده ها در جایی (تابلو - تخته سیاه - وایت برد) نوشته می شود. پس از طرح نظرهای مختلف، مسئول گروه نظرها

فصل هشتم

جایگاه مشتری در ذهن فروشدهنده،
صفات لازم برای موفقیت در فروش

کارآفرین نیز با فرصتها، ریسکها و ارزشها کار می‌کند و می‌کوشد بازار بالقوه‌ای برای ایده‌ها یا محصولات شناسایی، کشف یا خلق کند.

جدول زیر، بیانگر تفاوت افراد ایده‌پرداز، خلاق (مخترع)، نوآور و کارآفرین است.

جدول ۲-۷ تفاوت بین افراد ایده‌پرداز، خلاق، نوآور و کارآفرین

ایده پرداز	توانایی بالا در ایده سازی
مخترع	توانایی بالا در تبدیل ایده به ایده‌های عملی
نوآور	توانایی بالا در تبدیل ایده‌های عملی خود به کالاها و خدمات
کارآفرین	توانایی بالا در تبدیل ایده‌ها یا کالاها و خدمات جدید خود یا دیگران به ارزش

پرسشهایی برای بحث و بازنگری

- ۱- خلاقیت یعنی چه؟ توضیح دهید.
- ۲- تکنیک فهرست خصوصیات را توضیح داده و مثالی در این مورد ذکر کنید.
- ۳- تکنیک واژه تصادفی را با ذکر مثالی شرح دهید.
- ۴- تکنیک چه می‌شود اگر را با ذکر مثالی شرح دهید.
- ۵- به نظر شما اگر فردی محصول جدیدی را که در کشور دیگری تولید شده است دقیقاً تقلید و آن را در کشور خود تولید کند و از این بابت درآمد زیادی به دست آورد (در صورتی که قانون کشورش اجازه چنین کاری را بدهد) آیا عمل او کارآفرینانه است یا خیر؟ بحث کنید.

تکلیف

- با توجه به تعاریف خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، مصاحبه‌ای با یکی از افراد خلاق یا نوآور یا کارآفرین ترتیب دهید و خلاصه آن را در کلاس بخوانید.
- با مطالعه کتابهای معرفی شده در انتهای کتاب، یک تکنیک خلاقیت را فرا گیرید و آن را با ذکر مثال به دوستانتان در کلاس یاد دهید.

مشتریان به آنچه در گذشته معمول بوده قانع نیستند. مشتریان به گونه ای روز افزون انتظاراتهای بیشتری بروز می دهند و اینک پافشاری بر شرایط بهتر در خرید، به صورت یک رسم و آیین در آمده است. از همین رو، لازم است در خود ویژگیهای یک فروشنده موفق را پدید آورده و اصول و فنون موفقیت در فروش را بیاموزیم. تنها یک فرآورده عالی با قیمت مناسب کارساز نیست. فنون و قواعد مشتری نوازی، جلب رضایت و کسب خشنودی مشتری نیز اصل بسیار مهمی در دستیابی به یک کسب و کار موفق است. البته باید یادآور شد که مواردی که در اینجا ذکر کردیم، درباره چگونگی ارتباط با مشتری است، حتی اگر این ارتباط رو در رو نباشد.

جایگاه مشتری^۱ در ذهن فروشنده^۲

برای مردم ایران که با آداب و رسوم و اصول میهمان نوازی و میهمان داری کاملاً آشنا نیستند، پیدا کردن جایگاه مشتری در کسب و کار بسیار آسان است. جایگاه مشتری، همان جایگاه میهمان است. به عنوان مثال:

۱- ما شخصی را به خانه دعوت می کنیم که با او، خواسته ها، توقعات، نیازها، طرز فکر و گذشته اش کاملاً آشنا نیستیم. سعی کنید درباره مشتری خود نیز به این سطح از آگاهی برسید. فروشنده فردی است که برای رفع نیازهای مشتری خود تلاش می کند. کسب اطلاع درباره نیازهای شخصی مشتری، منافع مادی، معنوی و روانی وی از خرید محصول مورد نظر، میزان بودجه ای که در اختیار دارد، دفعات خرید و زمانهای مورد انتظار مشتری برای دریافت محصول... احتمال موفقیت شما را در فروش افزایش می دهد.

۲- شما با ظاهری خوب و آراسته به استقبال میهمان خود می روید و هنگام خداحافظی وی را به طور کامل بدرقه می کنید. بهترین اتاق و فضای منزل خود را برای پذیرایی از میهمان خویش اختصاص می دهید. سعی می کنید ابزار راحتی و آسایش او را فراهم آورید. برای مشتریان خود نیز همین کارها را بکنید.

۳- اولین نگاه و دوخته شدن چشمها به هم در شروع پذیرایی و استقبال گرم و پر حرارت برای تداوم دوستی با میهمان بسیار اهمیت دارد. شما سعی می کنید در ارتباط با میهمان خود با وجود علیرغم خستگی یا ناراحتی های احتمالی روزانه، خود را سر حال، شاداب و پرتراوت نشان دهید و هنگام سخن گفتن با میهمان، در صدای شما طنین خنده احساس شود. با مشتریان خود نیز همین گونه رفتار کنید. کلمه متشکر را گرم و پرتراوت بیان کنید.

۴- برای اینکه میهمان شما دعوتتان را پذیرفته و به منزل شما و به دیدن شما آمده است از وی تشکر و

التاجر الجبان محروم، و التجابر الجسور مزروق.
کاسب ترسو محروم است و کاسب شجاع روزی خود را می گیرد.

حضرت علی (ع)

از دانش آموزان انتظار می رود که در پایان این فصل:

- ۱- درباره اهمیت جایگاه مشتری در کسب و کار خود آگاهی پیدا کنند و بتوانند مشتریان مهم خود را شناسایی کنند.
- ۲- قواعد فروشندگی را بدانند و به ضرورت های آن پی ببرند.
- ۳- با توجه به شناخت مشتری و اصول و فنون فروشندگی، با نحوه جلب رضایت و خشنودی مشتری آشنا شوند.

جمع بندی و نتیجه گیری

مشتری اصلی ترین دارایی در کسب و کار شما محسوب می شود. حفظ و نگهداری مشتریان فعلی و خلق مشتری جدید برای کسب و کار خود مهم ترین مأموریت هر فروشنده است. ایجاد و برقراری ارتباطات صحیح، قوی، نافذ و اثر بخش با مشتریان در سایه بهره گیری از توانمندیهای ذاتی فروشندگان، آموزش مستمر آنان و بهره برداری از قواعد، اصول و فنونی است که ریشه و پایه آنها در درک صحیح از نیاز، خواسته و تقاضا نهفته است. هر گاه فراموش کردید که چگونه باید با مشتری رفتار کنید، اصول مهمان داری و مهمان نوازی را به خاطر آورید. در عین حال، اهداف یادداشت شده در کسب و کار خود را فراموش نکنید. به ویژه اگر راز رشد و ثبات کسب و کار شما در سود ده بودن فعالیتهای بازاریابی و فروش است.

پرسشهایی برای بحث و بازنگری

۱- چگونه می توانیم گرم تر به مشتریان خود خوشامد بگوییم و به چه روشی می توانیم امکان راحتی آنان را فراهم آوریم؟

۲- در آخرین داد و ستدی که در محیط زندگی خود داشتید (آرایشگاه، خیاطی، دندانپزشکی، خرید محصول در خواروبار فروشی نزدیک محل سکونت و...) چه نکاتی را از نحوه برخورد فروشنده به خاطر می آورید؟ آیا در شما این احساس پدید آمد که او شما را تحویل می گیرد؟ آیا احساس کردید برای فروشنده شخص مهمی هستید؟

۳- به نظر شما با چه روشی می توانیم انگیزه مراجعه مجدد و خرید دوباره را در مشتری خود پدید آوریم؟

فعالیت های یادگیری

■ غیر از مواردی که در این فصل درباره چگونگی برخورد با مشتری یادگرفتید، به نظر شما چه چیزهای دیگری می توانند مهم باشند؟ دوست دارید فروشنده چه ویژگیهایی (غیر از ویژگیهای ذکر شده در این فصل) داشته باشد؟ این خصوصیات را فهرست کنید و در کلاس بخوانید.

■ با کمک هم در کلاس یک کارگاه آموزش فروش تشکیل دهید. یک خواروبار فروشی فرضی برپا کرده، به نوبت نقش فروشنده و مشتری را بازی کنید. مشتریانی را با اخلاق و روحیات مختلف وارد کارگاه کنید و به بحث و گفت و گو درباره عکس العمل بازیگر نقش فروشنده بپردازید. در نوبتهای مختلف، مشتریانی را با هم وارد مغازه خواروبار فروشی کنید که قصد آنان خرید کالا باشد. در نوبت بعدی، دانش آموزان به قصد فروش کالا به مالک خواروبار فروشی وارد صحنه شوند.

قدردانی می‌کنید و هنگام خداحافظی از او دعوت می‌کنید که باز هم به دیدار شما بیاید. با مشتری نیز همین کار را بکنید و نتیجه مطلوب آن را در کسب و کار خویش ببینید.

۵- در روابط با دوستان و آشنایان سعی می‌کشید حس اعتماد ایجاد کنید و آن را توسعه دهید. با مشتری نیز بنیان اعتماد را روز به روز تقویت کنید. همان گونه که در روابط دوستانه و صمیمی شما دروغ‌گویی و فریب جایگاهی ندارد، برای وادار کردن مشتری به خرید نیز از این ابزار استفاده نکنید. بهترین فروشنده، صادق ترین فروشنده است. کاری کنید که مشتری بتواند به شما اعتماد کند.

صفات لازم برای موفقیت در فروش

۱- اولین گام، «عشق» است. بدون عشق و نگرش مثبت، هیچ چیز پدید نمی‌آید. باید عاشق حرفه فروشندگی باشید. باید افتخار کنید که فروشنده‌اید. نام و شغل خود را با غرور بیان کنید. باید به کسب و کار خود و محصولاتی که می‌فروشید علاقه‌مند باشید. لذت بردن از حرفه فروشندگی یک اصل است.

۲- مهارت‌های ایجاد ارتباط با دیگران را در خود افزایش دهید. کاری کنید که مردم شما را دوست داشته باشند و در کنار شما احساس راحتی کنند. هم‌زبانی و داشتن توافق کلی با مشتری در سایه رابطه صمیمی و یکدلی پدید می‌آید.

۳- برای تأثیر گذاشتن بر مشتری خود، همیشه یک ابتکار و نوآوری مثبت در روابط خود پدید آورید. این موضوعی است که مشتری توقع آن را ندارد و از روبه‌رو شدن با آن خشنود، شگفت زده و متحیر می‌شود.

۴- محصولی را که می‌فروشید عمیقاً بشناسید. دانش خود را در خدمت مشتری بگذارید. به او کمک کنید تا بهترین راه حل را انتخاب کند. مشتری را قانع کنید و به فکر کارهایی باشد که می‌تواند مشکلات مشتری را رفع کند.

۵- فروشندگی حرفه‌ای جذاب و سرشار از شور و شوق است. از همین رو، فروشنده باید قبل از پرداختن به آن، ظرفیت کاری سنگین را در خود پدید آورد و در عین حال از سلامتی و بنیه خوب برخوردار باشد.

۶- صبر، شکیبایی، حافظه قوی، ریسک‌پذیری، دور اندیشی، نو اندیشی، شوخ طبعی و خود اتکایی نیز از دیگر موارد مهم برای موفقیت در امر فروش است.

۷- نتیجه‌گرا بودن، اصل مهمی است. فراموش نکنید که همه این قواعد، صفات و ابزارها برای دستیابی به اهداف شما در سر لوحه کسب و کارتان قرار دارند. اگر این اهداف، افزایش حجم فروش، افزایش سهم از بازار، افزایش سود، افزایش سهم از مشتری است، نباید آنها را فراموش کنید. اگر کسب و کار شما برای سود دهی باشد و یک مؤسسه انتفاعی داشته باشید، نباید صرفاً برای جلب نظر، تشویق و تحسین دیگران تلاش کنید. باید به نتیجه که همان سود و سود آوری است فکر کنید. به همین دلیل، با اصول حساب و کتاب آشنا شوید و هیچ وقت بدون ماشین حساب به مذاکره با مشتری نروید.

۸- آمار و اطلاعات مربوط به محیط، محل، محصول و کسب و کار خود را بدانید.

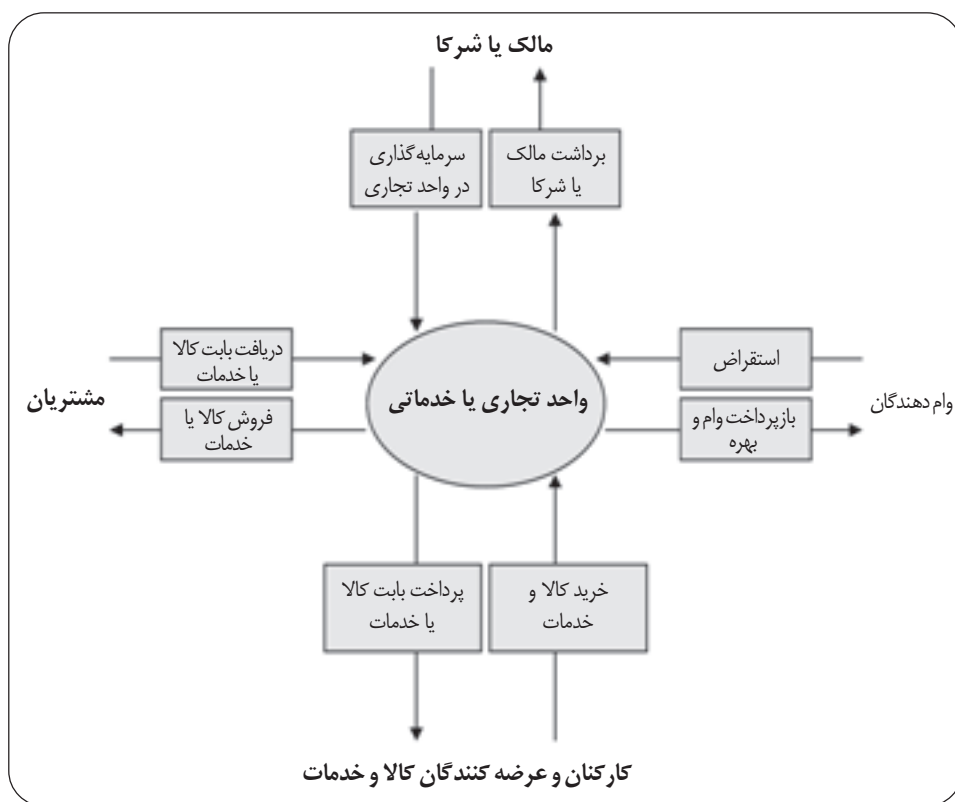
۹- برای وضعیتهایی که با خریداران پر حرف، خریداران عصبانی و کم حوصله، مشتریان کم ادب، متظاهر، از خود راضی و عجول روبه‌رو می‌شوید، قواعد مناسبی پیدا کنید و از قبل آمادگی داشته باشید.

۱۰- چند دقیقه‌ای را که با مشتری خود هستید به سرگرمی، تفریح و زمانی برای لذت بردن از لحظه‌ها مبدل کنید.

فصل نهم

حسابداری،
معادله حسابداری،
صورتهای مالی

حسابداری زبان تجارت است. آشنایی ناقص با این زبان و درک ضعیف از اهدافی که باید در انتقال پیامهای تجاری به عهده گیرد، کنترل مالی و تصمیمات مدیریتی را به سطح نازلی تنزل می دهد. تعداد وسیعی از کارآفرینان رشته های مختلف که در جست و جوی بنیانگذاری دانش حسابداری خودند، با مراجعه به این فصل، با علایق مشترکی روبه رو می شوند. آنان می آموزند چگونه اطلاعات حسابداری را بخوانند و ارزیابی کنند و براساس آن تصمیم بگیرند.



