

راهنمای ایجاد کسب و کار  
در قالب شرکت های تعاونی دانش  
بنیان

**معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری**  
**وزرات تعاون**  
**بنیاد ملی نخبگان**  
**بانک توسعه تعاون**

تابستان ۱۳۸۹

**مقدمه :**

ضمن تبریک به خاطر عزم و مشارکت شما در ساختن ایرانی آباد، تلاش مقدس شما را جهت انجام طرحی که اشتغال افراد متخصص و تحصیلکرده متعددی در کشور اسلامی مان به دنبال دارد، قدردانی می‌نمائیم. برای کمک هرچه بیشتر در جهت سرمایه‌گذاری مناسب برای اجرای طرح پیشنهادی شما معاونت علمی و فناوری، بنیاد ملی نخبگان با همکاری وزارت تعاون و بانک توسعه تعاون پس از

بررسی و ارزیابی طرح پیشنهادی شما در گارگروه مربوطه تسهیلات بانکی تا مبلغ بیست میلیارد ریال در اختیار شما قرار خواهند داد لذا درخواست مینمائیم در آماده کردن طرح توجیهی فنی-اقتصادی، (طبق چارچوب پیوست) و تکمیل پرسشنامه بانک، به نکات اشاره شده در راهنما توجه نمائید.

طرح توجیهی معرف میزان پختگی مطالعات انجام شده طرح میباشد، ممکن است عدم دقت در ارائه برخی از اطلاعات و ارقام، کارشناسان بانک به این نتیجه برسد، که سرمایه‌گذاری در این طرح مخاطره‌آمیز است.

هر طرح دارای جسم و روح است، که ارقام و اعداد ارائه شده در پرسشنامه بیانگر کمیت و جسم طرح و توجیه اعداد و اثبات آنها همراه با ارائه مدارک مکفی بیانگر دقت ارائه و روح آن میباشد. لذا درخواست میشود تمامی آمار و ارقام به همراه مدارک و توضیحات کافی و مستند ارائه شود تا هیچ شبهه و سوالی پیش نیاید و در نیل به هدف، گامهای سریعتری برداشته شود.

قبل از اینکه متقاضی برای ایجاد یک شرکت تعاونی دانش بنیان اقدام نماید ضرورت دارد تا از مشاوره گام به گام یک موسسه مشاوره حرفه ای برخوردار شود تا بتواند قبل از هزینه های بی‌مورد نقشه راه ایجاد کسب و کار را بدرستی ترسیم نماید. توصیه‌های یک کارشناس خبره در کسب و کار میتواند یکی از مفیدترین سرمایه‌گذاری‌ها در این زمینه باشد از برنامه‌ریزی سطوح زیرین کسب و کار گرفته تا همفکری با مدیریت به شما برای حرکت به جلو با اعتماد به نفس کمک می‌کند. مشاوران شما را در انجام کارهای زیر کمک می‌کنند:

- طرح تجاری موثر
- قوانین کار و بیمه
- برنامه‌ریزی مالی
- و ...

## بخش اول: راه اندازی کسب و کار جدید ویژه شرکت های تعاونی دانش بنیان:

### شروع گام به گام یک کسب و کار

- گام اول: داشتن يك ایده جدید
- گام دوم: تهیه طرح تجاری بر اساس فرم راهنمای پیوست- (پیوست ۱ و پیوست ۲ و پیوست ۳)
- گام سوم: فرآیند ثبت و ایجاد يك شرکت تعاونی دانش بنیان (پیوست ۴ و پیوست ۵)
- گام چهارم: ارائه طرح برای بررسی کارشناسی و تصویب به کار گروه مستقر در بانک توسعه تعاون برای تامین منابع مالی (پیوست ۶ و پیوست ۷)
- گام پنجم: آغاز عملیات اجرایی طرح (پس از تصویب طرح و اخذ مصوبه)
- گام ششم: رشد و توسعه کسب کار

### گام اول: ایده تجاری

ایده تجاری نقطه مرکزی و شالوده يك طرح تجاری است. بدون داشتن يك ایده تجاری مشخص، برنامه تجاری تبدیل به صفحاتی از اعداد و ارقام فاقد جذابیت برای سرمایه گذاران میشود.

تجربه نشان داده است طراحان طرح تجاری در ایران به ایده تجاری بهای کمی میدهند و بیشتر بر روی ظاهر طرح تجاری متمرکز میشوند.

### گام دوم: تهیه طرح تجاری

طرح تجاری مهمترین مستندی است که شما تهیه خواهید کرد: این طرح گویای این خواهد بود که شما چه کسی هستید. کسب و کار شما را توصیف میکند و نشان خواهد داد که شما چگونه سودآور خواهید بود. یک طرح تجاری که به طور مناسب استادانه ای جمع بندی شده باشد میتواند اطمینان اعتبار دهندگان، سرمایه گذاران و سهام داران را جلب نماید.

### طرح تجاری موفق:

آیا طرح تجاری شما چیزی است که فقط به صورت رشته ای از افکار پراکنده مغشوش است و هنوز روی کاغذ پیاده نشده

است؟ آیا شما قصد دارید موسسات اعتباری، سرمایه‌گذارها و صاحبان سرمایه را متقاعد کنید که طرح تجاری شما قابل اعتماد است و ارزش سرمایه‌گذاری را دارد؟ طرح تجاری ابزاری مدیریتی برای بیان کلیه رئوس مطالب مهم است. یک طرح تجاری به صورت روشن و دقیق برنامه‌ای برای رسیدن به اهداف و نحوه تعامل تمام فعالیت‌ها با اهداف را معرفی می‌کند و گام‌های لازم برای رسیدن مرحله به مرحله به اهداف تعیین می‌شود.

