

کارآفرینی در گردشگری

محمود حسن پور

عضو هیات علمی گروه گردشگری
دانشگاه مازندران

بخش اول: کارآفرینی و کارآفرین

❖ چه کسانی چه چیزی و چرا؟

❖ کارآفرینی به عنوان نوعی فعالیت و نیز رشته‌ای علمی دقیقاً چیست؟

❖ چگونه با گذشت زمان کارآفرینی به پیدایش فرصت‌ها می‌انجامد؟

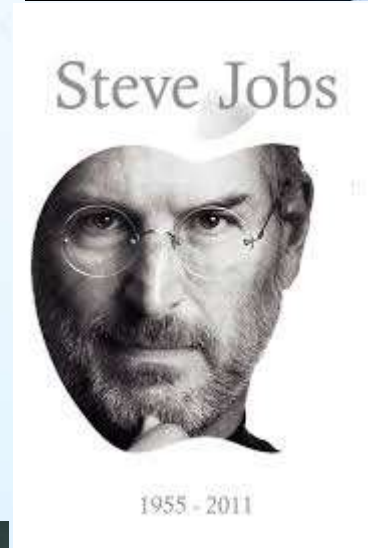
❖ چگونه می‌توان در این زمینه به اطلاعاتی منظم و صحیح دست یافت؟

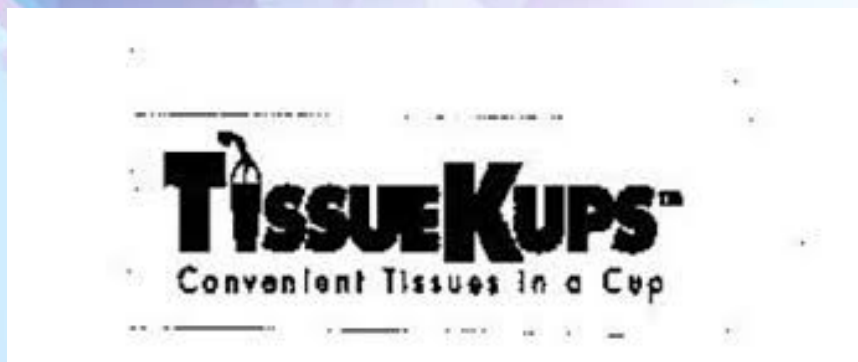
❖ ماهیت فرصت‌ها چیست و چگونه به وجود می‌آیند؟

❖ کدام یک از عوامل شناختی در بروز خلاقیت و تولید ایده‌های مرتبط به محصولات و

خدمات جدید نقش دارند؟

کار آفرین و کار آفرینی: جادوگر و جادوگری؟





مهم اثربخشی محصول و حل مشکل یا بر آوردن یک
نیاز مشتری است.

کارآفرینی یک فرایند است

❖ کارآفرینی بی‌تردید یک **فرآیند** است. منظور از این واژه زنجیره‌ای از رویدادها و فعالیت‌هاست که در طول زمان انجام می‌پذیرند. گرچه این دامنه زمانی گاهی بسیار طولانی می‌شود. فرآیند کارآفرینی عمدتاً با پیدایش ایده‌های جدید آغاز می‌شود که معمولاً در زمینه محصولات یا خدمات جدید است. در حقیقت هر فعالیت تنها زمانی کارآفرینانه تلقی خواهد شد که ایده جدید به محصول تبدیل شود و آن محصول از طریق کسب و کارهای جدید به بازار عرضه شده و شرکت‌های فعلی مجوز تولید آن را کسب کنند.



کارآفرینی یک فرایند است



کارآفرینی فرایند پیدایش فرصت‌های گوناگون در زمینه خلق مفهومی جدید (مانند محصولات و خدمات جدید، بازارهای نو، مواد اولیه یا فرآیندهای جدید تولید و شیوه‌های نوین سازماندهی در مورد فناوری‌های فعلی) و نیز روش‌های کشف یا توسعه این فرصت‌ها توسط افرادی خاص است که با استفاده از شیوه‌های مختلف برای بهره‌برداری یا توسعه این قبیل فرصت‌ها به نتایج مختلفی دست می‌یابند.

شین و ونکاترامان



کارآفرینی به معنای تشخیص فرصت‌ها برای خلق مفهومی جدید است.

کارآفرینی سازمانی

Intrepreneurship OR Corporate Entrepreneurship

شناسایی فرصت ها برای تولید یا توسعه فرصت های جدید ممکن است علاوه بر محیط خارج، در درون سازمان های فعلی صورت پذیرد.