چرخه فعالیتهای یک واحد کسب و کار^۱

۱. یادگیری این شکل الزامی نیست و فقط چرخه فعالیتهای یک واحد تجاری را نشان می دهد.

بهترین مردم کسی است که مردم از او منتفع شوند.

امام صادق (ع)

از دانش‌آموزان انتظار می‌رود که در پایان این فصل:

- ۱ - واژه حسابداری را تشریح کنند.
- ۲ - از معادله حسابداری برای بیان وضعیت مالی یک واحد تجاری استفاده کنند.
- ۳ - صورتهای مالی یک واحد تجاری را تهیه کنند.
- ۴ - احکام و قواعد بدهکار و بستانکار کردن را به کار گیرند.
- ۵ - مبادلات را در دفتر روزنامه ثبت کنند.
- ۶ - مبادلات را از دفتر روزنامه به دفتر کل انتقال دهند.
- ۷ - تراز آزمایش یک واحد تجاری را تهیه کنند.
- ۸ - به ارزیابی یک واحد تجاری بپردازند.

حال تعدادی از اجزای تشکیل دهنده معادله حسابداری را معرفی می‌کنیم:

■ فرض کنید شما مؤسسه‌ای دارید که کارش رساندن گوشت به رستوران یا قوت و دیگر رستورانهای شهر است. زمانی که گوشت را به مشتریان تحویل می‌دهید، آنان به شما وجه نقد (پول) می‌دهند. وجه نقد، یک دارایی است. بعضی از مشتریان برای خرید گوشت پول ندارند ولی وعده می‌دهند که در آینده پول شما را پرداخت کنند. این تعهد نیز نوعی دارایی است، زیرا در آینده برای شما منافع خواهد داشت، و شما پول دریافت خواهید کرد. اگر این وعده پرداخت پول در آینده را کتباً تعهد کنند، آن را سند دریافتی می‌گویند. تمام دریافتیهایی نوعی دارایی است.

■ زمانی که رستوران یا قوت در ازای خرید نسیه خود، پرداخت پول را در آینده وعده می‌دهد، در واقع، نوعی بدهی برای رستوران یا قوت ایجاد می‌کند. این بدهی برای یا قوت، یک حساب پرداختنی است و به این معناست که بابت این بدهی سند کتبی از طرف رستوران یا قوت صادر نشده است. حال اگر همین بدهی کتباً از طریق سفته و برات و چک مدت‌دار یا هر سند وعده‌دار دیگری تعهد شود، آن را سند پرداختنی می‌گویند. و تمام پرداختیهایی یک بدهی محسوب می‌شوند.

■ سرمایه بخشی از دارایی‌هاست که پس از کسر بدهیها از کل دارایی‌ها باقی می‌ماند. به همین سبب، آن را خالص دارایی‌ها نیز می‌گویند.

سرمایه (خالص دارایی‌ها) = بدهیها - دارایی‌ها

■ هدف هر واحد تجاری یا خدماتی، افزایش دارایی‌ها و سرمایه آن است که از طریق کسب درآمدها تحقق می‌پذیرد، درآمدها از طریق فروش کالا یا عرضه خدمات به مشتریان به دست می‌آیند.

درآمد

درآمد سرمایه را افزایش می‌دهد، زیرا بدون اینکه اثری در بدهیها داشته باشد، موجب افزایش دارایی‌ها می‌شود و در نتیجه، ادعای مالک نسبت به دارایی‌ها افزایش می‌یابد.

هزینه‌ها

هزینه‌هایی که در دوره فروش کالا یا عرضه خدمات پیش می‌آیند نیز موجب کاهش سرمایه می‌شوند. هزینه‌ها مخارجی‌اند که برای تداوم فعالیت واحد تجاری الزامی‌اند و نقطه مقابل درآمد به شمار می‌آیند؛ مانند هزینه حقوق و هزینه اجاره و تبلیغات و سوخت.

برداشت

برداشت مالک، بیانگر مبلغی است که مالک برای مصارف شخصی خود از مؤسسه برداشت می‌کند. بنابراین، برداشت نقطه مقابل سرمایه‌گذاری است.

حسابداری ممکن است چیزی که شما درباره‌اش فکر می‌کنید.

دیوید راسل

آیا شما می‌توانید با کمتر از ۵ میلیون ریال یک کسب و کار موفق را آغاز کنید؟

همانند بسیاری از کارآفرینان، داود راستی نیز برای گذران زندگی به پول احتیاج داشت. وی در آخرین ماه بهار سال ۱۳۸۳ با پس انداز خود که معادل ۵ میلیون ریال بود، فعالیت خود را آغاز کرد. قبل از آغاز فعالیت، داود راستی برای کسب تجربه در مؤسسه‌ای که سفارش خدمات پذیرایی میهمانیها در منازل را قبول می‌کرد، کار کرده بود. در آن مؤسسه وظیفه پخش غذا به وی محول شده بود. داود راستی به ازای هر ساعت کار ۱۰ هزار ریال دریافت می‌کرد. پس از کسب تجربیات لازم و تأسیس مؤسسه‌ای مشابه برای خود، نام واحد تجاری خود را نگین نامید.

سپس مبلغ ۲۰ هزار ریال بابت یک آگهی کوچک و ۱۸ هزار ریال برای خرید تعدادی پیش بند پرداخت کرد. در مدت زمانی بسیار کوتاه، تعداد مشتریان طوری افزایش یافت که داود راستی ناگزیر به مشارکت با فرد دیگری شد. راسل و شریکش هر دو شخصاً در میهمانیها کار می‌کردند. نتیجه ۸ سفارشی که آنان در اولین ماه تعطیلات تابستان پذیرفتند، سودی معادل ۲۰۰ هزار ریال برای داود و ۱۰۰ هزار ریال برای شریکش بود.

در طول تابستان ۱۳۸۳ داود به طور متوسط ماهانه ۱۰ سفارش داشت. او دو دانش آموز را با حقوق روزانه‌ای معادل ۲۰ هزار ریال استخدام کرد و به ازای هر ماه تابستان ۳ میلیون ریال کسب کرد. در مجموع، او و شریکش در سه ماهه تابستان ۲ میلیون ریال بابت هزینه‌ها پرداخت کردند و ۹ میلیون ریال سود به دست آوردند و ۱ میلیون ریال بابت بیمه کارکنان پرداختند. آنان همچنین تجربیات بسیار ارزشمندی از تبلیغاتی که کرده بودند، به دست آوردند.

نقش حسابداری در داستان واقعی بالا چیست؟

حسابداری چیست؟

حسابداری سیستمی است که فعالیتهای واحد تجاری را اندازه‌گیری و سپس این اطلاعات را در قالب گزارشهایی پردازش می‌کند و در نهایت، نتایج فعالیت و عملکرد واحد تجاری را به تصمیم گیرندگان ارائه می‌دهد. به همین دلیل، حسابداری را زبان تجارت نامیده‌اند، شما هر چقدر این زبان را بهتر یاد بگیرید، بهتر می‌توانید زندگی خود تسلط داشته باشید. پس به طور کلی حسابداری عبارت است از فن ثبت، طبقه‌بندی و تلخیص فعالیتهای مالی یک مؤسسه در قالب اعداد قابل سنجش به پول و تفسیر نتایج حاصل از آن طی یک دوره مالی.

معادله حسابداری: رابطه بین دارایی‌ها و بدهیها و سرمایه را نشان می‌دهد.

بدهیها		دارایی‌ها
سرمایه		
بدهیها + سرمایه	=	دارایی‌ها

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

صورت گردش وجوه نقد

بیانگر مجموعه دریافتها و پرداختهای نقدی واحد تجاری در طول یک دوره است. زمانی که دریافتهای نقدی یک واحد تجاری بیش از پرداختهای نقدی آن باشد، نتیجه فعالیتهای واحد تجاری، افزایش خالص در وجوه نقد را نوید خواهد داد. اگر پرداختی های نقدی بیش از دریافتهای نقدی باشد، نتیجه فعالیتهای واحد تجاری، کاهش خالص در وجوه نقد خواهد بود.

ترازنامه

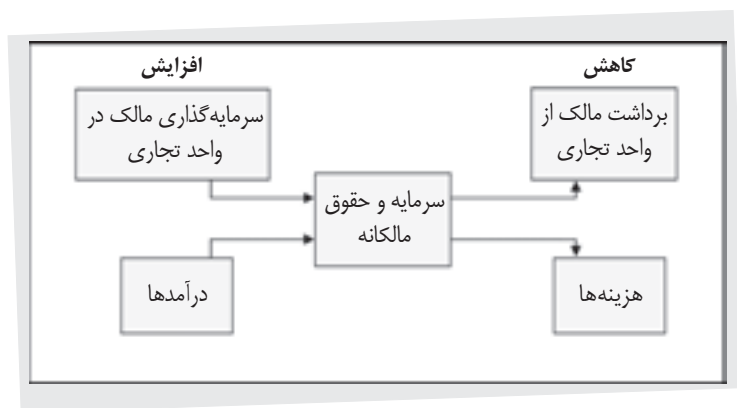
فهرستی از تمامی دارایی ها و بدهیها و سرمایه یک واحد تجاری در یک تاریخ معین است. این تاریخ معین، معمولاً پایان ماه یا پایان سال است. ترازنامه مانند عکسی است که در تاریخ معین از یک واحد تجاری گرفته می شود. به این منظور، گاهی اوقات به آن صورت وضعیت مالی نیز اطلاق می شود. در قسمت بالای هر یک از صورتهای مالی، نام واحد تجاری، نام صورت و تاریخ یا دوره زمانی ای که آن صورت را دربرمی گیرد قید می شود.

ثبت مبادلات واحد تجاری

برای موفقیت بیشتر، ناگزیر از تهیه صورتهای مالی بودم. از این رو، حسابداری را استخدام کردم تا اطلاعات لازم را مرتب به من بدهد. حضور حسابدار باعث شد که من بهتر بتوانم واحد تجاری خود را اداره کنم. حسابدار من همیشه می گوید، حسابداری نظیر دماسنج است. او نه تنها گرما سرما را به شما اطلاع می دهد، بلکه میزان سرما و یا گرما را نیز برایتان مشخص می کند.

رناتو نهایی

رناتو آنتونیو نهایی دارای مدرک مهندسی از دانشگاه سائوپولو در برزیل بود. پس از فراغت از تحصیل، رناتو به همراه برادرش رائول در یک مؤسسه بزرگ خدمات نظافت ساختمانها مشغول به کار شد. بعد از گذشت چند



تجزیه و تحلیل

صورت‌های مالی

یک واحد تجاری چگونه می‌تواند نتایج تجزیه و تحلیل مبادلات خود را بیان کند؟ برای پاسخ دادن به این پرسش باید به صورت‌های مالی که گزارش‌های رسمی درباره اطلاعات مالی یک واحد تجاری است، مراجعه کرد. صورت‌های مالی عبارت‌اند از:

- ۱ - صورت سود (و زیان) (Income Statement)
- ۲ - صورت سرمایه (Statement of owners equity)
- ۳ - ترازنامه (Balance sheet)
- ۴ - صورت گردش وجوه نقد (Statement of cash flow)

صورت سود (و زیان)

بیانگر خلاصه‌ای از درآمدها و هزینه‌های یک واحد تجاری برای یک دوره زمانی معین، نظیر یک ماه یا یک سال است. صورت سود (و زیان) که گاهی اوقات آن را صورت درآمد یا صورت عملیات نیز می‌نامند، مانند فیلمبرداری ویدئویی از فعالیتهای یک دوره واحد تجاری است. سود ویژه که مهم‌ترین بخش اطلاعات یک واحد تجاری است، در صورت سود (و زیان) منعکس می‌شود.

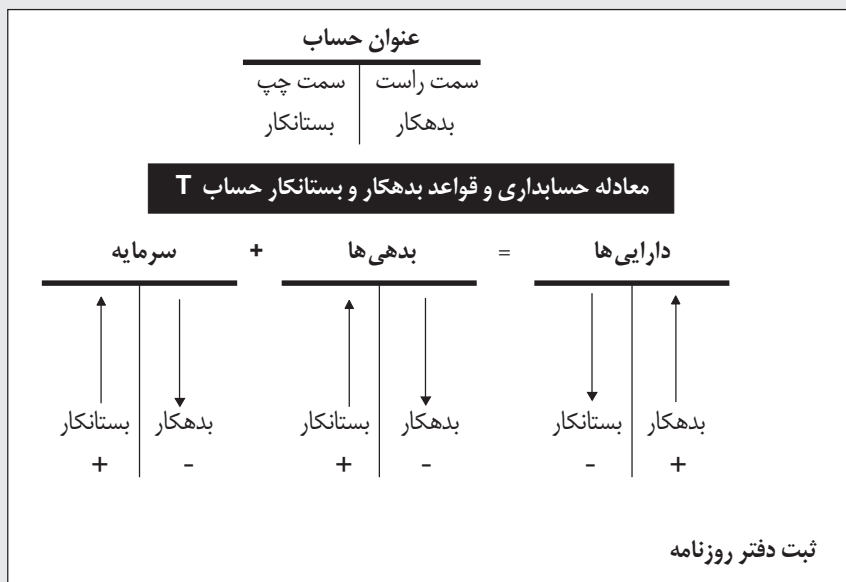
مازاد درآمدها بر هزینه‌های یک واحد تجاری = سود ویژه

مازاد هزینه‌ها بر درآمدهای یک واحد تجاری = زیان ویژه

صورت سرمایه

چگونه مبادلات را ثبت کنیم؟

شکل حسابداری که در این بخش به کار گرفته می شود، حساب T نام دارد. دلیل نامگذاری حساب T شباهتی است که این حساب با حرف لاتین T دارد. خط عمودی، حساب را به دو بخش چپ و راست تقسیم می کند، و عنوان حساب در بالای خط افقی نوشته می شود. در عمل حسابداران مبادلات را ابتدا براساس توالی زمانی در دفتر روزنامه ثبت می کنند.



توضیح:

- افزایش در حساب های دارایی ها در سمت بدهکار صورت می گیرد.
- حساب های دارایی ها ماهیتاً بدهکار است .
- حساب های بدهی ها و سرمایه ماهیتاً بستانکارند.

ثبت روزنامه شامل این موارد است:

الف - تاریخ مبادله

ب - عنوان بدهکار (که همیشه قبل از عنوان بستانکار نوشته می شود)

پ - عنوان بستانکار (که همیشه بعد از حساب بدهکار نوشته می شود)

ت - مبلغ بدهکار در سمت راست

ث - مبلغ بستانکار در سمت چپ (در ستونهای پولی کلمه ریال حذف می شود)

ج - شرح کوتاهی از مبادله.

سال و کسب تجربیات و مهارت‌های لازم، وی شخصاً یک مؤسسه خدمات نظافت ساختمان افتتاح کرد و آن را مؤسسه کمپکتای مرکزی نامید. تا مدتی مؤسسه تنها چند مشتری داشت و وجوهی که از مؤسسه خارج می‌شد، عبارت بود از برداشت رناتو، حقوق تعداد انگشت شماری کارمند و ملزومات مصرفی.

در پایان سال اول رناتو درآمد مؤسسه خود را به مبلغ ۵۰ میلیون کروزا، معادل ۸۰ هزار دلار محاسبه کرد. رناتو ناگزیر بود برای پیشرفت کار، صاحبان ساختمانهای بزرگی نظیر هتل کوپاکابانا پالاس را متقاعد کند تا برای کیفیت بهتر، کارهای خود را به او محول کنند. بدین منظور، او می‌بایست مؤسسه خود را به نحو مناسبی مطرح می‌کرد تا مشتریان به او اعتماد کنند و در مناقصه‌ها، پیشنهاد او را بپذیرند. رناتو حسابداری را استخدام کرد تا با تهیه صورتهای مالی، عملکرد و استحکام وضعیت مالی مؤسسه خود را به اثبات برساند.