طرح تجاری فقط برای شروع یک فعالیت اقتصادی جدید یا کسب اعتبار مالی برای راه‌اندازی واحد جدید نیست بلکه طرحی عملیاتی برای اداره موفق هر شرکت است.

طرح تجاری باید جامع و مانع باشد یعنی اینکه علاوه بر جامعیت باید بسیار ساده نیز باشد و از زیاده‌گویی پرهیز کرد. هر سال باید طرح تجاری تازه‌ای با توجه به مقتضیات شرایط تدوین کرد. برای تهیه یک طرح تجاری می‌توانید از نکات (پیوست ۱ و ۲) استفاده نمایید.

#### **گام سوم: فرآیند ثبت و ایجاد شرکت تعاونی دانش بنیان**

در این گام شما آماده می‌شوید تا برای اجرای طرح خود یک ساختار ایجاد نمایید تا به طرح کسب کار خود وجهه قانونی بخشید که بتوانید از مزایای آن بهره‌مند شوید. برای اینکه بتوانید از مزایای شرکت‌های تعاونی دانش بنیان بهره‌مند شوید باید مطابق دستورالعمل پیوست علاوه بر رایه ایده کسب و کار خود یک شرکت تعاونی دانش بنیان (مطابق راهنمای پیوست ۳) ثبت نمایید.

در پیوست شماره ۴، می‌توانید، اهداف شرکت تعاونی و مزایای آنها را مطالعه نمایید.

#### **گام چهارم: رایه طرح برای بررسی کارشناسی و تصویب به کارگروه مستقر در بانک توسعه تعاون**

در این مرحله متقاضیان طرح تجاری خود به همراه مستندات و مدارک (مطابق پیوست ۵ و ۶) از طریق معاونت علمی، بنیاد علمی نخبگان و یا وزرات تعاون به کارگروه ارسال می‌نمایند. کارگروه پس از ارزیابی دقیق طرح از ابعاد فنی، اقتصادی، مالی و توانمندی مجریان در اجرای طرح برای رد یا قبول آن تصمیم‌گیری خواهد کرد.

برخی از معیارهای رایه تسهیلات:

- امکان توجیه بازار و فروش واقعی و قابل قبولی را داشته باشد
- دانش فنی و مهارت خاص لازم را در حوزه فعالیت خود داشته باشد
- ویژگی‌های اخلاقی یک کارآفرین موفق را، نظیر انگیزش بالا، ریسک‌پذیری، اعتماد به نفس و... دارا باشد.
- یک تیم مدیریت سخت‌کوش را گرد هم آورد
- توان منابع مالی حداقل (۱۰٪) را برای سرمایه‌گذاری داشته باشد.
- حداقل یکی از شرایط اعلامی در اساسنامه شرکت‌های دانش‌بنیان را داشته باشند
- نیاز به تسهیلات از ۲۰ میلیارد بیشتر نباشد

### گام پنجم: آغاز اجرای طرح

پس از اخذ مصوبه بانکی و به عبارتی تخصیص منابع مالی مورد نیاز طرح، مجریان باید مطابق منابع مالی تخصیص یافته برای طرح و زمانبندی پیش‌بینی شده برای اجرای طرح اقدام نمایند.

نکات مهمی که مجریان باید در این مرحله رعایت نمایند:

- مدیریت پروژه در این مرحله بسیار حیاتی است زیرا تخصیص بهینه منابع در سرنوشت طرح موثر است. هرگونه هزینه‌های گزاف ادامه اجرای طرح را تهدید می‌نماید. چون در صورت تاخیر و افزایش قیمت‌ها قدرت مالی شما برای سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد و معمولاً "بانک هم برای جبران این کمبود تعهدی نمی‌پذیرد.
- اگر خودتان تجربه زیادی در این زمینه ندارید حتماً از مشاوره فردی امین برای این مرحله بهره‌مند شوید.
- همزمان با اجرای طرح به فکر بازاریابی باشید زیرا اگر بهترین محصول را هم تولید نمایید ولی نتوانید آن را بفروشید در بازپرداخت تسهیلات با مشکل مواجه می‌شوید. پس هنر هر کارآفرین در ایجاد و تصاحب بازار و فروش محصول یا خدمات می‌باشد.

### گام ششم: رشد و توسعه کسب و کار

عملیات روزانه ممکن است قسمت اعظم وقت شما را به خود اختصاص دهد، اما شما به عنوان مالک اصلی کسب و کار، وظیفه مدیریت رشد شرکت را نیز برعهده دارید. نباید دچار روزمرگی شوید زیرا رقباي شما در کمین هستند و یا سایر خطرات داخلی و خارجی شما را تهدید می‌کنند. همیشه باید آماده باشید و نوآوری باید جزء لاینفک فعالیت شما باشد. در ادامه برخی از موضوعات و نکاتی که باید در این مرحله به آنها توجه کافی را داشته باشد آورده شده است:

### **استراتژی تجارت الکترونیک خود را کامل کنید**

اگر شما کسب و کار دارید بهتر است به فکر راه اندازی وبسایتی مرتبط با واحد تجاری خود باشید. این وبسایت می‌تواند یک صفحه شامل اطلاعات مربوط به ارتباط با شما فقط باشد یا اینکه پایگاهی برای تمام اطلاعات طبقه‌بندی شما نیز باشد ولی شما باید از ابزارهای متفاوتی که می‌تواند به شما در این زمینه کمک کند بهره مند شوید.