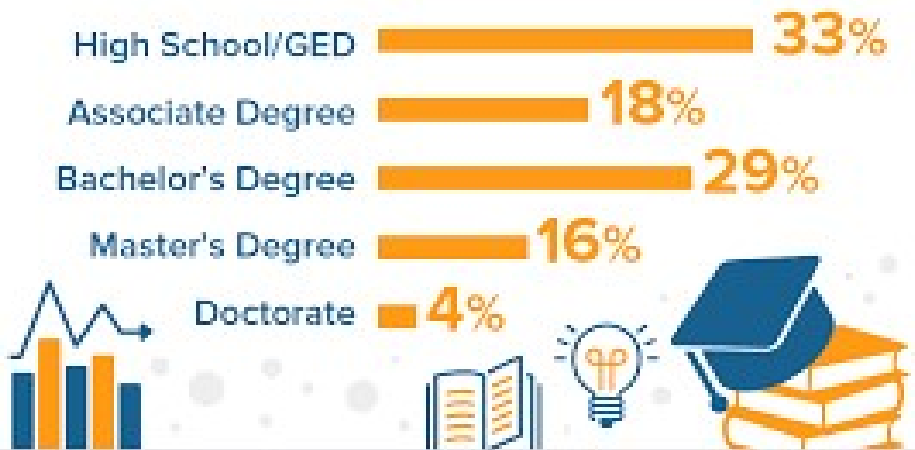


بنابراین افرادی که نه از طریق راه اندازی کسب و کار جدید، بلکه در داخل شرکت های موجود به تولید مفاهیم (محصول یا بازار) جدید می پردازند نیز کارآفرینان سازمانی هستند.

کارآفرینی: ابزار رشد اقتصادی

کسب و کارها هستند که موجب رشد اقتصادی ملت ها هستند.