در شرایطی نظیر شرایط رناتو، واحدهای تجاری ناگزیرند نتایج عملکرد جریانهای ورود و خروج وجه نقد و وضعیت مالی خود را اندازه گیری کنند. رناتو نیاز فوری به اطلاعات حسابداری داشت. مشتریانی که تمایل داشتند کار خود را به وی واگذار کنند، می‌بایست از استحکام مؤسسه رناتو اطمینان حاصل می‌کردند.

این صورتهای مالی، شامل اطلاعاتی درباره درآمد‌ها و سود مؤسسه بود تا از این طریق بتوان به پیش بینی عملکرد سال بعد و سالهای بعد پرداخت. همچنین بایستی درباره منافع اقتصادی دارایی‌هایی که مؤسسه از آنها استفاده می‌کرد و مبالغی که بایستی به زودی پرداخت می‌شد (بدهیها) نیز اطلاعاتی ارائه می‌شد. روی هم رفته، مشتریان می‌خواستند از توانایی رناتو برای انجام کار اطمینان حاصل کنند. این قسمت از این فصل، بر پردازش اطلاعات تأکید دارد و به شما خواهد آموخت که چگونه دانش حسابداری به کمک واحدهای نظیر کمپکتا می‌شتابد.

حساب

از اولین اختراعات حسابداری است و جزئیات تغییر در یک دارایی یا بدهی یا سرمایه را طی یک دوره زمانی نشان می‌دهد. برای سهولت دستیابی به اطلاعات، حسابها را در محل خاصی به نام دفتر کل طبقه‌بندی می‌کنند. مثل: حساب هزینه حقوق، حساب وجه نقد/ بانک ...

حسابداری دوطرفه

امروزه اکثر مؤسسات حسابداری بر سیستم دوطرفه اتکا دارند. این بدان معنا نیست که ما تأثیرات دوجانبه مبادله را ثبت می‌کنیم. هر مبادله تجاری حداقل دو حساب را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مثال: رناتو ۸۰ هزار دلار سرمایه گذاری می‌کند. بدین ترتیب، هم حساب وجه نقد (دارایی) را افزایش می‌دهد و هم حساب سرمایه را.

مؤسسه امیررضا در بهمن ماه ۱۳۸۲ آموزشگاه تعلیم رانندگی را دایر کرد. عملیات این ماه به شرح ذیل است.
(ارقام به ده هزار ریال)

۲ / ۱۱ / ۸۲ - اختصاص مبلغ ۱۰۰/۰۰۰ ریال پول نقد به عنوان سرمایه توسط امیررضا

۳ / ۱۱ / ۸۲ - خرید مبلغ ۱۰۰۰ ریال اثاثه به صورت نقدی

۵ / ۱۱ / ۸۲ - خرید یک دستگاه خودرو به مبلغ ۵۰۰۰ ریال به صورت نسیه از بنگاه اتومبیل امید

۵ / ۱۱ / ۸۲ - خرید یک دستگاه خودرو دیگر به مبلغ ۵۰۰۰ ریال به طور نقدی از شرکت ایران خودرو

۷ / ۱۱ / ۸۲ - پرداخت بدهی مورخه ۵ / ۱۱ / ۸۲

۱۰ / ۱۱ / ۸۲ - دریافت مبلغ ۲/۰۰۰ ریال از مشتریان بابت خدمات انجام شده

۱۲ / ۱۱ / ۸۲ - پرداخت مبلغ ۱/۰۰۰ ریال بابت آب و برق و تلفن

۱۵ / ۱۱ / ۸۲ - حقوق کارگران به مبلغ ۲۰۰۰ ریال پرداخت شد

۱۷ / ۱۱ / ۸۲ - انجام خدمات به مبلغ ۳۰۰۰ ریال برای مشتریان به صورت نسیه

۱۹ / ۱۱ / ۸۲ - دریافت نیمی از طلب مورخه ۱۷ / ۱۱ / ۸۲ از مشتریان

۳۰ / ۱۱ / ۸۲ - مبلغ ۲۵۰۰ ریال بابت اجاره محل آموزشگاه رانندگی پرداخت شد.

۳۰ / ۱۱ / ۸۲ - خرید ملزومات به مبلغ ۲۰۰۰ ریال به صورت نسیه از شرکت بهنوش

■ با توجه به اطلاعات داده شد، مطلوب است :

۱- ثبت عملیات در دفتر روزنامه

۲- انتقال از دفتر روزنامه به دفتر کل به شکل T

۳- تنظیم تراز آزمایشی ۲ ستون یک ماهه

۴- تنظیم صورتحساب سود و زیان یک ماهه

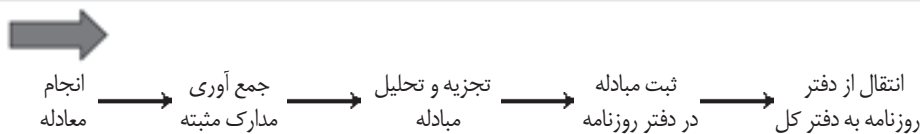
۵- تنظیم صورتحساب سرمایه یک ماهه

۶- تنظیم ترازنامه

مثال: کوروش مبلغ ۵۰ هزار ریال سرمایه گذاری می‌کند. در تاریخ ۷ مهر. ثبت روزنامه:

دفتر روزنامه				
ردیف	تاریخ	عنوان حساب و شرح	بدهکار	بستانکار
۱	۷ مهر	وجه نقد سرمایه بابت سرمایه گذاری‌های کوروش	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰
وجه نقد				۵۰۰۰۰
سرمایه کوروش			۵۰۰۰۰	
ثبت دفتر کل :				

جریان اطلاعات حسابداری



تراز آزمایشی

تراز آزمایشی فهرستی از تمامی حسابهای دفتر کل و مانده آنهاست. ابتدا دارایی‌ها و بدهیها و سرانجام سرمایه ثبت می‌شود. تراز آزمایشی از طریق اثبات تساوی جمع بدهکار و جمع بستانکار، صحت عملیات را نشان می‌دهد. تراز آزمایشی را در هر زمان می‌توان تهیه کرد، ولی معمول این است که در پایان دوره تهیه کنند.

دفتر روزنامه

ارقام به ده هزار ریال

تاریخ	شرح	بدهکار	بستانکار
۸۸ / ۱۱ / ۳۰	نقل از صفحه قبل هزینه اجاره محل صندوق	۱۲۵۵۰۰ ۲۵۰۰	۱۲۵۵۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۳۰	پرداخت هزینه اجاره یکماهه بهمن ماه ملزومات حسابهای پرداختی (بستانکاران) بابت خرید ملزومات به صورت نسیه مانده نقل به صفحه بعد	۲۰۰۰	۲۰۰۰ ۱۳۰۰۰۰

دفتر کل به شکل T

سرمایه		اثاثه		حسابهای پرداختی (بستانکاران)	
۱۰۰/۰۰۰			۱۰۰۰	۵۰۰۰	۵۰۰۰
مانده ۱۰۰/۰۰۰			مانده ۱۰۰۰	۲۰۰۰	
				۷۰۰۰	۵۰۰۰
				مانده ۲۰۰۰	
هزینه حقوق کارگران		حسابهای دریافتی (بدهکاران)		صندوق	
	۲۰۰۰	۱۵۰۰	۳۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰
	مانده ۲۰۰۰		مانده ۱۵۰۰	۵۰۰۰	۲۰۰۰
				۵۰۰۰	۱۵۰۰
				۱۰۰۰	
وسيلة نقلیه		درآمد			
	۵۰۰۰	۲۰۰۰		۲۰۰۰	
	۵۰۰۰	۳۰۰۰		۲۵۰۰	
	مانده ۱۰/۰۰۰	مانده ۵۰۰۰		۱۶/۵۰۰	۱۰۳/۵۰۰
					مانده ۸۷/۰۰۰
هزینه آب و برق و تلفن		هزینه اجاره محل		ملزومات	
	۱۰۰۰		۲۵۰۰		۲۰۰۰
	مانده ۱۰۰۰		مانده ۲۵۰۰		مانده ۲۰۰۰

دفتر روزنامه				
ارقام به ده هزار ریال				
تاریخ	شرح	عطف	بدهکار	بستانکار
۸۸ / ۱۱ / ۲	نقل از صفحه قبل صندوق سرمایه بابت سرمایه گذاری اولیه		۱۰۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۳	اثاثه صندوق بابت خرید اثاثه		۱۰۰۰	۱۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۵	وسیله نقلیه حسابهای پرداختی (بستانکاران) بابت خرید خودرو به صورت نسبه		۵۰۰۰	۵۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۵	وسیله نقلیه صندوق بابت خرید خودرو به صورت نقدی		۵۰۰۰	۵۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۷	حسابهای پرداختی (بستانکاران) صندوق بابت پرداخت بدهی مورخه ۸۲/۱۱/۵		۵۰۰۰	۵۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۱۰	صندوق درآمد دریافت بابت خدمات انجام شده		۲۰۰۰	۲۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۱۲	هزینه آب و برق و تلفن صندوق بابت پرداخت هزینه آب و برق و تلفن		۱۰۰۰	۱۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۱۵	هزینه حقوق کارگران صندوق بابت پرداخت هزینه حقوق کارگران		۲۰۰۰	۲۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۱۷	حسابهای دریافتی (بدهکاران) درآمد بابت انجام خدمات برای مشتریان		۳۰۰۰	۳۰۰۰
۸۸ / ۱۱ / ۱۹	صندوق حسابهای دریافتی (بدهکاران) بابت دریافت نیمی از طلب مورخه ۸۲/۱۱/۱۷ نقل به صفحه بعد		۱۵۰۰ ۱۲۵۵۰۰	۱۵۰۰ ۱۲۵۵۰۰

☆ توضیح: در سطون عطف شماره صفحه دفتر کل نوشته می شود.

مؤسسه امیررضا (تعلیم رانندگی)

صورتحساب سرمایه در تاریخ ۸۸/۱۱/۳۰

سرمایه اولیه	۱۰۰/۰۰۰
کسر شود :	
زیان ویژه	(۵۰۰)
سرمایه آخر دوره	۹۹۵۰۰

مؤسسه امیررضا (تعلیم رانندگی)

ترازنامه در تاریخ ۸۸/۱۱/۳۰

دارایی ها :	بدهی ها و سرمایه
صندوق ۸۷۰۰۰	حسابهای پرداختنی (بستانکاران) ۲۰۰۰
حسابهای دریافتنی (بدهکاران) ۱۵۰۰	سرمایه:
ملزومات ۲۰۰۰	سرمایه آخر دوره ۹۹۵۰۰
اثاثه ۱۰۰۰	
وسیله نقلیه ۱۰۰۰۰	
۱۰۱/۵۰۰	۱۰۱/۵۰۰

مؤسسه امیر رضا (تعلیم رانندگی)		
تراز آزمایشی ۲ ستونی - ۸۸/۱۱/۳۰		
نام حساب	مانده بدهکار	مانده بستانکار
صندوق	۸۷۰۰۰	
حسابهای دریافتی (بدهکاران)	۱۵۰۰	
ملزومات	۲۰۰۰	
اثاثه	۱۰۰۰	
وسیله نقلیه	۱۰۰۰۰	
حسابهای پرداختی (بستانکاران)		۲۰۰۰
سرمایه		۱۰۰/۰۰۰
درآمد		۵۰۰۰
هزینه آب و برق و تلفن	۱۰۰۰	
هزینه اجاره محل	۲۵۰۰	
هزینه حقوق	۲۰۰۰	
جمع	۱۰۷۰۰۰	۱۰۷۰۰۰

مؤسسه امیر رضا (تعلیم رانندگی)	
صورتحساب سود و زیان برای دوره منتهی به ۸۸/۱۱/۳۰	
درآمد	۵۰۰۰
کسر شود هزینه ها :	
هزینه آب و برق و تلفن	۱۰۰۰
هزینه اجاره محل	۲۵۰۰
هزینه حقوق	۲۰۰۰
جمع هزینه	(۵۵۰۰)
زیان ویژه	۵۰۰

■ توضیح : چون هزینه از درآمد بیشتر بوده است مؤسسه زیان داشته است.

فصل دهم

مدیریت کسب و کار

پرسشهایی برای بحث و بازنگری

- ۱ - حسابداری چیست؟ آن را شرح دهید.
- ۲ - معادله حسابداری شامل چه چیزهایی است؟
- ۳ - صورتهای مالی یک واحد تجاری را چگونه تهیه می کنند؟
- ۴ - قواعد بدهکار و بستانکار کردن شامل چه چیزهایی است؟

فعالیت های یادگیری

- مبادلات یک فروشگاه فرضی را در دفتر روزنامه ثبت کنید.
- مبادلاتی را که در دفتر روزنامه ثبت کرده اید، به دفتر کل انتقال دهید.
- تراز آزمایش یک واحد تجاری را تهیه کنید.
- به ارزیابی یک واحد تجاری بپردازید.

موضوع مدیریت به مفهوم عام آن، مقوله ای گسترده است و بحث دقیق در مورد آن به تدوین کتاب مستقلی در این زمینه نیاز دارد. دلیل طرح موضوع در این کتاب، ضرورت آشنایی دانش آموزان با این مقوله و مفاهیم مرتبط با آن به صورت کلی و مقدماتی است، ضمن آن که اساساً فهم کارآفرین سازمانی^۱ نیازمند درک و یادگیری (هر چند کلی) مقوله مدیریت و موضوعات مرتبط با آن است. در این قسمت، ضمن آشنایی با مدیریت و سازمان، وظایف مهم مدیر را نام می‌بریم و به مهم‌ترین نیازهای انسانی از دیدگاه مازلو نیز می‌پردازیم.

مدیریت چیست؟

درباره مدیریت تعاریف زیادی طرح شده است. در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود.

- مدیریت، توانایی انجام دادن کار با کمک دیگران است.
- مدیریت، علم و هنر به کارگیری اصول برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، هدایت و کنترل امکانات و فعالیتهای افراد برای رسیدن به هدفهای خاص مؤسسه است.

سازمان چیست؟

درباره سازمان نیز تعاریف زیادی وجود دارد که در اینجا به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

- سازمان، وسیله ارتباط و ترکیب منابع مادی و انسانی برای تولید و توزیع کالاها و خدمات در جامعه است.
- سازمان عبارت است از کوشش جمعی و عمدی عده‌ای از افراد براساس روابط منظم و منطقی برای رسیدن به هدف مشترکی که هریک از افراد به تنهایی از رسیدن به آن عاجزند.

از تعاریف بالا چنین استنباط می‌شود که سازمان وسیله‌ای است که از طریق آن هدفهای مشترک گروهی از افراد تأمین می‌شود. به عنوان مثال، اگر مدرسه را به عنوان یک سازمان در نظر بگیریم، اهداف هر یک از افراد درون آن، یعنی معلمان، دانش آموزان و دیگر دست‌اندرکاران، تأمین می‌شود. در اینجا هدفهای مشترک هر یک از گروهها با گروههای دیگر متفاوت است (به طور نمونه اهداف دانش آموزان با هم مشترک و متفاوت با اهداف معلمان است).

۱. کارآفرین سازمانی، فردی است که در سازمانی بزرگ همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می‌کند و فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، عرضه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید است که شرکتها را به سوی رشد و سودآوری سوق می‌دهد.

اوصیکما وجميع ولدی واهلی و من بلغة کتابی بتقوی
الله و نظم امرکم

شما را و همه فرزندان و خانواده‌ام و آنکه نوشتن من به دستش
برسد به داشتن تقوی الهی و نظم در امور سفارش می‌کنم.