### **استراتژی بازاریابی**

آیا مدتی که فروش شما رشد چشم‌گیری ندارد و شما نمی‌دانید که باید چه کار انجام دهید؟ و آیا با فرصت جدیدی در بازار روبرو شدید که نمی‌دانید آیا ارزش گذاشتن وقت و انرژی دارد؟

درست شبیه هر کارآفرین خلاق و نوآوری، شما هم در فکر گسترش کسب و کار خود و نفوذ در بازارهای جدید هستید. اما در محیط رقابتی امروز نیاز است که شما تصمیم‌هایی با دامنه وسیعی از اطلاعات و دانش اتخاذ کنید. بنابراین مزایای استراتژی بازاریابی چیست؟

استراتژی بازاریابی معمولاً برای معرفی یک محصول جدید به بازار یا توسعه محصول و افزایش سهم بازار محلی، منطقه‌ای یا بین‌المللی توصیه می‌شود. همچنین برای بنگاه‌هایی که به دنبال اطلاعات جامعی از صنعت، رقبا و فرصت‌های بازار خود هستند می‌تواند مفید واقع شود.

### **انتخاب یک سرمایه‌گذاری مناسب**

وقتی که ما برای واحد تجاری خود سرمایه‌گذاری می‌کنیم مهم است که ترکیب مناسبی بین وام‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، اوراق قرضه و دیون خود داشته باشیم. بانک‌ها برای سرمایه‌گذاری نکات زیادی را مورد توجه قرار می‌دهند ولی یکی از مهمترین آنها نسبت وام به سهم است که نشان

می‌دهد چقدر شما سرمایه‌گذاری کردید و چقدر به وسیله دیگران سرمایه‌گذاری انجام شده است.

### مدیریت منابع انسانی

آیا شما تجربه عدم ثبات کارمندان را در شرکت خود داشته‌اید؟ یا از اینکه نیروی انسانی متناسب با زمینه فعالیت خود را پیدا نمی‌کنید نگران هستید؟ آیا سرعت بخشیدن به رویه‌های انجام کار و حصول اطمینان از بهره‌وری سازمان خود را در اولویت کارهایتان گذاشته‌اید؟

موفقیت و شکست شما در اداره سازمانتان در گروه اداره موثر و کارایی مقوله‌های مربوط به منابع انسانی است. در حقیقت، در دنیای رقابتی امروز نیروی انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی جایگزین منابع فیزیکی بنگاه‌های بزرگ و کوچک شده است. به نظر می‌رسد منابع انسانی می‌تواند در زمینه‌های زیر به بنگاه شما کمک کند:

- جذب، ارتقاء و جلب رضایت کارمندان با صلاحیت
  - ارتقاء سطح اخلاقی وجدانی و ارتباطات کارمندان
  - کاهش منازعات قانونی و حقوقی
  - افزایش بهره‌وری
- در ارتقاء نیروی انسانی چه مسائلی باید لحاظ گردد؟ این بدین معنی است که در فرآیند بهبود تجارت سازمان شما باید به ملاحظات زیر توجه کرد:
- فرآیند استخدام کارا
  - انگیزش کارکنان
  - آموزش
  - ارزیابی عملکرد کارمندان و ساختار پرداخت حقوق
  - برقراری ارتباط دوستانه با مسائل کارمندان و اجتناب از بروز مسائل حقوقی و قانونی
- برای اینکه استخدام مناسبی داشته باشیم مناسب است که در هنگام درج آگهی استخدام نیرو به خوبی وضعیت نیروی مورد نظر بیان شده باشد:

- عنوان پست در نظر گرفته شده
- اطلاعات مربوط به شرکت

- شرح شغل
- توانمندی‌ها
- نحوه درخواست شغل
- مزایا و شرایط کاری

نکته مهم دیگر در همین رابطه آنکه چنانچه کسب و کار شما رونق بگیرد، شما نیازمند استخدام کارمندان جدید با تخصص مناسب هستید. برای آشنایی با تعهدات لازم برای یک کارفرما مطالب ارائه شده رایج شده در زمینه قوانین کار را مطالعه نمایید.

اجملاً آنکه شما نیاز به برنامه منابع انسانی کامل و منحصرأً برای خود دارید پس مدیریت منابع انسانی را دست کم نگیرید.