حضرت علی (ع)

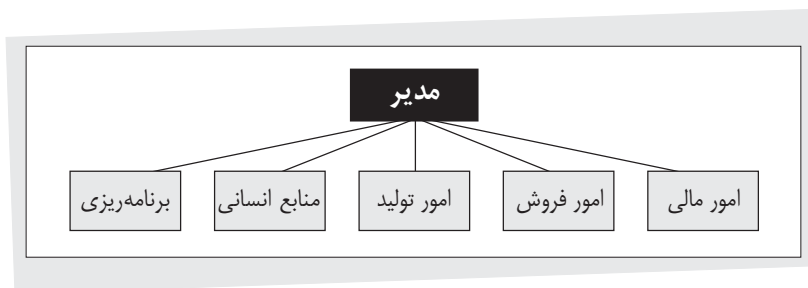
از دانش‌آموزان انتظار می‌رود که در پایان این فصل:

- ۱ - مدیریت و سازمان را تعریف کنند.
- ۲ - هر کدام از وظایف مدیر را نام ببرند و توضیح دهند.
- ۳ - سلسله مراتب نیازهای مازلو را نام ببرند و کاربرد آن را توضیح دهند.
- ۴ - یادگیرند که چرا انسانها کار می‌کنند.
- ۵ - با مراحل تصمیم‌گیری آشنا شوند.
- ۶ - با انواع مختلف ارتباط سازمانی آشنا شوند.

با کمک معلم خود، برای هر کدام از این برنامه‌ها در جنبه‌های مختلف (فردی - اجتماعی) مثالی بیابید.

ب - سازماندهی

سازماندهی از وظایف مهم مدیریت است. اگر عملیات دستگاه به قدری توسعه یابد که به خدمات بیش از یک نفر احتیاج باشد، سازماندهی ضرورت پیدا می‌کند. بنابراین، سازماندهی عبارت است از: محول کردن وظایف و اختیارات متعدد به افراد مختلف و هماهنگ کردن روابط آنان در جهت تأمین هدف مشترک سازمان.



شکل ۱-۱ نمودار سازمانی: یک نوع سازماندهی

همان‌گونه که در نمودار فوق ملاحظه می‌شود، در سازماندهی، واحدها بر اساس وظایف و نقشها تقسیم بندی می‌شوند. یعنی وظایف و تخصصهای مشابه در یک واحد گرد می‌آیند.

برنامه‌ریزی: فرض کنید شما (به عنوان مدیر)، یک مؤسسه تولیدی نسبتاً بزرگ لباس راهاندازی کرده‌اید. در این مؤسسه، به واحدی به نام برنامه‌ریزی نیاز دارید تا برنامه ریزی کلیه امور را انجام دهد. در این واحد برنامه‌ریزی می‌کنید که چگونه کسب و کارتان را راهاندازی کنید و توسعه دهید.

منابع انسانی: این بخش، امور مربوط به استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی را برعهده دارد. مسئولان واحد منابع انسانی موظفاند افراد متخصص مورد نیاز را به استخدام درآورند و آموزشهای لازم را نیز در اختیار آنان بگذارند.

امور تولید: در واحد امور تولید، کارهای تولیدی انجام می‌گیرد. یعنی اصلی‌ترین کار شما که تولید لباس است، در این قسمت انجام خواهد گرفت.

امور فروش: در این قسمت، محصولات تولید شده - یعنی لباس - فروخته خواهد شد. در این قسمت است که درآمد عاید شرکت می‌شود.

امور مالی: در قسمت مالی مؤسسه، منابع مالی مورد نیاز برای برآوردن نیازهای مختلف مؤسسه را تأمین خواهید کرد. امور مربوط به تأمین هزینه‌های جاری، حقوق کارکنان و غیره در این قسمت صورت می‌گیرد.

در سازماندهی سازمانها به چگونگی نمودارهای تشکیلاتی، پست‌ها و عناوین شغلی، چگونگی رابطه بین بخشها و قسمتهای مختلف درون یک سازمان و شیوه‌های انجام کار در بخشهای مختلف پرداخته می‌شود. به

پس می‌توان گفت که سازمان موجود زنده‌ای است که با محیط برای هدف خاصی تعامل دارد. هر یک از انسانها در سازمانی به نام بیمارستان زاده می‌شوند، در سازمان دیگری به نام مدرسه رشد و پرورش می‌یابند، در سازمان دیگری نیز (محل کار) مشغول کار می‌شوند و فعالیت می‌کنند و در نهایت، پس از گذران عمر و کهنسالی با تسلیم جان به جان آفرین، از طریق سازمانی به نام کفن و دفن، با دنیای فانی وداع می‌کنند.

وظایف مدیر و موضوعات قابل طرح در علم مدیریت

تعاریف بالا و نگاه کلی به مقوله مدیریت و تجزیه رفتار و کنش سازمانی مدیر در سازمانهای گوناگون، نشان دهنده آن است که معمولاً مدیران در حیطه وظایف خود به موضوعات زیر می‌پردازند:

الف - برنامه ریزی

ب - سازماندهی

ج - کنترل و نظارت

د - رهبری و ایجاد انگیزه

هـ - تصمیم گیری

و - برقراری ارتباطات

درباره هر یک از این موضوعات، به طور اجمال به نکاتی اشاره می‌شود.

الف - برنامه ریزی

صاحب نظران از برنامه ریزی تعاریف متعددی داده‌اند که در همه آنها به پیش‌بینی و آینده نگری برای رسیدن به هدفهای تعیین شده اشاره شده است. در اینجا به چند تعریف از برنامه ریزی اشاره می‌شود.

■ برنامه‌ریزی یعنی نقشه کشی برای آینده و پیش‌بینی راه دستیابی به آن.
■ برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف، یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به هدف را امکان پذیر می‌سازد.

■ برنامه ریزی عبارت است از مجموعه اقداماتی مشتمل بر پیش‌بینی هدفها، تعیین خط مشی‌ها^۱، رویه‌ها^۲ و روشهای انجام کار^۳ که بیانگر مقررات و آیین نامه‌های اجرای کارند.

برنامه‌ریزی مختص مدیران نیست بلکه هر انسانی برای جهت دادن به زندگی خود نیاز به برنامه ریزی دارد. برنامه ریزی به کارمدیران و غیر مدیران جهت می‌دهد و توجه آنان را به اهداف متمرکز می‌سازد.

□ انواع برنامه ریزی

تقسیم بندی برنامه ریزی برحسب اهداف آن می‌تواند انواع گوناگونی داشته باشد. رایج‌ترین نوع تقسیم‌بندی برحسب زمان عمل است :

۱- برنامه‌ریزی کوتاه مدت: برنامه‌های کوتاه مدت، معمولاً تا یک سال طول می‌کشند.

۲- برنامه‌ریزی میان مدت: برنامه‌های میان مدت، معمولاً برای یک تا پنج سال طرح‌ریزی می‌شوند.

۳- برنامه‌ریزی بلندمدت: برنامه‌های دراز مدت، معمولاً آینده‌ای از پنج تا بیست سال یا بیشتر را دربرمی‌گیرند.

۲- بعضی از مردم به این دلیل کارشان را دوست دارند که می‌توانند به دیگران خدمتی کنند و برای آنان مفید باشند. افرادی همچون پرستاران، معلمان و پزشکان و مشاوران جزء این گروه‌اند. برای این افراد خیلی جالب است که بتوانند دیگران را راهنمایی کرده، مسائل و مشکلاتشان را حل کنند.

۳- شاغل شدن روش خوبی برای برقراری ارتباطات اجتماعی با مردم است. از طریق شغل می‌توان با افراد زیادی آشنا و دوست شد افراد بیکار در مقایسه با افراد شاغل دوستان کمتری دارند.

۴- کارکردن روش خوبی برای بالابردن اعتماد به نفس^۱ است. افراد شاغل می‌دانند که جامعه برای کار آنان ارزش قائل است. در حالی که افراد بیکار، پایگاه و موقعیت اجتماعی پایین‌تری دارند. به همین دلیل، بعضی از مردم به دنبال کارهایی‌اند که موقعیت و پایگاه اجتماعی بالاتری در نظر مردم داشته باشند. شغل‌هایی از قبیل پزشکی و استادی دانشگاه در نظر مردم از موقعیت و پایگاه اجتماعی بالایی برخوردارند.

۵- شغل به انسانها هویت می‌بخشد. وقتی شما شاغل باشید، احساس می‌کنید که به گروهی از جامعه تعلق دارید. به عنوان مثال، ممکن است از طریق شغل‌تان عضو جامعهٔ مهندسان، کشاورز یا معلمان شوید. اگر از مردم بپرسید: «چه کار می‌کنید؟» اغلب آنان به جای این که دربارهٔ سرگرمی‌ها و تفریحاتشان بگویند، دربارهٔ شغل و کارشان صحبت می‌کنند.

پس هر کس که به عنوان مدیر، مسئولیت سازمانی را برعهده دارد، باید با در نظر گرفتن مسائل یاد شده، از نیازهای کارکنان اطلاع داشته باشد.

نیازهای کارکنان

برای موفقیت در کسب و کار باید علایق و نیازهای انسانها را بهتر شناخت. اگر در کسب و کار خود، چند نفر دیگر را هم استخدام کرده‌اید، باید بدانید چه چیزهایی باعث ایجاد انگیزه در آنان می‌شود. دربارهٔ نیازهای انسانها مطالعات زیادی شده است که در اینجا به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود. برای مطالعهٔ بیشتر می‌توانید به کتابهایی که در این زمینه وجود دارد مراجعه کنید.

سلسله مراتب نیازهای مازلو

ابراهام مازلو روان‌شناس معروف آمریکایی است که نیازهای انسان را به سطوح مختلفی تقسیم می‌کند. مازلو معتقد است که تمام انسانها با چیزهای مشابهی برانگیخته می‌شوند. پایین‌ترین سطح این نیازها در پایهٔ هرم و بالاترین نیاز در رأس آن قرار دارد. (شکل زیر)



هرم سلسله مراتب نیازها از دیدگاه مازلو

1. self - confidence

طور خلاصه می توان گفت که تشکیل سازمان (سازماندهی) مستلزم اجرای سه عمل زیر است:

۱ - تقسیم کار و طبقه بندی وظایف: همزمان با توسعه عملیات سازمان، تقسیم کار و تخصص اهمیت بیشتری پیدا می کند، برای اجرای کارهای مختلف از افراد متخصص و ماهر آن کار استفاده می شود. همچنین می توان با کوچک کردن کارها، مهارت و صلاحیت افراد را افزایش داد.

۲ - تفویض اختیار و مسئولیت: مدیریت سازمانهای بزرگ و پیچیده امروزی که دارای فعالیتهای گوناگونی اند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به کارکنان با مشکلات جدی روبه رو می شود.

۳ - برقراری ارتباطات مناسب بین افراد و پست های مختلف (مقامها) و هماهنگی بین مقامهای سازمان به منظور کسب هدف مشترک.

ج - کنترل و نظارت

تعریف کنترل: فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.

کنترل و نظارت از دیگر وظایف مدیران در سازمانهاست. کنترل و نظارت، در واقع، فرایند و ابزاری برای اصلاح و بهبود امور است. مدیران از طریق ارزشیابی و کنترل می توانند سازمان خود را بهتر بشناسند و برنامه های آن را که از قبل تعیین شده، در صورت انحراف از هدف، تصحیح کنند. برنامه ریزی و کنترل در همه امور، لازم و ملزوم همدیگرند.

مدیران می بایست در زمانی که معمولاً «حین اجرای فعالیتهای» نامیده می شود، از اجرای صحیح فرایندهای طراحی شده اطمینان حاصل کنند. این امکان پذیر نیست، مگر اینکه اجرای فرایندهای یاد شده را کنترل کنند و از صحت و سقم اجرای عملیات مطمئن شوند.

د - هدایت و رهبری و ایجاد انگیزه

یکی دیگر از وظایف مدیران، رهبری نیروی انسانی موجود در سازمان و ایجاد انگیزه در آنان است. در هر سازمان سه عامل «انگیزش»، «دانش» و «امکانات سخت افزاری و نرم افزاری» تعیین کننده میزان کارآمدی و ناکارآمدی نیروی انسانی آن سازمان است. نقصان و کمبود هر یک از این عوامل در هر سازمانی پیامدهای نامساعدی در بهره برداری از نیروی انسانی موجود و هدایت آنان در جهت اهداف سازمانی دارد.

■ دلایل کار کردن انسانها

هدف بیشتر مردم از کار کردن، کسب درآمد است تا با آن، زندگی معمولی و قابل قبولی برای خود فراهم کنند. به همین دلیل، بعضی از مردم شغلهایی برای خود انتخاب می کنند که بیشترین درآمد را داشته باشند. با وجود این، بعضی از مردم به خاطر دلایل غیرمادی زیر سر کار می روند:

۱ - راضی بودن از کار برای خیلی از مردم بسیار مهم است. این چنین افرادی، حتی اگر حقوق نسبتاً کمی هم دریافت کنند، اما شغل جذاب، شرایط کاری مناسب (مثلاً تمیز، بهداشتی، آرام)، ساعت کاری مناسب، مزایای خوب و تعطیلات زیادی داشته باشند، راضی اند.

■ مراحل تصمیم‌گیری

فرض کنید که می‌خواهید برای خود یک دستگاه رایانه بخرید (تصمیم به خرید). حال، مراحل تصمیم‌گیری با این مثال توضیح داده می‌شود.

۱- شناسایی مسئله: اولین گام در فرایند تصمیم‌گیری، «بررسی، تعریف و بیان تفصیلی مسئله یا مشکل» است. وقتی مسئله را به طور دقیق تعریف کردیم و شناختیم، نوبت به مرحله دوم می‌رسد. در اینجا مسئله، نیاز به یک دستگاه کامپیوتر با قطعات مشخص و مورد نظر است.

۲- جست‌وجو برای یافتن معیار ارزیابی: به این مفهوم است که تصمیم گرفته شده یا قابل گرفتن، باید دارای آثاری باشد و در عین حال، از بروز برخی تبعات ناخواسته جلوگیری کند. در واقع، معیارهای ارزیابی مشخص می‌کند که تصمیمی که می‌توان گرفت، باید دارای چه مشخصه‌هایی از حیث پیامدهای احتمالی باشد. یعنی چه چیزهایی را موجب شود و از بروز چه عواملی جلوگیری کند. وقتی در مرحله قبل، نیاز به کامپیوتر مشخص شد، معیارها و ویژگی‌هایی که برای تست کامپیوتر به کار می‌روند، شناسایی می‌شوند. مثلاً قدرت پردازش و ظرفیت دیسک سخت دستگاه باید چقدر باشد؟

۳- شناسایی کلیه تصمیمات ممکن: در این مرحله، با توجه به معیارهای ارزیابی، باید مشخص کرد که چه تصمیماتی پیش روی مدیر است. در مثال بالا، قدرت خرید و انواع مختلف قطعات رایانه و قیمت آن می‌تواند به عنوان یک مرحله از تصمیم‌گیری شناسایی شود.

۴- ارزیابی کلیه تصمیمات ممکن: در این قسمت باید تصمیمات ممکن را ارزیابی کرد و نقاط قوت و ضعف، یا به عبارت بهتر پیامدهای مثبت و منفی هر یک را در صورت تحقق، شناسایی کرد. در مثال مربوط به خرید رایانه، احتمالاً درمی‌یابیم که قیمت بعضی قطعات مناسب است ولی از مارک‌های معروفی نیستند و بر عکس، بعضی قطعات که کیفیت بالایی دارند و از مارک‌های معتبری‌اند، قیمت بالایی دارند. در این قسمت، تمام راه‌حل‌های مختلف، بررسی می‌شوند.

۵- انتخاب راه حل بهتر: در این مرحله، یکی از گزینه‌هایی را که دارای بیشترین پیامدهای مثبت و کمترین نقاط ضعف باشد، انتخاب می‌کنیم. در مثال بالا احتمالاً به این نتیجه می‌رسیم که رایانه‌ای را بخریم که قیمت آن متناسب با توان ما و قطعات آن دارای کیفیت مناسب باشد.