در ادامه در مورد بعضی موضوعات مهمی که با آنها سروکار خواهید داشت نکاتی بصورت سوالی ذکر شده است:

#### قیمت:

- رقبای شما چه استراتژی قیمتی را پیش گرفته اند؟
- معیار عملکرد واقعی برای پیش‌بینی فروش چه خواهد بود؟
- هزینه ساخت و توزیع محصولات شما چقدر خواهد بود؟

#### محصول:

- مزیت رقابتی محصول شما چیست؟
- روند تغییر محصولات در صنعت شما چگونه است؟

#### تبلیغات:

- استراتژی بازاریابی رقبا برای نفوذ در بازار چیست؟
- بازار هدف شما کدام است؟ و بهترین استراتژی برای نفوذ در این بازار خاص چیست؟
- فعالیتهای بازاریابی خود را چگونه اولویت‌بندی می‌کنید؟ این فعالیتها وقتی سود شما افزایش می‌یابد به چه ترتیب خواهد بود؟

#### مکان:

- اولین محل عرضه محصولات شما کجاست؟

- چه نوع سیستم توزیعی برای محصولات شما مناسب است؟

#### مشتریان:

- بازار هدف شما چقدر بزرگ است؟
- نفوذ مورد انتظار شما در بازار هدفتان چگونه خواهد بود؟
- چه موانعی بر سر راه شما برای رسیدن به مشتریانان وجود دارد؟
- ترجیحات و عادات مصرفی مشتریانان چگونه است؟

#### تحقیق:

- آمار فروش اصلی شما در صنعت خود چگونه است؟
- تحقیق شما نباید فقط در زمینه ارتقای کیفیت محصول یا خدمت باشد بلکه برای موفقیت کسب و کار خود نیازمند هستید در زمینه های زیر تحقیق نمایید :
- مطالعه بازار (تجزیه و تحلیل روندهای اصلی رقبا و استراتژیهای موجود در صنعت)
- استراتژی بازاریابی (برنامه مرحله به مرحله برای دستیابی به اهداف بازاریابی مبتنی بر نقاط ضعف و قوت بنگاه شما)
- استراتژی فروش هدفمند (قیمتگذاری، کانالهای فروش و توزیع، تخمین نفوذ در بازار)
- استراتژی ارتباطات (استراتژی تبلیغات، روابط عمومی)
- خدمات مذکور شرکت شما را در زمینه های مختلف حمایت و پشتیبانی میکند که از این قرار خواهد بود:
- اجرای شبکه محلی یا بین المللی توزیع
- ارزیابی تمام فاکتورهای کارا در فروش/ خدمات
- گسترش و نفوذ به مناطق جغرافیایی جدید
- معرفی یک محصول جدید در یک بازار خارجی (شامل قیمتگذاری، خطوط توزیع، مذاکره با صنایع

مختلف، ترویج محصول در بازار جدید با توجه به ملاحظات فرهنگی خاص آن بازار)

- سازماندهی تیم فروش محلی (با استناد به اهداف قابل حصول و دقیق فروش در مناطق مشخص با فروشندگانی مشخص)

## شروع يك كسب و کار جديد يا خريد يك كسب و کار موجود مالکیت يك كسب و کار جديد<sup>۱</sup>

اگر شما قصد گسترش كسب و کار خود را دارید ترجیح می‌دهد که حرکتی آهسته و بسطی را در دنیای متلاطم امروز اتخاذ کنید یا با مالکیت يك كسب و کار موجود از نقاط قوت کلیدی آن بهره‌مند شوید.

مالکیت و تحصیل يك كسب و کار خیلی از مسائل و مشکلات طاقت‌فرسا که ممکن است انگیزه شما را برای ادامه مسیر کاهش دهد را از بین ببرد. در جمله موانعی که فراروی راه‌اندازی يك كسب و کار جدید است را می‌توان توسعه محصول، استخدام افراد مناسب، خرید و راه‌اندازی سیستم‌های پاسخ‌گویی به مشتری، نفوذ در بازار و هزینه‌های مالی و بهره که در موقع شروع يك كسب و کار وجود دارد، را نام برد. از همه این مسائل گذشته وقتی شما مالکیت كسب و کار دیگری را برعهده می‌گیرید، امکانات بسیاری در آنجا وجود دارد که دغدغه شما را کاهش می‌دهد. کارشناسان معتقدند در سال‌های اخیر افراد بیشتری متقاضی تحصیل مالکیت كسب و کارهای دیگران هستند با توجه به این نکته که با افزایش جمعیت علاقه افراد از كسب و کار و صنایع سنگین به تجارت‌های خانوادگی کشیده شده است.

خرید و به دست آوردن يك واحد تجاری از اشتباه‌های احتمالی و فرآیند سعی و خطا در راه‌اندازی يك كسب و کار جلوگیری می‌کند. از آنجا که ممکن است این یکی از شاخص‌ترین سرمایه‌گذاری‌های در طول زندگی شما باشد، شما باید مطمئن شوید که خرید را در قیمت مناسب انجام داده‌اید و نرخ بازگشت سرمایه شما مناسب خواهد بود.

در گام اول شما باید اهداف شفاف و مشخصی داشته باشید به‌طوری‌که در عالم واقع هم نیز قابل دستیابی باشند. شما باید برای كسب و کار خود چشم‌انداز و مأموریت مشخصی در نظر بگیرید که اینها می‌تواند از بهبود خدمت‌رسانی شما افزایش سهم بازار تا ایجاد يك خط جدید برای تولید يك محصول مکمل تغییر کند.

کارشناسان معتقدند که مالکیت موفق يك كسب و کار در گرو گره‌خوردن آن با شخصیت مالک جدید آن و فلسفه و ماهیت وجودی كسب و کار می‌باشد. شما باید احساس راحتی با شرکت

---

<sup>۱</sup>:Acquisition

خود بکنید. به عنوان مثال اگر شما کسی هستید که دوستدار محیط زیست است، دوست دارید که کسب و کار شما محصولاتی تولید نکند که سلامت محیط زیست را به مخاطره بیاندازد.

اکیداً توصیه شده است که در کسب و کاری که به آن اشراف کامل دارید فعالیت خود را ادامه دهید با انتخاب حوزه فعالیت ناآشنا و نامأنوس با مهارت شما، ریسک شما افزایش می‌یابد.

تحلیل SWOT (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) یکی از ابزارهای مهم و کاربردی برای کارآفرینان می‌باشد. بهتر است که اول تحلیل‌های خارجی را انجام دهید مانند مطالعه فاکتورهای مانند روند مطالعه بازار و رقبا را انجام دهید. به عنوان مثال چنانچه بازاری که قرار است شما در آن فعالیت کنید چنانچه دارای رقبای زیادی با قیمت‌های رقابتی باشد مدت زمان زیادی طول خواهد کشید که شما به بهره‌برداری و هدف خود که همان تولید پول است برسید.

قدم بعدی تحلیل عوامل داخلی است که به جنبه‌های اصلی بنگاه مانند دارایی‌ها می‌پردازد. به عنوان مثال اگر تجهیزات شما قدیمی باشند تیم تعمیر و نگهداری شما باید قوی باشد و به طبع هزینه‌های زیادی را بر شما تحمیل می‌کند. از طرف دیگر شما ممکن است به این نتیجه برسید که در شروع یک کسب و کار جدید بهتر است از ماشین‌آلات و تجهیزاتی استفاده کنید که قیمت پایین‌تری دارند. اکیداً توصیه می‌شود که از نزدیک تمام ماشین‌آلات و تجهیزاتی که قرار است خریداری کنید را ببینید تا با مشکلات احتمالی و نقاط قوت کاملاً آشنا باشید.

یکی از عوامل کلیدی در تصمیم‌گیری راجع به مالکیت یک کسب و کار باید باشد. این مشکلی است که فراروی اغلب کارآفرینان می‌باشد. به این صورت که در تشکیل کسب و کارهای خانوادگی دختران و پسران کارآفرین در پست‌های کلیدی مدیریتی قرار دارند که بعضاً مهارت و دانش کافی برای تصمیم‌گیری در آن مناسب را ندارند.

در معامله نهایی از مساعدت حرفه‌ای افراد متخصص بهره بگیرید.

کارآفرینان می‌خواهند که همه کارها را خود انجام دهند، ولی کارشناسان امر معتقدند که بهره‌مندی از نظر کارشناسی افراد متخصص در مراحل نهایی برای موفقیت الزامی است. گفته شده است که استراتژی نظر شخص ثالث بهترین استراتژی

در معاملات می‌باشد. به‌عنوان مثال چنانچه می‌خواهید تجهیزات یک کسب و کار را ارزیابی کنید توصیه می‌شود که از راهنمایی که خریدار یا تأمین‌کننده تجهیزات و ماشین‌آلات استفاده کنید تا او ارزش واقعی آنها را به شما بگوید.

در امضای توافق‌نامه‌ها حضور یک وکیل کمک زیادی می‌تواند به شما بکند. مخصوصاً در امضای توافق‌نامه بین سهامداران مختلف مشاوره با یک وکیل زبده می‌تواند کمک شایانی برای شما باشد. با در نظر گرفتن اینکه ما برای محافظت از سرمایه خودتان و کاهش ریسک به امضای توافق‌نامه‌های همکاری با سهامداران مبادرت می‌کنیم ولی باید در تنظیم این توافق‌نامه‌ها دقت لازم را مبذول نماییم.

#### **سرمایه‌گذاری برای خرید کسب و کار موجود:**

آیا روحیه کارآفرینی هنوز در شما زنده است؟ خرید کسب و کار به نظر یک حرکت استراتژیک برای شروع می‌آید. این باعث می‌شود که شما در بازی یک پله جلوتر باشید آنهم زمانی‌که بسیاری از فازهایی راه‌اندازی واحد تجاری جدید با شکست روبرو می‌شود. و بنابراین این تنها راه حل موجه در این مقوله می‌باشد. بخصوص چنانچه سرمایه‌گذاری برای راه‌اندازی واحد تجاری در صنایعی مانند توریسم و برخی صنایع تولیدی سرسام‌آور می‌باشد و از عهده هرکسی برنمی‌آید. المان‌های کلیدی برای مالکیت کسب و کار مناسب ارزیابی وضع موجود خودتان و مشخص کردن اینکه شما چه می‌خواهید و به دنبال چه هستید؟

در ادامه برخی از دلایل انتخاب خرید کسب‌وکارهای موجود، بجای تأسیس کسب‌وکاری جدید را مرور خواهیم کرد:

#### **مشتریان**

شما در واقع با خرید یک کسب و کار کل مشتریان آن واحد تجاری را نیز کسب می‌کنید. از جریان وجوه نقد حاصل از فروش محصولات و خدمات به این مشتریان فرصت لازم برای بهبود ارتباط واحد تجاری موجود با محیط را خواهید داشت.

#### **عملیات**

• چون فرآیند تولید در جریان است شما نیاز نیست برای راه‌اندازی، با مشکلات سعی و خطا و تست مواجه شوید.

- عملیات، توزیع، تأمین‌کنندگان، پرسنل کلیدی همه مهیا هستند و شما می‌توانید در زمان و پول خود صرفه‌جویی کنید.
- مالک قبلی کسب و کار دید مناسب را برای اداره واحد تجاری به شما خواهد داد.