۶- ارزیابی نتایج تصمیم‌گیری: این مرحله که پس از تصمیم‌گیری و مشخص شدن پیامدهای احتمالی آن موضوعیت پیدا می‌کند، تنظیم و کنترل پیامدهای تصمیم است. این مرحله در واقع نتایج حاصل از تصمیم‌گیری مشخصی را با پیامدهای پیش‌بینی شده آن می‌سنجد و ابزاری برای بهبود فرایند تصمیمات آتی به شمار می‌آید. پس از اینکه تصمیم گرفتیم رایانه مورد نظر را بخریم، آن را می‌خریم و پس از استفاده، بررسی می‌کنیم که آیا به چیزی که انتظارش را داشتیم، رسیدیم یا نه. این ارزیابی در تصمیمات آینده به ما کمک خواهد کرد.

نیازهای فیزیولوژیک: انسانها باید نیازهای اولیه فیزیولوژیکی خود، مانند غذا، پوشاک و گرما را تأمین کنند. بدین منظور، مدیران باید این نیازهای آنان را از طریق حقوق پرداختی تأمین کنند.

نیاز به امنیت: انسانها می خواهند امنیت داشته و از خطرات و زیانها در امان باشند. بنابراین، مدیران باید امنیت شغلی لازم را برای کارکنانشان فراهم آورند.

نیاز به تعلق داشتن: انسانها دوست دارند به گروه خاصی از مردم تعلق داشته باشند. این گروه ممکن است دوستان، خانواده و... باشد. بنابراین مدیران باید از کارهای گروهی و تشکیل این گروهها حمایت کنند.

نیاز به احترام و موقعیت: انسانها می خواهند نزد جامعه و مردم، ارزش و احترام داشته باشند. بنابراین، مدیران باید از کارکنان قدردانی و تشکر کرده، آنان را تشویق کنند و برای کسانی که عملکرد بهتری دارند پاداشهای مالی در نظر بگیرند.

نیاز به خودشکوفایی: خودشکوفایی بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌ها در جهت رشد و پیشرفت خویش است. افرادی که به این سطح از نیاز برسند، می‌خواهند به نهایت رشد و پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خویش دست یابند. بنابراین، مدیر سازمان یا شرکت، باید به کارکنانش در رسیدن به اهداف شغلی و حرفه‌ای کمک کند.

مازلو بر این عقیده بود که تا زمانی که سطوح پایین نیازها برآورده نشوند، انسانها به سطوح بالای آن دست پیدا نمی‌کنند.

یکی از ایرادهایی که به این نظریه وارد می‌شود، این است که ترتیب این نیازها در تمام افراد یکسان نیست و ممکن است بدون رفع شدن نیازهای سطح پایین، نیازهای سطوح بالاتر مطرح شوند. علاوه بر آن، نیازهای تمام افراد نیز یکسان نیست.

هـ - تصمیم‌گیری

هر یک از شما دانش آموزان روزانه در زمینه‌های مختلف تصمیماتی می‌گیرید. به عنوان مثال، برای صرف صبحانه تصمیم می‌گیرید که چه چیزی بخورید. می‌توانید مثالهای متعددی درباره تصمیم‌گیری بزنید. تصمیم‌گیری یکی از وظایف مهم در حوزه مدیریت است. این وظیفه به قدری اهمیت دارد که برخی از علمای علم مدیریت، مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری تلقی نمی‌کنند. تصمیم‌گیری در واقع فرایندی است که گزینش مطلوب و بهینه را از بین گزینه‌های مختلف امکان‌پذیر می‌سازد. این امکان فراهم نمی‌شود، مگر این‌که فرایند یاد شده را بشناسیم و در تصمیم‌گیری‌ها به آن عمل کنیم. تصمیم‌گیری در واقع وقتی مطرح می‌شود که بخواهیم مسئله و مشکلی را حل، یا از بروز مسئله و مشکلی جلوگیری کنیم. به همین دلیل، تصمیم‌گیری مراحل مختلفی دارد که در اینجا ذکر می‌شود.

■ تعریف تصمیم‌گیری

یافتن و انتخاب راه‌حل مسئله معینی را تصمیم‌گیری گویند. به بیان دیگر، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف.

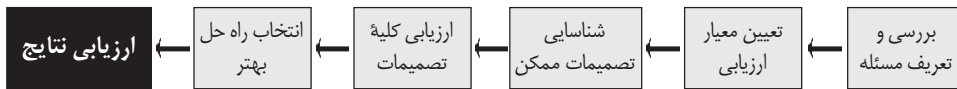
طراحی مکانیسمها و ساز و کارهایی است که از منابع مالی موجود بیشترین بهره برداری را در ارتقای سطح بهره‌وری سازمان کند، مدیر منابع انسانی وظیفه ارتقای سطح کارایی و اثربخشی نیروی انسانی موجود سازمان را به منظور افزایش بهره‌وری سازمان بر عهده دارد. مدیر تولید نیز وظیفه دارد تا بهره‌وری سیستمهای تولید را که جزئی از بهره‌وری کل سازمان است، ارتقا دهد. تولید در واقع بخشی از زنجیره ارزشی سازمان است که باید محصولات مناسب را به مشتریان سازمان تحویل دهد. محصولات مناسب در واقع محصولاتی‌اند که با کیفیت مطلوب و قیمت مناسب، بخشی از نیاز مشتری را رفع کنند.

در تعریف کلی، عناصر اصلی بهره‌وری تولید عبارت‌اند از: طراحی محصول، تدوین و طراحی فرایند مناسب تولید و مدیریت عملیات تولید. در واقع، محصولی که در صدد تولید آنیم، اگر به گونه‌ای باشد که ساخت و تولید آن با هزینه مناسب، ویژگیهای فیزیکی مطلوب و به دور از پیچیدگیهای زاید امکان پذیر باشد، در واقع اولین گام بهره‌وری تولید که مرتبط با اهمیت محصول تولید است، برداشته شده است. در گام بعدی، به طراحی و تدوین فرایند مناسب تولیدات می‌پردازیم که به سیستمها و روشهای تولید مربوط می‌شود. در این مرحله، به چگونگی جادادن ماشین آلات، کارابودن آن، برنامه ریزی تولید و کنترل آن و تکنولوژی ساخت توجه می‌شود. در گام بعدی، مدیریت عملیات تولید قرارداد که می‌کوشد تا منابع مورد نیاز به موقع در دسترس باشد و عوامل تولید، دوره‌های آموزشی مربوط به نحوه انجام کار را طی کنند و تجهیزات مورد نیاز تولید به درستی و سهولت اهداف تعیین شده را تحقق بخشند.

مدیریت تولید، در واقع سعی دارد تا از زمان در دسترس، بهترین استفاده را ببرد و کمترین ضایعات را در مواد مصرفی و محصول تولیدی داشته باشد. زمان سنجی تولید، یکی از ابزارهای مورد استفاده، در استفاده پهنه از زمان در دسترس است. تحقق موضوعات یاد شده، موجب می‌شود که تولید با مناسبترین قیمت در دسترس مشتری قرار گیرد. کیفیت مطلوب‌تر محصول نیز تابعی است از دقت نیروی انسانی در تولید، بازسازی و نوسازی ماشین آلات و تکنولوژی ساخت، استفاده از مواد اولیه مناسب و بسته بندی و فیزیک مناسب محصول که مدیر تولید باید با همکاری دیگر حوزه های سازمان، برای تحقق آنها بکوشد. اگر بخواهیم عواملی را که معمولاً در ارتقای بهره‌وری تولید نقش مهمی ایفا می‌کنند متذکر شویم، باید از عوامل زیر نام ببریم:

- طراحی محصول مؤثر
- طراحی فرایند مناسب
- برنامه ریزی و کنترل تولید
- بررسی محل مناسب استقرار تجهیزات و جایگیری آنها
- انتخاب مواد مناسب و تسهیل در جابه‌جایی آنها
- کنترل نیروی کار
- کنترل مصرف مواد
- کنترل کیفیت محصول با استانداردهای تعیین شده
- بازسازی و نوسازی به موقع ماشین آلات و ابزار کار

به طور خلاصه می توان فرایند تصمیم گیری را به این شکل مشخص کرد:



اگر چه موارد یاد شده، مراحل فرایند تصمیم گیری را بازگو می کنند، قدرت تحلیل و سطح آگاهی و دانش مدیر، نقش بسیار مهمی در تحلیل صحیح هر یک از مراحل دارد.

و - برقراری ارتباطات

در سازمانها معمولاً بین افراد و نیروی انسانی موجود و همچنین بخشها و قسمتهای طراحی شده در ساختار سازمانی، دو نوع ارتباط وجود دارد:

■ ارتباط رسمی

ارتباطات رسمی، ارتباطات برخاسته از ضوابط و روابط تعریف شده در سازماندهی سازمان اند. در این گونه ارتباطات، افراد منطبق با شرح وظایف و مسئولیتهای خود با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند تا بدین طریق بتوانند اهداف تعیین شده را محقق کنند. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریتهای سازمان است و به تبع آن، مسئولیت ایجاد ارتباط بین اجزای سازمانی در هر قسمت، بر عهده مدیر قسمت مربوطه است. اگر ارتباط را وسیله ای برای انتقال یک پیام از پیام دهنده به گیرنده پیام بدانیم، مشخصه یک ارتباط صحیح آن است که در سازمانها پیام دهنده، پیام گیرنده و پیام مورد نظر، دقیقاً شناسایی و تعریف شوند تا این فرایند بدون ابهام، توسط افراد یا قسمتهای مشخص، در کوتاه ترین زمان و با سرعت مناسب انجام گیرد.

در ارتباطات رسمی معمولاً از روابط عمودی یا سلسه مراتبی و ارتباطات افقی صحبت می شود. در ارتباطات عمودی، انتقال پیام از بالا به پایین یا بالعکس صورت می گیرد و رابطه ای بین ارکان فوقانی سازمان با ارکان زیرین برقرار می شود. در حالی که در ارتباطات افقی، افراد و قسمتهایی که از نظر سازمان همدیگر تلقی می شوند، در تبادل پیام نقش دارند.

■ ارتباط غیررسمی

ارتباطات غیر رسمی نیز به ارتباطاتی اطلاق می شود که پیش بینی شده نیستند و از نظم خاصی پیروی نمی کنند. در این نوع ارتباطات، بر حسب ضرورت، پستهای غیر همدیگر می توانند با بخشهای زیرین قسمتهای دیگر ارتباط برقرار کرده، نیازهای سازمان خود را برطرف کنند. ارتباطات غیر رسمی، گاهی ناشی از ارتباطات برون سازمانی افراد با یکدیگر است که در درون سازمان نیز تجلی می یابد. ارتباطات غیر رسمی در صورت توسعه می تواند منجر به ایجاد شبکههای غیررسمی در سازمان شود. به عنوان مثال، ارتباط دوستانه بین هر کدام از کارکنان، یک نوع ارتباط غیر رسمی است.

مدیریت تولید

سازمانها در حیطه فعالیت خود به دنبال افزایش بهره وری اند. همچنان که مدیر مالی یک سازمان در صدد

فصل یازدهم

طرح کسب و کار

طرح کسب و کار

پرسشهایی برای بحث و بازنگری

- ۱ - سازمان چیست؟
- ۲ - مدیریت چیست؟
- ۳ - مهم‌ترین وظایف مدیر کدام‌اند؟ هر کدام را توضیح دهید
- ۴ - مراحل تصمیم‌گیری را با ذکر مثالی توضیح دهید.
- ۵ - سلسله مراتب نیازهای مازلو را نام ببرید و بگویید آگاهی از آنها چه فایده‌ای برای مدیران دارد؟

فعالیت‌های یادگیری

- از کار مدیر یک واحد (تولیدی، خدماتی یا کشاورزی) گزارشی تهیه کنید و به طور مفصل شرح دهید که چه کارهایی را در طول روز (حداقل در یک هفته) انجام می‌دهد.
- فرض کنید که می‌خواهید درباره‌ی راه‌اندازی یک کسب و کار تصمیم بگیرید. مراحل آن را مشخص کنید.

مقدمه

همان‌طور که در فیلم‌سازی سناریو می‌نویسند تا چارچوب و طرح فیلم مشخص باشد، در راه‌اندازی کسب و کار نیز به طرح نیاز دارید. باید بتوانید تمام مطالبی را که تا اینجا یاد گرفته‌اید، به شکل دیگری روی کاغذ بیاورید. با استفاده از مطالب فصل‌های پیش می‌توانید دلایل راه‌اندازی کسب و کار خود را توجیه کنید. در این قسمت با طرح کسب و کار آشنا می‌شوید و چگونگی نوشتن آن را یاد می‌گیرید.

طرح کسب و کار

هدف این نامه یک صفحه‌ای (طرح کسب و کار الزاماً یک صفحه ای نیست، بلکه یک روش تنظیم آن، چنین است) آن است که به خواننده بگوید موضوع طرح چیست، اهداف کسب و کار کدام است، و این اهداف چگونه تحقق می‌یابد.

تهیه طرح کسب و کار

طرح کسب و کار (BP)^۱ سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش‌بینی‌شده را شرح دهد. طرح کسب و کار، نقشه‌ای برای موقعیت کسب و کار است و تصویر روشنی از کسب و کار ارائه می‌کند که نشان می‌دهد به کجا خواهند رفت و چطور به اهداف مورد نظر خواهند رسید. بنابراین، لازم حیاتی است که در کسب و کارتان ایده واضح و روشنی از هر آنچه می‌خواهید انجام دهید داشته باشید و بدانید چرا می‌خواهید کسب و کار راه بیندازید و این کسب و کار چگونه می‌تواند فعالیت داشته باشد.

طرح، هم برای صاحب آن و هم برای حمایت‌کنندگان مالی آن، به دلایل زیر لازم است:

۱- مهم است که مالک درباره هدف خود از کسب و کار و منابعی که برای آن نیاز دارد به دقت فکر کند. این موضوع در برآورد میزان سرمایه مورد نیاز، به وی کمک خواهد کرد.

من تورط فی الامور بغیر نظر فی العواقب فقد تعرّض للنوائب.

کسی که بدون توجه به آینده وارد کارها شود، در آینده
با پشیمانی و حسرت روبه رو خواهد شد.

حضرت علی^(ع)

از دانش‌آموزان انتظار می‌رود که در پایان این فصل:

- ۱ - طرح کسب و کار را تعریف کنند.
- ۲ - هدف از نوشتن طرح کسب و کار را بیان کنند.
- ۳ - بخشهای لازم برای نوشتن طرح کسب و کار را یادگیرند و آن را توضیح دهند.
- ۴ - دلایل نوشتن طرح کسب و کار را بیاموزند.

موردنظر، تعداد کارکنان، غیره)؟

■ کسب و کار خود را چگونه تعریف می کنید؟ خرده فروشی است، عمده فروشی است، عرضه کننده خدماتی یا تولید کننده محصول یا فروشنده از طریق پست؟

■ چه خدمات یا محصولات عرضه خواهید کرد؟

■ مواد یا محصولات مورد نیاز خود را از کجا دریافت می کنید؟

■ مقرر فعالیت کسب و کار شما کجا خواهد بود؟

■ آیا کسب و کار شما جدید است یا فعالیتی است که در گذشته هم به آن پرداخته اید؟ اگر کسب و کاری است که قبلاً هم در آن فعالیت کرده اید، تاریخچه آن را بیان کنید.

در مقایسه با رقبای، ویژگی منحصر به فرد کسب و کار شما چیست؟ جنبه شخصی کار، امکان خروجی فوری از کار ... ؟

■ مقدار فروش پیش بینی شده شما چقدر است؟

در پاسخ به این پرسشها، کسب و کارتان را تعریف می کنید. بی شک این مهم ترین بخش طرح شماس است. تعریف محدود کسب و کار، رشد و توسعه آن را کند می کند. تعریف گسترده کسب و کار نیز باعث می شود نتوان فعالیتها را جمع و جور کرد.