### محصول

در انبارها محصول می‌باشد. محصولات به فروش می‌رسد و سطح مشخصی از سود را عاید شرکت می‌کند. این به شما این ایده را می‌دهد که چه چیز خوب کار می‌کند و شما چه کارهایی را باید برای بهبود فروش انجام دهید. شما قادر خواهید بود با اختصاص بودجه بیشتری فعالیت‌های بازاریابی خود را تقویت کنید.

### کارمندان

کارکنانی که مدتی است در کسب و کار شما کار می‌کردند می‌توانند اطلاعات و دانش بسیار مفیدی راجع به نحوه اداره کسب و کار و صنعت موجود را در اختیار شما قرار دهند.

### سرمایه‌گذاری

- نرخ رو به رشد اثبات‌شده قبلی و جریان وجوه نقد فعلی جریان امور را برای سرمایه‌گذاری بیشتر برای سرمایه مولد را تسهیل می‌کند

- طرح تجاری و گزارشات کسب و کار می‌توانند شما را در گرفتن تصمیم راهنمایی کنند بنابراین می‌توانید سود کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را تخمین بزنید

سایر فاکتورهایی که باید در نظر گرفته شود:

- در حوزه‌ای که اطلاعات کسب و کار در آن زمینه است باقی بمانید

- به دنبال بهترین گزینه که با شرایط شما مناسب است باشید

- ریسک موجود را ارزیابی کنید

- به دنبال هم‌افزایی باشید:

هم‌افزایی در حوزه‌های زیر بین واحدهای مختلف کسب و کار موجود خودتان و مالکیت کسب و کار جدید می‌تواند خیلی برای شما مقرون به‌صرفه باشد:

• بازاریابی و فروش

• عملیات

• امور اداری و مالی

## آشنایی با برخی مفاهیم کسب‌وکار

### برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>

آیا شما کسب و کار جدیدی را شروع کردید یا در حال معرفی محصول جدیدی به بازار هستید؟ آیا در فکر توسعه مرزهای کسب و کار خود هستید؟ آیا با تغییر در بازار یا صنعت خود مواجه هستید؟

عموماً وقتی که بنگاه‌ها با مقوله تغییر مواجه می‌شوند کمتر پیش می‌آید که با صبر و حوصله و اختصاص وقت و انرژی لازم به برنامه‌ریزی و استراتژیک کردن آن بپردازند. این درست زمانی است که نقش یک مشاور مجرب برای هدایت شما در تدوین استراتژی مناسب برای غلبه بر این مقولات نامأنوس روشن می‌شود. مشاور با توجه به اولویت‌ها و شناسایی اهداف و چالش‌ها برنامه‌ای هدفمند با گام‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری برای دستیابی به آن اهداف طراحی می‌کند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک سعی در ایجاد یک ارتباط بین اهداف شرکت، توانمندی‌ها، منابع و فرصت‌های متغیر دنیای بیرون است.

یک برنامه استراتژیک خوب باید بتواند پاسخگویی سؤالاتی نظیر آنچه در ادامه گفته می‌شود باشد.

• چه ملاحظاتی را باید مدنظر داشته باشید تا مطمئن شوید که بنگاه شما سیر صعودی رشد خود را حفظ می‌کند؟

• آیا شما و سازمانتان در راستای تحقق چشم‌اندازها و مأموریت سازمان گام برمی‌دارد؟

• آیا اهداف بنگاه شما در راستای واقعیات صنعتی که در آن قرار دارید است؟

• آیا تمام زوایای بنگاه شما برای رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت دارند؟

---

<sup>۱</sup> Strategic Planning:

برنامه استراتژیک می‌تواند به سازمان شما در زمینه‌های زیر کمک کند:

- آمادگی لازم برای تغییر
- ترسیم نمای کاملی از نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت شما
- استفاده درست و به‌جا از فرصت‌هایی که در راستای مأموریت و چشم‌انداز سازمانی شماست و اجتناب از آنهایی که هیچ ارزش افزوده‌ای برای شما ندارد
- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی که می‌تواند در برنامه شما موثر باشد
- افزایش هماهنگی برای تمرکز بر اهداف مشترک
- بهبود کارایی و بازدهی برای تحقق اهداف
- مدیریت و حفظ رشد مستمر
- داشتن برنامه‌ای جامع برای غلبه بر مشکلات قبل از بروز و ظهور آنها
- برای رسیدن به یک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان راه-کارهای زیر را به کار بست:
- هدف قراردادن اهداف موردنظر
- جستجوی کمک‌های بیرونی
- استفاده از تحلیل SWOT
- تعریف چشم‌انداز شرکت
- درباره قلمروهای برنامه تصمیم‌گیری شود.
- قراردادن برنامه مالی در جایگاه خود

### **بازاریابی/فروش و توزیع<sup>۱</sup>**

با فرستادن پرسشنامه‌هایی برای مشتریان اصلی خود، براساس نظرات آنها و جوابی که به پرسش‌ها می‌دهند می‌توانید وضعیت محصول خود از نظر جلب نظر مشتری را به دست آورید. از آنجایی که تعامل نزدیک با مشتریان به عنوان یک راهکار بسیار کارا محسوب می‌شود، با گردهم‌آوری

---

<sup>۱</sup>:Marketing/Sale/Distribution

مشتریان کلیدی و برگزاري میزگردهایی برای کسب اطلاع از نظرات و خواسته‌های مشتریان از محصولی که دریافت می‌کنند، نظرات اصلی آنها را کسب می‌کنید. از این مشتریان می‌خواهید که در جریان بهبود کیفیت محصول براساس خواسته‌های آنها باشند و در ادامه از آنها می‌خواهید که از جنبه‌های بسیار بد محصولاتان برای شما بگویند و در پایان از آنها بخواهید که مواردی که به نظر آنها می‌تواند به محصول اضافه شود را برای شما ذکر کنند. با به کارگیری این روش اصلاحات نرمی با کمک مشتریان در محصول بدست می‌آید. اجرای هر یک از این اصلاحات به معنی حفظ بخشی از بازاری است که به آن وارد شده‌اید.