۴ - تحلیل استراتژی بازار

تفاوت سرگرمی و کسب و کار، سود است. آیا می توانید سود به دست آورید؟ این کار سخت در گرو تحلیل بازار و وضعیت رقابت است. تحلیل بازار با این پرسش شروع می شود: « آیا نیازی به محصولات یا خدمات من هست؟ » برای پاسخ دادن به این پرسش باید بازار و مشتریان بالقوه خود را شرح دهید. مشتریان بالقوه شما چه کسانی اند؟ کجا زندگی می کنند؟ چه سنی دارند؟ چه جنسیتی دارند؟ ویژگیهای مالی آنان چیست؟ اندازه بازار شما چقدر است؟ آیا تمام کشور مخاطب شماس است یا همسایگان و اطرافیان؟ پرسش بسیار مهم این است که «چه درصدی از بازار متعلق به من است؟» آیا بازار شما گسترش خواهد یافت یا محدود خواهد شد؟ اگر بازار بزرگ شود، آیا قیمت سهم شما هم افزایش خواهد یافت؟ توقع چه نوع رقابتی را دارید؟ چرا مشتریان به جای رقبا از شما خواهند خرید؟ چگونه به بازار خدمات خواهید داد؟ آیا تلاش خواهید کرد خدمات بهتری بدهید، محصولات بهتری عرضه کنید یا ارزان تر بفروشید؟ برای پاسخگویی به بازار، چه برنامه ای دارید؟ توضیح دهید که چگونه خدمات، محصولات خود را توسعه خواهید داد؟ چه روشی را برای گسترش بر خواهید گزید؟ انتقال سینه به سینه اطلاعات، تبلیغات رایانه ای، نامه مستقیم، تماس شخصی ویزیتور، تشکیل جلسات ترویجی، یا اشکال دیگر؟ اگر برنامه تبلیغاتی دارید، از چه رسانه ای استفاده می کنید؟ رادیو، تلویزیون، روزنامه ها، مجلات، راهنمای تلفن، و ... ؟ بگوئید چرا این روش مؤثرتر است و از این طریق به چند درصد از کل بازار خود دست خواهید یافت؟

۵ - امور مالی^۱

این قسمت باید توضیح دهد که چقدر پول برای راه اندازی کسب و کار مورد نیاز است. در این قسمت باید جریان نقدینگی پیش بینی شده و حساب سود و زیان و ترازنامه نیز طرح ریزی شود. همچنین باید نسبت های سود و زیان را نیز نشان دهد تا هر حمایت کننده مالی بداند که سرمایه اش به صورت مناسب برمی گردد.

۲- بعید به نظر می‌رسد که مالک کسب و کار، برای راه‌اندازی آن سرمایه‌کافی داشته باشد. حمایت‌کنندگان مالی - بانکها یا سرمایه‌گذاران ریسکی - باید متقاعد شوند که سرمایه‌گذاری در کسب و کار جدید، منطقی و درست است.

۳- فرض بر این است که اگر کسب و کار ایده خوبی نداشته باشد، هم صاحب و هم حمایت‌کننده مالی آن، باید این موضوع را در مرحله برنامه‌ریزی و قبل از هدر رفتن مقدار زیادی از زمان و هزینه، شناسایی کنند.

طرح کسب و کار باید دست کم قسمتهای زیر را داشته باشد:

روش درست و منحصر به فردی برای نوشتن طرح کسب و کار وجود ندارد، اما بهترین طرحهای کسب و کار، تمام مواردی را که در اینجا ذکر می‌شود، دارند:

۱- مأموریت^۱ (اهداف کلی)

یک روش مختصر و سریع برای توصیف اهداف کلی شرکت. برای شرح مأموریت، معمولاً از کلمات طولانی برای گفتن چیزی استفاده می‌کنند که کلی و آشکار است. مثلاً «با ترکیب نان تازه و محتویات خوشمزه و ترکیبات معروف آن سردسته بازار مغازه‌های ساندویچی شدن» یک مأموریت است.

۲- مشخصات مجری طرح و همکاران

این مورد، تقریباً همان سوابق و رزومه است. حمایت‌کنندگان مالی ممکن است بخواهند که بدانند این افراد چه کسانی‌اند که باید به آنان اعتماد کنند و پول و سرمایه‌شان را در اختیار آنان بگذارند؟ کسب‌وکار شما چگونه سازمان داده شده است؟ آیا مؤسسه‌ای انفرادی خواهد بود یا مشارکتی یا سهامی؟ برحسب معیارهای شخصی یا تجاری شما، هر ساختاری دارای مزایا و معایبی است. به چه نوع نیروی انسانی‌ای نیاز دارید؟ وظایف همه کارکنان اصلی کسب‌وکار خود را توضیح دهید. تعداد افراد، مشخصات شغلی آنان و دستمزدهای مورد انتظارشان چقدر است؟ چه کسی چه کاری خواهد کرد؟ آیا طرح یا برنامه عملیاتی برای کاری که در یک یا دو سال آینده انجام خواهید داد، دارید؟ آیا به مقدار پوشش بیمه‌ای موردنیاز توجه کرده‌اید؟

۳- تعریف و توصیف کسب و کار

این بخش، جایی است که در آن باید به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

- چرا کسب‌وکار جدیدی را آغاز می‌کنید؟
- اهداف و مقاصد شما (شخصی و حرفه‌ای) چیست؟
- چه بازدهی از کسب‌وکار خود انتظار دارید (برحسب پول و در طول زمان)؟
- چه زمان کسب‌وکار خود را آغاز خواهید کرد؟
- زمان برنامه‌ریزی شده چه تاریخی است؟ مثلاً عبارت «زمانی در آینده» به قدر کافی دقیق نیست و «۱۳۸۳ / ۷ / ۱» نیز تاریخی است که برای شروع کار به شما فشار می‌آورد.
- چگونه درجه موفقیت کسب‌وکار خود را اندازه می‌گیرید (سود ناخالص، سود خالص، درصد بازار داخلی)

فصل دوازدهم

تجربیات موفق کارآفرینان
فرم طرح کسب و کار
نمونه تکمیل شده طرح
کسب و کار،
منابعی برای مطالعه بیشتر

در این قسمت با دقت کامل، هزینه‌های شروع به کار خود را فهرست کنید؛ یعنی دارایی‌های ثابتی چون ساختمان، تجهیزات، اتومبیل، کامیون و ... همچنین مخارج عملیاتی اولیه را فهرست کنید. مطمئن شوید که هزینه‌های موجودیها، مواد اولیه، تبلیغات و ترویج را در نظر گرفته‌اید. به علاوه، صورت حساب پیش‌بینی عملیات، شامل پیش‌بینی جریان نقدی (هزینه و درآمد ماهانه)، ترازنامه، تحلیل نقطه سربه‌سری، و منابع وجوه اضطراری را شرح دهید. فهرست شعب بانک‌هایی را نیز که حساب‌های شما در آنهاست ضمیمه کنید.

۶- خلاصه

(هرچند که ممکن است خلاصه را در پایان بنویسید، اما آن را در بالای گزارش خود بیاورید.) وقتی طرح امکان‌سنجی کسب‌وکار آماده شد، ضروری است که در فواصل معین در آن تجدید نظر شده، روزآمد شود. به خاطر بسپارید که طرح، ابزاری کاری است که به شما کمک می‌کند تصمیمات درستی درباره کسب و کار بگیرید و موفقیت یا شکست خود را ارزیابی کنید. برای آشنایی شما نمونه‌ای از فرم طرح کسب و کار و نمونه تکمیل شده آن در پیوست کتاب آورده شده است. گفتنی است که بسته به نوع کسب و کار، فرم و چارچوب آن می‌تواند مختلف و دارای شکلهای گوناگون باشد اما مهم این است که بخش‌هایی را که در بالا ذکر شد، پوشش دهد.

جمع بندی و نتیجه گیری

در این فصل، از تمام مطالبی که درباره نحوه راه اندازی و کسب و کار یاد گرفته‌اید، برای توجیه کسب و کارتان استفاده کردید و وارد حیطه عمل شدید. برای نوشتن طرح کسب و کار باید تمام جوانب را در نظر بگیرید. مهم‌ترین موارد، وضعیت رقبا و نحوه بازاریابی محصول یا خدمات است که عملی بودن طرح را نشان می‌دهد. علاوه بر این، در طرح کسب و کار باید به ساده‌ترین و خلاصه‌ترین صورت، توانایی‌های خود را بیان کنید.

پرسش‌هایی برای بحث و بازنگری

- ۱- طرح کسب و کار چیست؟
- ۲- هدف نوشتن طرح کسب و کار را ذکر کنید
- ۳- بخش‌های لازم برای نوشتن طرح کسب و کار کدام‌اند؟ هر کدام را شرح دهید.
- ۴- چرا طرح کسب و کار می‌نویسیم؟

فعالیت یادگیری

■ برای خود کسب و کاری را در نظر بگیرید و طرح آن را بنویسید. (توجه داشته باشید که باید تمام بخش‌های طرح، قابل دفاع و توجیه باشد.)

تجربیات موفق کار آفرینان

سمند اولین خودرو ملی

آیا می دانید اولین خودرو ایرانی که خط تولید آن به کمک مهندسان ایرانی ساخته شده است، چه نام دارد؟ قطعاً نام **سمند** برایتان آشناست. این خودرو در شرکتی تولید شده که در پنج سال گذشته به عنوان بزرگ‌ترین و برترین شرکت ایرانی شناخته شده است. شاید داستان موفقیت، رشد و نوآوری این گونه شرکتها برای شما جالب باشد.

شرکت ایران خودرو از زمان شروع فعالیت تا سال ۱۳۷۱ فقط یک یا دو مدل خودرو تولید می‌کرد. اما در ده سال گذشته شرایط فوق العاده‌ای داشت و از طریق جمع‌آوری منابع مالی (پیش فروش خودرو) توانست به چند دستاورد بسیار بزرگ برسد. این موفقیت با همت و پشتکار مدیران و کارکنان سختکوش این شرکت و با اعتماد و حمایت همه جانبه دولت و مردم به دست آمد. نمونه‌ای از این موفقیتها را یاد می‌کنیم :

- ۱- افزایش تولید خودرو از ۳۵ هزار دستگاه در سال به ۵۰۰ هزار دستگاه در سال.
- ۲- ایجاد زنجیره قطعه سازی در ایران و سازماندهی بیش از دو هزار شرکت قطعه ساز.
- ۳- سرمایه گذاری بیش از ۱۵۰۰ میلیارد تومان در صنعت خودرو و قطعه سازی.
- ۴- ایجاد اشتغال برای ۲۰ هزار نفر به صورت مستقیم و ۱۰۰ هزار نفر به صورت غیر مستقیم در صنعت خودرو، از طریق خدمات پس از فروش ، قطعه سازی و ...
- ۵- ایجاد مرکز طراحی خودرو و تربیت بیش از ۱۵۰۰ نفر متخصص نخبه در کشور.
- ۶- طراحی خودرو ایرانی (سمند) بر اساس اعتماد به توانایی مهندسان ایرانی.
- ۷- اتوماسیون فرایند تولید و ساخت روباتهای ایرانی و به کارگیری آن در خطوط تولید.
- ۸- رسیدگی به رفاه و امور معیشتی کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان.
- ۹- ارتقای کیفیت خودرو داخلی و تلاش هر روزه برای بهتر شدن آن.
- ۱۰- تلاش برای عرضه خدمات بهتر به مشتری برای جلب رضایت بیشتر مشتریان.
- ۱۱- دریافت نشان کار و تولید از ریاست محترم جمهور.

باور مدیران صنعت خودرو این است که مغز ایرانی می‌تواند و باید در سطح جهانی خودرو ساز باشد. ایران خودرو، سایپا و بقیه خودرو سازان داخلی برای جهانی شدن خودروسازی ایران تلاش می‌کنند.

- ۴- ایجاد بازارهای صادرات در حوزه آسیای میانه و آغاز سرمایه‌گذاری در تاجیکستان.
- ۵- سرمایه‌گذاری برای ایجاد خطوط تولید جدید و توسعه کارخانه‌ها و نوسازی کارخانه‌های موجود.
- ۶- افزایش سودآوری شرکت و افزایش بهره‌وری بیشتر.
- ۷- افزایش رفاه کارکنان و مدیران.
- ۸- ساخت عصاره‌های جدید با ذائقه ایرانی و فرمولاسیون محلی.
- ۹- تربیت مدیران متخصص و کارآفرین با مهارت بالا.

فاز چهارم - از سال ۱۳۸۰ آغاز شد که همچنان ادامه دارد و در ادامه سیاستهای افزایش تولید و ورود به بازار جهانی، موفقیت‌های زیر را در پی داشته است :

۱- دستیابی به بازارهای جهانی و صادرات به بیش از ۲۶ کشور دنیا از جمله کشورهای مالزی، ترکیه، عربستان، الجزایر، انگلستان و آسیای میانه.

۲- تأسیس نمایندگی در کشورهای بازار هدف و تولید محلی .

۳- توسعه با استانداردهای جهانی و عرضه عصاره های مورد قبول با ذائقه بازار هدف.

۴- این شرکت قصد جهانی شدن دارد و به همین دلیل، در پی بهبود مستمر کیفیت و تولید متنوع محصولات است. همین امر باعث شد که با دو شرکت قدرتمند جهانی رقابت کند و اولین شرکت نوشابه‌سازی ایرانی باشد که وارد بازار جهانی شود.

شعار جدید شرکت بر این مورد تأکید دارد:

نوشابه ایرانی، ذائقه جهانی

تجربیات موفق کار آفرینان

چگونه بزرگ ترین نوشابه ساز ایرانی به بازار جهانی دست یافت؟

حتماً هر روز در مغازه‌ها و منزل خود نوشابه‌های مختلفی را دیده‌اید. شاید برای شما جالب باشد که بدانید بزرگ‌ترین نوشابه ساز ایرانی، چگونه بعد از انقلاب با تکیه بر توانایی و شایستگی و زحمات مدیران و کارکنان، به تنها شرکت نوشابه ساز دنیا بدل شد که توانسته است در کنار دو شرکت نوشابه ساز معروف جهانی (آمریکایی) قد علم کرده، برای خود در بازار سهمی ایجاد کند.

این شرکت، چهار فاز را برای جهانی شدن طی کرد:

فاز نخست - پیش از پیروزی انقلاب اسلامی، تحت لیسانس نوشابه‌سازی خارجی فعالیت می‌کرد.

فاز دوم - پس از انقلاب اسلامی تا سال ۱۳۷۱ توسط نهادهایی اداره می‌شد و اداره آن به صورتی بود که مردم از وضعیت نوشابه اصلاً راضی نبودند.

فاز سوم - با تغییرات مدیریتی در نهاد و صنایع نوشابه‌سازی و شرکت‌های تابع، به اتکای مدیریت کارآفرینانه و تحول‌گرا در اداره آن تغییراتی صورت گرفت که در سال‌های ۱۳۷۱ تا ۱۳۷۹ دستاوردهای مهمی داشت.

شعارهای شرکت بر این موارد تأکید می‌کرد:

نوشابه ایرانی، ذائقه ایرانی

برتری در سهم بازار، برتری در کیفیت، برتری در تنوع

مهم ترین دستاوردهای شرکت در این دوره، عبارت‌اند از:

- ۱- افزایش تولید از ۵۰۰ میلیون بُتری در سال به دو میلیارد بُتری در سال.
- ۲- طراحی ظروف و عرضه خدمات جدید به مشتری و ارتقای کیفیت طعم نوشابه.
- ۳- تولید محصولات جدیدی از قبیل نوشابه خانواده (PET)، نوشابه رژیمی (بدون قند)، نوشابه ورزشی و عرضه نوشابه در قوطی.

به بازار عرضه کردیم. بعد از آن دیگر این شیر وارد ایران نشد و ما جلو خروج ارز را گرفتیم. در آن زمان سالانه ۶۰ میلیون مارک از ایران خارج می شد و اگر این تولید نبود، اکنون این رقم سه برابر شده بود. البته هنوز ۱۰ درصد این رقم از کشور ارز خارج می شود که جزئی از فرهنگ مردم ایران است. در حال حاضر ما ۸ نوع شیر کنترل می سازیم. به لطف خدا شرکت در اروپا و بسیاری از نقاط دیگر جهان، شیر کنترل های ساخت شرکتهای معتبر جهان را از قفسه های مصرف خارج کرده و خود جایگزین آن شده است. مزیت این شیرها، استاندارد مطلوب بین المللی و کیفیت بالا و قیمت پایین آنهاست. اکنون تولید شیر بخاری ما ۸۰۰ هزار عدد است که ۲۵ درصد آن، (یعنی ۲۰۰ هزار عدد) صادر می شود. با آنکه ۸ شرکت رقیب در این زمینه فعالیت می کنند، ۴۰ درصد از فروش داخلی در دست ماست.» او درباره برنامه آینده خود برای توسعه کارهایش می گوید: «ما یک واحد تقویت شده با کارشناسان داریم که طرح و توسعه ما را شکل می دهند. آنان هر سال یک یا دو محصول جدید را وارد بازار می کنند. تا سال آینده حدود ۶ محصول جدید به سقف تولید ما اضافه می شود که خلاً بازار را پر و نیاز ما را از مشابه خارجی رفع می کند. در حال حاضر سه نوع شیر ایتالیایی را می سازیم که تا سال آینده دو نوع دیگر به آن اضافه می شود. ۵ نوع آمریکایی نیز هست که در چند کشور دنیا ساخته می شود و ساخت یک نوع شیر آن در شرف اتمام است. نکته جالب آن است که چینیهها نتوانسته اند بازار ما را به دست آورند. سازندگان چینی از نظر کیفیت موفق نشده اند با محصولات ما برابری کنند.»

وی درباره اهداف خود در کار آفرینی می گوید: «در شروع کار، هدف من کسب درآمد بود. اما به تدریج که پیش رفتم، لذت اشتغال و سازندگی برایم مهم شد. دیدن این صحنه که آمریکایی ها، اروپایی ها، کانادایی ها و استرالیایی ها به کارخانه می آیند و وضع مطلوب کارخانه را تحسین می کنند، برایم رضایت بخش بود و رضایت روحی مرا فراهم می کرد.»

تجربیات موفق کار آفرینان

کارآفرین صنعتی

زمینه فعالیت: تولید شیر کنترل اتوماتیک

او اولین تولید کننده شیر کنترل اتوماتیک در ایران و مؤسس یک شرکت رگلاتور گاز است. موقعیت اقتصادی نامطلوب او در دوران کودکی، آموزشهای فنی و حرفه‌ای هنرستان، صبر و مقاومت، توکل به خدا و اعتقاد به نظم در کار، از دلایلی است که او را موفق کرده و به اهدافی مهم رسانده است. رشد و توسعه اقتصادی کشور، جلوگیری از خروج ارز از کشور و رقابت با قدرتهای بزرگ اقتصادی جهان، از جمله این اهداف است.

او می‌گوید: «در مذاکره برای صدور محصول، گاهی با شرکت‌هایی مواجه می‌شوم که مسئولان آنها با دیدی تحقیرآمیز به ما می‌نگرند، دیدگاهی که نمی‌تواند بپذیرد کشور ما در جایگاهی شایسته قرار دارد.» وی می‌گوید: «زندگی کارآفرینی من از سال ۱۳۶۲ آغاز شد. به دلیل علاقه ام به انقلاب، در سالهای ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۲ بخشی از مدیریت انقلاب را پذیرفتم. در سال ۵۷ فرماندار کاشان شدم. مردم کاشان به دلیل آنکه در سالهای ۴۹ تا ۵۲ شبکه برق شهرشان را تغییر داده بودم و با روحانیان نیز رابطه خوبی داشتم، مرا برای این کار انتخاب کردند. پس از آن به کارهای تخصصی خود برگشتم و مقدمات تولید مشعلهای گازسوزی را پایه‌گذاری کردم. این مشعل را از یک مشعل فرانسوی کپی‌سازی و شرکتی را تأسیس کردم. این شرکت توسعه خوبی پیدا کرد. در قدم بعدی، تصمیم به ساختن شیر کنترل گرفتم. به همین دلیل به نمایندگی خارجی سازنده این شیرها مراجعه و مجوز تولید آن را درخواست کردم. نماینده آن شرکت برخورد اهانت آمیزی داشت که باعث شد تصمیم قاطع بگیرم شیر را خودم بسازم. شروع به تولید شیر کنترل گاز کردم. با وجود کمبود اطلاعات در این زمینه، برای به دست آوردن استاندارد بین‌المللی، شروع به مطالعه و جست‌وجو کردم. پس از سه سال که شیر را ساختیم و خط تولید آن را درست کردیم، نتیجه اصلاً قابل قبول نبود. از صد شیر کنترل بخاری که تولید می‌کردیم، تنها سه تا با استاندارد سازگار بود. در آن زمان مجبور بودم خودم تکنیسین‌ها را آموزش دهم. کارآفرین مجبور است نیرو تربیت کند و آموزش فنی هم بدهد. پس از طی مراحل مختلف، مجبور شدیم خودمان استاندارد تدوین کنیم و آزمایشگاهی ساختیم که مجهز به تمام نیازهای فنی بین‌المللی بود. شیر کنترل ما به استانداردهای بین‌المللی رسید. در سال ۱۳۶۷ شرکت رگلاتور گاز را تأسیس کردیم. در این ۶ سال، سختیهای زیادی کشیدم و هزینه‌های زیادی متحمل شدم ولی دلسرد نشدم. در این مدت حتی نتوانستم از سیستم بانکی وام بگیرم، چون ما را قبول نداشتند. همیشه اعتقاد داشته‌ام که نباید جز خدا و خودمان به کسی تکیه کنیم. در سال ۱۳۷۲ اولین شیر بخاری را

تجربیات موفق کار آفرینان

کارآفرین صنعت الکترونیک

زمینه فعالیت : تولید ترانسفورماتور، آداپتور، منبع تغذیه ، محافظ یخچال

متولد سال ۱۳۵۷ است. در خانواده‌ای با سطح زندگی متوسط در شهرستان خرم دره زنجان به دنیا آمد. در سال دوم راهنمایی درس می‌خواند که یکی از دوستانش او را به الکترونیک علاقه‌مند کرد. در همین دوران برای درس هنر، به عنوان کاردستی یک آژیر پلیس درست کرد. چون با طریقه ساخت مدار چاپی آشنایی نداشت، نقشه مدار را روی مقوا ترسیم کرده و پایه‌های قطعات را از پشت با سیم به هم ارتباط داده بود. وقتی کاردستی خود را به کلاس برد، هیچ‌کس باور نمی‌کرد آن مدار ساخته او باشد. وقتی مدار را آزمایش کرد و نحوه کار آن را توضیح داد، نمره ۲۰ گرفت و اشتیاق به الکترونیک در وجودش بیشتر شد. دوره متوسط را در رشته الکترونیک هنرستان کاردانش جدید خرم‌دره به پایان رساند.

در طول تحصیل با مهندسی آشنا شد که به کابل کشی کارخانه و همچنین ساخت ترانس مشغول بود. برای اینکه اطلاعاتی از برق صنعتی و ترانس سازی به دست آورد، به عنوان شاگرد و بدون دریافت دستمزد نزد او رفت و پس از مدتی از او خواست تا ساخت ترانس را به او یاد دهد. مهندس، خیلی ساده و مختصر روش کار را توضیح داد.

کارآفرین ما در خانه برخی از ترانسهایی را که داشت شکافت و با دست دوباره آنها را پیچید ضمن این کار، رابطه بین سیم پیچ‌ها و همچنین طرز کار ترانس را دریافت.

چون هنرستانی که در آن درس می‌خواند، نوپا بود، هیچ ابزاری و قطعه‌ای برای درس الکترونیک نداشت. یکی از ابزارهای مورد نیاز، دستگاهی به نام منبع تغذیه آزمایشگاهی بود که با توجه به فعال بودن او در رشته الکترونیک، مدیر هنرستان پیشنهاد ساخت یک منبع تغذیه را به او داد.

دستگاهی که او ساخت، به عنوان یک منبع تغذیه آزمایشگاهی نیاز هنرستان را رفع کرد و هنوز هم در آن هنرستان نگهداری می‌شود.

در اواخر تحصیل در هنرستان، مغازه‌ای با هدف تعمیر ترانسهای سوخته باز کرد و در این کار چنان مشهور شد که خودش نیز فکرش را نمی‌کرد.

در سال ۷۹ با بهزیستی آشنا شد و از او خواستند که کارش را گسترش دهد و از بهزیستی نیرو جذب کند و به ازای هر نیروی جذب شده، ۶۴۰ هزار تومان وام با کارمزد ۲ درصد بگیرد. حدود ۷۰ تن را به او معرفی کردند که فقط ۱۰ تن از آنان را جذب کرد. چون بایستی برای آنان کار ایجاد می‌کرد، به بانکهای کشاورزی، ملت و رفاه

تجربیات موفق کار آفرینان

کارآفرین IT

زمینه فعالیت: فروشگاه اینترنتی CD

وی متولد سال ۱۳۶۵ است. پدر او کارمند آموزش و پرورش و مادرش خانه دار است. روش تربیتی پدرش به گونه‌ای بود که او و برادرانش را در بعضی از کارهای اقتصادی مشارکت می‌داد. این کار در آنان حس مالکیت و توانایی انجام بعضی کارها را ایجاد می‌کرد.

در هنگام تحصیل به برنامه نویسی کامپیوتر و طراحی سایت های اینترنتی می پرداخت. CD های مورد نیاز خود را از جایی می خرید که آنها را با قیمت مناسب می فروخت. چون در زمینه وب و برنامه نویسی کار می کرد، به این فکر افتاد که از طریق اینترنت اقدام به فروش CD کند، چون می توانست CD را با قیمت مناسبی بخرد و با مقداری سود در اینترنت بفروشد.

برای شروع کار، در یکی از نمایشگاههای کتاب با همکاری یکی از دوستانش که به فروش CD مشغول بود، پرسشنامه‌ای در مورد فروش اینترنتی CD تهیه کرد و به نظرسنجی از برخی بازدیدکنندگان نمایشگاه پرداخت. با همین نظرسنجی متوجه شد که از این کار استقبال خواهد شد و فروش CD از طریق اینترنت می‌تواند برای او درآمدزا باشد. او کم کم این ایده را کامل تر کرد و با دانشی که در مورد برنامه نویسی و طراحی سایت‌های اینترنتی داشت، یک سایت اینترنتی طراحی و راه اندازی کرد. سپس برای قانونی کردن فعالیت‌هایش، با کمک و حمایت پدرش، شرکتی را ثبت و کارهای خود را دنبال کرد.

در ابتدا با برنامه نویسی و طراحی سایت، هزینه‌های اولیه را جبران می‌کرد تا اینکه کم کم توانست از طریق سایت به فروش CD بپردازد. اگر با شکستی روبه‌رو می‌شد، سعی می‌کرد علت شکست را بفهمد و نقاط ضعف کار را بشناسد و از شکستها ابزاری برای تجربه خود و دیگران بسازد.

او برای جذب مشتری، از تبلیغات اینترنتی و کارتهای تبلیغاتی استفاده می‌کند و اکنون بازارهای هدف خود را افراد ۱۵ تا ۲۵ ساله، شرکتها، دانشگاهها و مؤسسات می‌داند و در نظر دارد کار خود را بیشتر گسترش دهد. اکنون مهم‌ترین مشکل و مانع او نبودن کارتهای اعتباری در نظام بانکی است که باعث می‌شود نتواند به صورت الکترونیکی بهای CD ها را از مشتریان دریافت کند. جز دریافت پول از مشتریان و تحویل CD ها، تمام روند فروش به صورت خودکار و از طریق سایت انجام می‌گیرد.

او مهم‌ترین عامل موفقیت خود را ایده‌های جدید، تخصص و پشتکار می‌داند و به جوانان و نوجوانان توصیه می‌کند که به دنبال کارهای مفید بروند و دست کم یک تخصص داشته باشند، به ویژه در زمینه اینترنت. همچنین توصیه می‌کند که خود جوانان دنبال کار بروند و منتظر نمانند تا کارآمادهای برایشان ایجاد شود.

طرح کسب و کار

عنوان :

۱۴۵

ردیف	نام و نام خانوادگی	آخرین مدرک تحصیلی	تجارب کاری	شغل مورد نظر	نوع همکاری (پاره وقت / تمام وقت)

کارگران مراجعه و درخواست تسهیلات کرد. از او مجوز خواستند و او نیز برای گرفتن مجوز تولید از وزارت صنایع اقدام کرد و مجوز را گرفت.

متأسفانه بهزیستی و بانکها از او حمایت نکردند و به همین دلیل، به صورت موقت کارش را تعطیل کرد. در اواخر سال ۸۱ دوباره به فکر تولید افتاد و ۲۰ نفر نیرو جذب کرد.

با توجه به اینکه ترانسهای تولید او هم از نظر قیمت و هم از نظر کیفیت مناسبتر از تولیدات رقبا بود، سهم عمده‌ای از بازار تهران را در اختیار گرفت. متأسفانه مسئولان باز هم هیچ‌گونه حمایتی از او نکردند و این امر به تعطیلی مجدد کارگاه انجامید.

اکنون او در کارخانه‌ای مشغول به کار است و قصد دارد به زودی کارگاهش را راه‌اندازی کند. او تاکنون موفقیت‌های زیادی به دست آورده است که می‌توان به تعمیر و راه‌اندازی یک ترانس صنعتی متعلق به یک کارگاه پارچه بافی (ابهر برزنت) اشاره کرد که در حدود دو سال خراب بود و در سطح کشور کسی نتوانسته بود آن را تعمیر کند. همچنین ترانس واحد ریخته‌گری آلومینیم ایران خودرو را هم که کسی نتوانسته بود تعمیر کند، ساخت چندین ترانس برای کارخانه‌های منطقه که نمونه خارجی آنها وجود نداشت و ساخت و تعمیر ترانس‌های لوازم صوتی و تصویری که نمونه آنها در بازار موجود نبود، از دیگر موفقیت‌های اوست. او در اولین جشنواره کارآفرینی شاخه کار دانش که در بهمن ماه ۸۲ در دانشگاه امیرکبیر تهران برگزار شد، به عنوان نفر اول برگزیده شد.

۶- اسناد و مدارک (پیوست شود)

..... ۱.

..... ۲.

..... ۳.

برنامه زمانبندی اجرای طرح

زمان (هفته / ماه)																	مراحل اجرای طرح
۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

■ یادآوری: در صورت نیاز به فضای بیشتر برای پاسخ به قسمتهای مختلف، در برگه سفید جداگانه‌ای نوشته و ضمیمه شود.

۳- تعریف و توصیف کسب و کار

۴- تحلیل بازار

۵- امور مالی

۴- کسب و کار :

■ شکل کسب و کار : خدماتی است.

توصیف کسب و کار

مهدکودک و آمادگی ... یک نوع مؤسسه خدماتی است که برای رفع نیازهای اجتماعی جامعه ایجاد شده است. خدمات این واحد کاری در ابتدا شامل خانواده‌هایی بود که مادر شاغل و مجبور می شد مدت زمانی فرزندش را برای نگهداری به این مرکز بسپارد. بعدها بر اثر بالا رفتن سطح فکری، خانمهای خانه دار هم به جمع خانمهای شاغل پیوستند و فرزندانشان مشتریانی برای این واحد به حساب آمدند.