هر چند بازاریابی یک فعالیت تخصصی است ولی اصول کلی آن به صورت زیر است:

- وضعیت فعلی خود را با شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها واضح کنید.
- از کل فرآیندهایی که در شرکت انجام می‌شود یک بازبینی به عمل آورید. در این بازبینی مواردی مانند وضعیت کسب‌وکار، وضعیت مشتریان، وضعیت رقبا و فعالیت‌های فعلی بازاریابی خود را مشخص کنید.
- برنامه بازاریابی خود را طراحی کنید. این برنامه شامل خلاصه اجرایی، وضعیت فعلی و تحلیل بازار، اهداف بازاریابی و استراتژی بازاریابی است.

روش‌های گوناگونی برای بازاریابی محصولات وجود دارد که هر یک از آنها را می‌توان با توجه به استراتژی اتخاذ شده توسط شرکت به کار گرفت. به طور مثال می‌توان به روش مراجعه حضوری، سخنرانی در مراسم‌های مناسب، استفاده از وبسایت، استفاده از تیزر تبلیغاتی، ایمیل مستقیم، بازاریابی محلی، استفاده از بروشور، درج آگهی تبلیغاتی با تمرکز بر بازارهای هدف اشاره داشت.

### برنامه‌ریزی مالی

آیا شما در پی تامین مالی برای سازمان خود هستید؟ و آیا بهبود وضعیت مالی بنگاه یکی از مهمترین اهدافی است که دنبال می‌کنید؟ برنامه‌ریزی مالی وسیله‌ای برای رشد

سودآوری بنگاه است. توانایی شناسایی مشکل و پیش‌بینی مشکلات احتمالی در آینده به واسطه برنامه‌ریزی مالی افزایش می‌یابد.

برنامه‌ریزی مالی شامل:

#### ۱. وضعیت مالی صاحبان (یا صاحب) سازمان

- چه مقدار باید شما در شرکت خود سرمایه‌گذاری کنید؟
  - آیا وام و دیون مالی برای شما ضرورت دارد؟
  - حقوق ماهانه واقعی شما به چه میزان باید باشد؟
۲. صورت سود و زیان کسب و کار

- شامل پیش‌بینی‌های فروش، قیمت تمام شده محصولات، هزینه‌های ثابت و متغیر (حقوق کارمندان، هزینه‌های تبلیغات، اجاره، هزینه مالی و بهره) و سود
- سه سناریو- سناریو خوش‌بینانه، بدبینانه و محتمل- برای ارزیابی عدم قطعیت و ریسک در کسب و کار باید جزئیات نشان داده شود

#### ۳. تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر:

تعیین نقطه‌ای که در آن درآمد و هزینه‌های شما در تعادل می‌باشد

- چگونه می‌توان خود را به ماکزیمم ظرفیت تولید رساند
- چه سطحی از فروش مورد انتظار است و مدت زمان لازم برای رسیدن به این سطح چقدر تخمین زده می‌شود و با سودآوری مورد نظر مرتفع گردد
- چه تغییراتی می‌تواند بیشترین سودآوری را در پی داشته باشند

#### ۴. صورت جریان وجوه نقد<sup>۱</sup>:

اطلاعات شفاف و روشنی از اینکه هر ماه چقدر وجه نقد نیاز است تا شما بتوانید بر کسب و کار خود ادامه دهید را در اختیار شما قرار می‌دهد.

**تسهیلات مالی برای راه‌اندازی کسب‌وکار**

---

<sup>۱</sup> Cash Flow Statement

تسهیلاتی که عموماً به صورت وام به شرکتهای در حال راه-اندازی پرداخت می‌شود در دو قالب زیر پرداخت می‌شود:

- بلنمدت

این تسهیلات برای خرید دارایی‌های ثابت مانند ساختمان، ماشین‌آلات و اجزا ثابت کارخانه استفاده می‌شود و در اقساط ثابت ماهیانه بازپرداخت می‌شود.

- کوتاه مدت

برای پرداخت دارایی‌های ثابت مانند موجودی، حساب-های دریافتی و یا دیگر مصارف سرمایه در گردش به کار می‌رود.

موارد زیر برای بانک اهمیت دارد:

- توان بازپرداخت وام خارج از فعالیت عادی کسب-وکار را داشته باشد.

- وام برای راه‌اندازی کسب وکار کفایت می‌کند.

- برنامه کسب‌وکار به صورت مکتوب

- پیش‌بینی جریان نقدی برای ۱۲ ماه اول، شامل برنامه بازپرداخت

- سود و زیان پیش‌بینی شده برای سال اول و دوم

- لیست موجودی و تجهیزات

- لیست تجهیزاتی که می‌توان به عنوان تضمین به کار برد.

### بازدهی عملیاتی:

آیا احساس می‌کنید که تحت فشار شدید فعالیت‌های رقبا قرار دارید و آنها توان شما را تحلیل برده‌اند؟ یا لازم است هزینه‌های عملیات خود را به گونه‌ای کاهش دهید که سود و رضایت مشتریان شما خدشه دار نشود.

تمرکز بر بازدهی عملیاتی به سازمان شما کمک می‌کند تا دقیق‌تر عمل کند. نظیر افزایش بازدهی، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی فرآیندها. چگونه به شناسایی و حذف فرآیندهایی که باعث اتلاف منابع می‌شوند مبادرت ورزیم؟

بازدهی عملیاتی<sup>۱</sup> (OE) و تولید ناب<sup>۲</sup> هر دو جلوگیری از هدر رفتن منابع را به عنوان یکی از اصلی‌ترین و مهمترین هدفها دنبال می‌کنند. بنابراین این بدین معنی است که باید تمام فرآیندهایی که منابع (زمان، پول، نیروی انسانی، تلاش و ...) هزینه می‌شوند و منجر به هیچ ارزش-افزوده‌ای برای خدمت یا محصول شما نمی‌شوند را شناسایی کرد سپس به حذف این مشکل اقدامات اصلاحی را انجام داد. و نهایتاً نتایج باید قابل اندازه‌گیری، فوری و قابل تحمل باشد.

معمولاً ۹ دلیل عمده اتلاف منابع در سازمان‌ها شناسایی می‌شوند که عبارتند از: اضافه تولید، تأخیرات، حمل و نقل نامطمئن، موجودی انبار بیش از حد، کالاهایی معیوب، طراحی نامناسب، فرآیندهای پیچیده، تجهیزات قدیمی و ناکارآمد، کارمندان کم‌تجربه.

### گواهینامه مدیریت کیفیت<sup>۳</sup>

برای ارزیابی وضعیت انجام کارها و کیفیت محصولات شرکت باید پارامترهایی کمی را برای سنجش وضعیت تعریف کرد و از این روش به ارزیابی شرکت پرداخت. یکی از ابزارهای کارآمد برای مدیریت کیفیت در یک شرکت استفاده از ابزار مدیریت کیفیت ISO است. در این فرآیند شخص ثالثی به ارزیابی فرآیندهای شرکت می‌پردازد و کارآمدی شرکت و محصولات را براساس استانداردهایی اندازه‌گیری می‌کند.

در نظر برخی از کارآفرینان بسیاری از کمیتها مانند کیفیت، تحویل در موعد مقرر، ایمنی و رضایت کارآمنان را نمی‌توان کمی ساخت؛ ولی به طور مثال می‌توان برای کیفیت از تعداد محصولات برگشتی، تعداد شکایات نمایندگانها به عنوان یک معیار استفاده کرد. برای اینکه آثار زیست محیطی شرکت در محدوده استاندارد قرار داشته باشد می‌توان از استاندارد محیط زیستی ISO 14001 استفاده کرد.

### گواهینامه ایزو

• **ISO 9000**: مرجع بین‌المللی برای تضمین استاندارد کردن فرآیندهای بکار رفته در کسب و کار؛ این فرآیندها براساس فرآیندهای شرکت

<sup>۱</sup> Operational Efficiency (OE)

<sup>۲</sup> Lean Production

<sup>۳</sup> ISO certificate.

راهبر و پیشرو در جهان تنظیم می‌شود و داشتن گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ به مشتریان شرکت نوعی از اطمینان را به مشتریان برای تجارت با شرکت دارنده گواهینامه می‌دهد.

- **ISO 9001:2000**: آخرین ویرایش سیستم مدیریت کیفیت است که هم‌اکنون بیش از ۳۰۰،۰۰۰ سازمان در دنیا آن را کسب کرده‌اند.

- **ISO 14000**: این استاندارد در درجه اول به مسایل زیست محیطی می‌پردازد و به دنبال کاستن اثرات مضر فعالیت‌های شرکت بر محیط زیست است.

به کاربردن استانداردهای ایزو برای شرکت‌های کوچک می‌تواند مزایای زیر را دربر داشته باشد:

- فرآیندها بعد از ارزیابی و استاندارد شدن به پرسنل ارائه می‌شود

- تربیت نیروی انسانی جدید آسان‌تر است.

- مشکلات راحت‌تر مشخص می‌شود و نتایج بهتری بدست می‌آید.

- رضایت مشتریان بیشتر می‌شود.

- درک نیازمندی‌های مشتریان افزایش می‌یابد.

- درک شرکت از وضعیت رقبا و بازار و دیگر مسایل مهم بیشتر می‌شود.

- تأمین کنندگان مواد اولیه بیشتر به شکل همکاران و شرکا با شما به همکاری می‌پردازند.

- ارتباطات با محیط بیرون بهبود می‌یابد.

- دانش کارمندان شرکت بیشتر می‌شود.

- مشارکت کارمندان در امور شرکت بیشتر می‌شود.

برای اخذ گواهینامه ایزو سه مرحله اصلی زیر باید انجام شود:

- برنامه‌ریزی شامل تعیین اهداف و تربیت سازمانی

- اجرا و مستند کردن کلیه فرآیندهای شرکت

• انجام مراحل ثبت، گرفتن گواہینامہ و امور مرتبط

*به امید موفقیت شما عزیزان کارآفرین فناور*