۵- محصول یا خدمات :

در آمادگی و مهدکودک ... خدماتی بدین شرح عرضه می شود:

■ نگهداری از فرزندان شیرخوار

■ آموزش مفاهیم اولیه زندگی یا مرور آنها برای کودکان

■ آموزش مفاهیم اولیه برای ورود به دبستان در مقطع آمادگی

۶- محل :

یک خانه ویلایی به مساحت ۳۸۴ متر مربع، به طول ۳۲ و عرض ۱۲ متر. دارای یک سالن پذیرایی ۴۰ متری، سه کلاس ۲۰ متری و یک کلاس ۳۰ متری به انضمام یک اتاق ۱۲ متری برای مدیر، یک آشپزخانه و یک هال ۲۵ متری، دو نورگیر، دو سرویس بهداشتی، یک حیاط با تعدادی وسایل ورزشی و تفریحی و یک باغ کوچک.

۷- مشخصات مدیر و همکاران :

عنوان سمت	تاریخ تولد	سابقه کاری	تحصیلات
مدیر	۴۱ / ۵ / ۱۳	۳ سال	کارشناس
مربی آمادگی	۶۰ / ۲ / ۱۰	۴ سال	فوق دیپلم
مربی	۶۲ / ۶ / ۹	۲ سال	دیپلم
مربی	۶۲ / ۴ / ۷	۳ سال	دیپلم
مربی شیرخوار	۶۰ / ۹ / ۱۷	۳ سال	دیپلم
مربی نظافت	۳۹ / ۲ / ۱۰	۱۰ سال	زیردیپلم

نمونه تکمیل شده طرح کسب و کار

۱- عنوان :

- مهد کودک و آمادگی :
- نام مؤسس :
- تاریخ تأسیس : ۸۲ / ۶ / ۲۰
- ش . ثبت : ۸۸۸۸۸

۲- مأموریت :

- راهاندازی و تأسیس یک مؤسسه خدماتی
- تأمین درآمد و استقلال اقتصادی
- خدمت به جامعه
- رشد و پویایی فرهنگی، اجتماعی
- اشتغال زایی
- امنیت
- آموزش
- تربیت

۳- فهرست محتوا :

- حفظ و نگهداری کودکان
- آشنایی کودکان با شعر و سرود و نقاشی
- آشنایی کودکان با ورزش
- آشنایی کودکان با سوره‌های قرآن
- آشنایی کودکان با کلمات انگلیسی
- آشنایی کودکان با قصه‌های مذهبی
- آشنایی کودکان با ریاضیات
- آشنایی کودکان با مسائل بهداشتی
- همکاری و همیاری با مادران شاغل
- خمیربازی و ساختن اشکال مختلف

۱۰ - شهریه :

کودکان زیر یکساله	کودکان ۱ تا ۳ ساله	کودکان ۳ تا ۵ ساله	کودکان ۵ ساله به بالا
۲۰۰/۰۰۰ ریال	۱۸۰/۰۰۰ ریال	۱۶۰/۰۰۰ ریال	۱۵۰/۰۰۰ ریال

البته میزان شهریه ثابت از طرف سازمان بهزیستی اعلام می شود. ثبت نام کودکان در تمام طول سال میسر است ولی در تابستان، آمار ثبت نام کاهش می یابد که برای جبران این مشکل، از روشهای زیر بهره گرفته می شود:

- راه اندازی کلاسهای تفریحی برای دانش آموزان پنج پایه ابتدایی.
- راه اندازی کلاسهای آموزشی مانند زبان انگلیسی و آموزش قرآن برای پنج پایه ابتدایی.

۱۱ - امور مالی :

دریافت شهریه از مشتریان به طور ماهانه و نقدی است. نام کلیه کودکان در دفتر ثبت می شود و خانواده ها پس از پرداخت وجه نقد، رسید مربوط به هر ماه را دریافت می کنند.

■ صورتحساب سود (زیان) :

صورتحساب درآمد			
سن کودکان	تعداد	مبلغ ماهانه به ریال	مبلغ کل
شیرخوار	۱۰	۲۰۰/۰۰۰	۲۰۰۰/۰۰۰
زیر ۳ سال	۲۰	۱۸۰/۰۰۰	۳/۶۰۰/۰۰۰
زیر ۵ سال	۲۰	۱۶۰/۰۰۰	۳/۲۰۰/۰۰۰
بالای ۵ سال	۲۰	۱۵۰/۰۰۰	۳/۰۰۰/۰۰۰
	۷۰ نفر		۱۱/۸۰۰/۰۰۰ ریال

۸- مسائل امنیتی :

با توجه به این که این گونه مؤسسات با افرادی در ارتباط اند که از نظر سنی و فکری به رشد و بلوغ نرسیده اند و احتمال این که ناخواسته خطرات جسمی برای خود یا دیگر همبازیان خود ایجاد کنند، وجود دارد، مسئول مؤسسه بر آن شد که سیستم نظارت و کنترل را بیش از پیش اعمال کند تا کودکان از محیط مهد کودک خارج نشوند و حادثه ناگواری نیافرینند.

از نکاتی که برای رعایت امنیت به کار رفته است می توان به این موارد اشاره کرد:

- هر ۱۵ کودک به یک مربی تحویل داده می شوند.
- مربی نظافت در کلاسها می گردد تا در صورت لزوم کمک کند.
- مدیر هم در اکثر مواقع با دیگر مربیان در اداره کلاسها همکاری می کند.
- درهای خروجی قفل می شود و کلید نزد مدیر است.
- از به کار بردن وسایل تیز و برنده، حتی مداد نوک تیز خودداری می شود.
- از وسایل ورزشی و بازی هماهنگ با سن و قد کودکان استفاده می شود.
- بچه هایی که از جنب و جوش بیشتری برخوردارند، شناسایی و بیشتر کنترل می شوند.
- اتاق بچه های شیرخوار کاملاً جدا شده است تا آسیب نبینند.
- از پذیرفتن بچه هایی که بیماریهای واگیردار دارند، جداً خودداری می شود.

۹- بازاریابی :

برای راه اندازی مهد کودک، ابتدا منطقه ای انتخاب شد که در اطراف آن هیچ مهدکودکی نباشد. سپس منطقه از نظر فرهنگی، معیشتی و اجتماعی تا حدود زیادی بررسی و شناسایی شد تا اطمینان نسبی برای جذب و جلب متقاضیان به دست آید.

روشهای تبلیغات

برای اینکه بتوان کودکان بیشتری را به سمت مهد کودک جلب کرد، اقداماتی بدین شرح صورت گرفت:

- انتشار اعلامیه های تأسیس مهدکودک و پخش این اعلامیه ها در خانه ها یا تحویل آنها به مردم و نصب آنها در مکانهای عمومی، مانند نانوائی و داروخانه.
- نیازسنجی: آمارگیری تعداد کودکان ساکن در اطراف مهدکودک.
- ارسال دعوتنامه برای خانواده ها و تشکیل جلسه معارفه و بیان ویژگیهای خاص مدیریت و مهدکودک.
- نصب پراکنده پوستر و پلاکارد در خیابان.
- اعطای تخفیف ۱۰ درصدی شهریه به دانش آموزانی که در ماه شهریور ثبت نام می کنند.
- تغذیه رایگان در یکی از روزهای هفته (پنج شنبه).
- برگزاری جشن و حضور کودکان در فعالیتهای فرهنگی، هنری.

برآورد تجهیزات

نام	تعداد	مبلغ به ریال	مبلغ کل به ریال
کولر	۳	۲/۹۰۰/۰۰۰	۸/۷۰۰/۰۰۰
ویدئو CD	۱	۲/۰۰۰/۰۰۰	۲/۰۰۰/۰۰۰
تلویزیون	۱	۲/۵۰۰/۰۰۰	۲/۵۰۰/۰۰۰
میز پذیرایی و صندلی	۷۰ - ۳۰	۱/۰۰۰/۰۰۰	۱/۰۰۰/۰۰۰
وایت برد و مواد مصرفی مثل ماژیک و لامپ	۱ - تعدادی	۳۰۰/۰۰۰	۳۰۰/۰۰۰
میز مدیر	۱	۵۰۰/۰۰۰	۵۰۰/۰۰۰
صندلی مدیر	۱	۲۵۰/۰۰۰	۲۵۰/۰۰۰
		۹/۴۵۰/۰۰۰	۱۵/۲۵۰/۰۰۰

■ توجه : ارقام تقریبی است.

۱۲ - اسناد و مدارک :

- مجوز رسمی از وزارت کار و امور اجتماعی
- مجوز رسمی از سازمان بهزیستی منطقه
- مجوز رسمی از سازمان بهداشت منطقه
- مشخصات کامل مدیر، همراه با فتوکپی شناسنامه، مدرک تحصیلی، گواهی سلامت
- مشخصات کامل مربیان، همراه با فتوکپی شناسنامه، مدرک تحصیلی و گواهی سلامت و صحت مزاج
- مشخصات کامل کودکان، همراه با فتوکپی شناسنامه و گواهی صحت مزاج
- مشخصات کامل سنوات کار و تجربیات و حسن اخلاق مربیان
- فتوکپی مدارک ورزشی، هنری و ... مربیان
- شرح وظایف
- تعهدنامه

صورت هزینه‌های دستمزد

عنوان	مبلغ به ریال
مربی شیرخوار	۳۰۰/۰۰۰
مربی	۲۵/۰۰۰
مربی	۲۵/۰۰۰
مربی آمادگی	۳۰/۰۰۰
مربی نظافت	۷۰۰/۰۰۰
جمع دستمزدها	۱/۸۰۰/۰۰۰

صورتحساب هزینه‌ها

عنوان	مبلغ به ریال
هزینه اجاره	۳/۰۰۰/۰۰۰
هزینه آب	۲۰۰/۰۰۰
هزینه برق	۳۰۰/۰۰۰
هزینه دستمزد	۱/۸۰۰/۰۰۰
هزینه مواد غذایی	۱۰۰/۰۰۰
هزینه تلفن	۵۰/۰۰۰
هزینه آگهی	۵۰/۰۰۰
جمع هزینه‌ها	۵/۵۰۰/۰۰۰

صورتحساب سود (زیان)

درآمد:	۱۱/۸۰۰/۰۰۰ ریال
کسر می‌شود:	
جمع هزینه‌ها:	۵/۵۰۰/۰۰۰ ریال
سود ناخالص:	۶/۳۰۰/۰۰۰ ریال
کسر می‌شود:	
<div> <div> <div>هزینه متفرقه</div> <div>۴۰۰/۰۰۰ ریال</div> </div> <div> <div>مالیات</div> <div>۶۰۰/۰۰۰ ریال</div> </div> </div>	۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال
	۵/۳۰۰/۰۰۰ ریال

قاسم‌زاده، حسن؛ آموزش کاربردی خلاقیت و حل خلاق مسائل؛ انتشارات قصیده سرا ۱۳۷۱؛

قاسم‌زاده، حسن؛ استعداد و مهارت‌های خلاقیت؛ انتشارات دنیای نو؛ ۱۳۷۲

قاسم‌زاده، حسن؛ پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت؛ انتشارات نیلوفر؛ ۱۳۶۸

کیهان‌نیا، اصغر؛ راز موفقیت در بازار کار؛ انتشارات یاسمن؛ ۱۳۷۵

گیبسون، مارسی؛ مهارت‌های لازم برای موفقیت در موفقیت؛ ترجمه امیر رشیدی نیک؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۶

مصفا، محمد جعفر؛ انسان در اسارت فکر؛ ۱۳۷۶

مصفا، محمد جعفر؛ تفکر زائد؛ ۱۳۷۶

مورفی، ژوزف؛ قدرت پول؛ ترجمه هوشیار رزم آرا؛ ناشر: مترجم؛ ۱۳۷۱

مورفی، ژوزف؛ قدرت فکر؛ ترجمه هوشیار رزم آرا؛ نشر سپنج؛ ۱۳۶۷

نعمتی، حسن؛ هنر خلاقیت در صنعت و فن؛ انتشارات امیرکبیر؛ ۱۳۶۴

ویتلی، دنیس؛ بذره‌های عظمت؛ ترجمه علیرضا طاهری؛ انتشارات شب‌ویر؛ ۱۳۶۸

ویتلی، دنیس؛ روانشناسی پیروزی، رموز دهگانه موفقیت؛ ترجمه ع. شقایق؛ انتشارات کویر؛ ۱۳۷۴

هیل، ناپلئون؛ بیندیشید و ثروتمند شوید؛ ترجمه مهدی قراچه‌داغی؛ انتشارات شباهنگ؛ ۱۳۷۳



- آیت اللهی، جواد و صدری، عباس؛ کارآفرینی (شاخه کار دانش)؛ ۱۳۸۲
- ابوترابیان، محمدرضا؛ پرورش نسل خلاق در ایران؛ انتشارات مدرسه ۱۳۸۲
- احمدپور داریانی، محمود (مترجم)؛ ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسئله؛ انتشارات امیرکبیر؛ ۱۳۸۱
- احمدپور داریانی، محمود؛ کارآفرینی؛ انتشارات پردیس، ۱۳۷۹
- افشار، مزدا صدری؛ شش کلاه برای فکر کردن؛ انتشارات انزلی؛ ۱۳۷۷
- الیس، پاتریک؛ قدرت بیان، رمز و راز موفقیت در بازار کار؛ ترجمه محمد رضا آل یاسین؛ نشر هامون؛ ۱۳۸۰
- بشارتیان، عباس؛ تفکر جانبی؛ انتشارات مترجم؛ ۱۳۶۴
- بیانی، علی قلی؛ تحول خلاق؛ دفتر نشر فرهنگ اسلامی؛ ۱۳۷۱
- پزشکپور، مهین دخت؛ اندیشه خلاق؛ انتشارات ساز و کار؛ ۱۳۸۱
- پورآقاسی، حسین؛ کلیدهای طلایی موفقیت؛ انتشارات نيزار؛ ۱۳۷۴
- خوشدل، گیتی؛ تجسم خلاق؛ انتشارات روشنگران و مطالعات زنان؛ ۱۳۷۸
- رابینز، آنتونی؛ به سوی کامیابی؛ ترجمه مهدی مجرد زاده کرمانی؛ انتشارات مؤسسه فرهنگی راهبین؛ ۱۳۸۲
- رابینز، آنتونی؛ موفقیت نامحدود در ۲۰ روز؛ ترجمه فریبا جعفری؛ نسل نواندیش؛ ۱۳۸۲
- راد، کامیار؛ سی درس موفقیت؛ ناشر: گردآورنده؛ ۱۳۷۲
- سروری، محمدحسین؛ پیروزی فکر؛ انتشارات روزانه؛ ۱۳۷۸
- سروری، محمدحسین؛ خلاقیت چیست؟؛ انتشارات عابد؛ ۱۳۷۹
- سید حسینی، حسن؛ پیروزی فکر؛ انتشارات مهرآئین؛ ۱۳۷۸
- صاحبی، لاله؛ اختراعات و اکتشافات قرن بیستم؛ انتشارات یگانه؛ ۱۳۷۵
- صمدآقائی، جلیل؛ تکنیکهای خلاقیت؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۸۰
- صمدآقائی، جلیل؛ جوهره کارآفرینی؛ دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۳
- صمیری زاده، محمدرضا؛ تصمیم گیری هوشمند و خلاق؛ انتشارات ترمه؛ ۱۳۸۱
- عزیزی، محمد؛ روشهای آموزش کارآفرینی؛ اولین سمینار نظام آموزش عالی و اشتغال؛ دانشگاه تربیت مدرس؛ مهر ۸۲
- عزیزی، محمد؛ «زوجهای کارآفرین»؛ مجله تدبیر؛ شماره ۱۴۵؛ خرداد ۸۳
- فتک، ریچارد؛ اوج موفقیت، برنامه هفت مرحله ای برای دستیابی به موفقیت، ترجمه مهدی قراچه داغی؛ نشر پیکان؛ ۱۳۸۲
- قراچه داغی، مهدی؛ روانشناسی تصویر ذهنی؛ انتشارات شباهنگ؛ ۱۳۶۹
- قاسم زاده، حسن؛ آینده خلاقیت و خلاقیت آینده؛ انتشارات ناهید؛ ۱۳۷۹