Education of Entrepreneurs

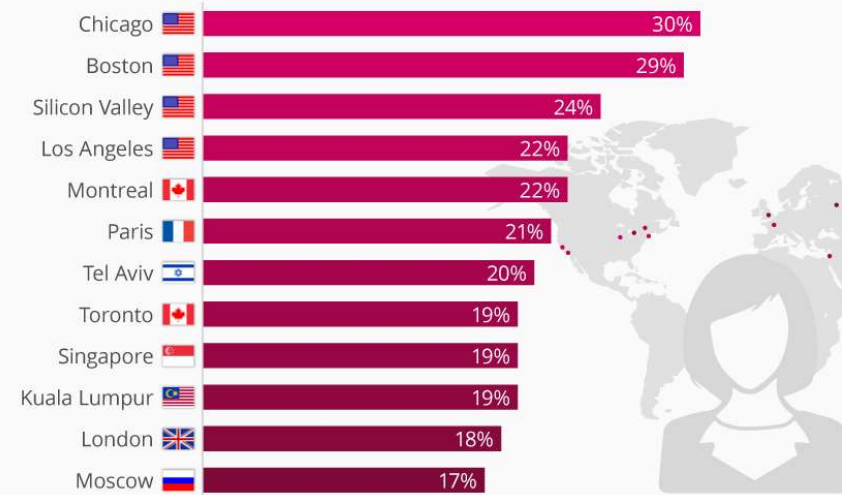


Source: Gludent Financial

FinancesOnline

The World's Top Cities For Female Entrepreneurs

Women as a percentage of startup founders worldwide



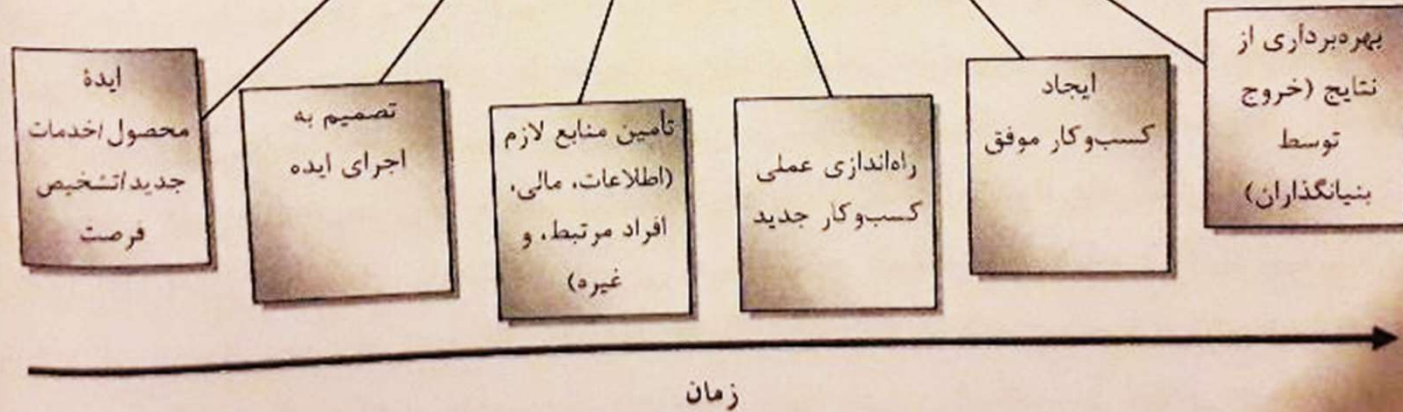
@StatistaCharts Source: 2015 Global Startup Ecosystem

st

فرایند کارآفرینی

متغیرهای سطح فردی (مهارت‌ها، انگیزه‌ها و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان)
متغیرهای سطح گروهی (ایده‌ها، داده‌های دیگران، اثربخشی تعاملات با سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارکنان)
(بالقوه)
متغیرهای سطح اجتماعی (سیاست‌های دولتی، شرایط اقتصادی و فناوری)

همه مراحل متأثر از متغیرهای سطوح سه‌گانه هستند.



کارآفرینی ژنتیکی است؟

امروزه این سوالی بی مورد است چرا که متغیرهای مختلف در سطح فرد، گروه و اجتماع هستند که بر کارآفرینی تاثیر می گذارند.



اهمیت فرصت در کارآفرینی؟



مرور پیشینه و مسیر موفقیت کارآفرینان نشان می دهد که همگی آن ها یک سبب نیوتنی داشته اند. "فرصت" سبب نیوتنی همه کارآفرینان است که آنها با شناسایی و درک آن، مسیر در اختیار گرفتن آن را طی کرده اند.

چه عواملی به پیدایش فرصت‌ها می‌انجامند؟



"فرصت‌ها نتیجه تغییر در محیط بیرونی هستند"

تغییر در فناوری

تغییر در قوانین و مقررات

تغییر در روندهای اجتماعی

تغییر در جمعیت

تغییر در تمایلات و خواسته‌های جامعه

و تغییر در هر پدیده‌ای

چه عواملی به پیدایش فرصت‌ها می‌انجامند؟

"فرصت‌ها نتیجه تغییر در محیط بیرونی هستند"



تغییر در فناوری

تغییر در قوانین و مقررات

تغییر در روندهای اجتماعی

تغییر در جمعیت



تغییر در تمایلات و خواسته‌های جامعه

و تغییر در هر پدیده‌ای

منابع فرصت: منشا کسب و کارهای جدید

"به زبان ساده، فرصت کارآفرینانه شرایطی است که در آن فرد به بهره برداری از ایده ای جدید در عرصه کسب و کار می پردازد به شرط آنکه از قابلیت سودآوری بالقوه برخوردار باشد."



به طور کلی فرصت ها ناشی از ۲ منبع هستند:

- ۱- اطلاعات در اختیار افراد
- ۲- تغییرات در جهان پیرامون



فرصت های ناشی از اطلاعات



فرصت های ناشی از تغییرات در جهان پیرامون

فرصت های ناشی از تغییرات در جهان پیرامون

تغییرات فناورانه مهمترین منبع فرصت های ارزشمند کارآفرینانه هستند. این نوع تحولات موجب می شوند افراد امور مختلف را به شیوه هایی جدید و در عین حال با بازدهی بیشتر انجام دهند.



تغییرات فناورانه

تغییرات سیاسی و قانونی

تغییرات اجتماعی و جمعیت شناختی

۵ شیوه استفاده از فرصت های کار آفرینانه در بازار

۱- توسعه محصولات و خدمات جدید



۲- ورود به بازارهای نو

۳- ابداع روش های جدید تولید



۴- شناسایی مواد اولیه جدید

۵- توسعه روش های نوین در سازماندهی فرایندهای کسب و کار

نکته مهم اینکه هر یک از این شیوه ها خود می توانند منبع مستقلی از فرصت ها باشند و حتی به تغییر در فناوری، قوانین و سیاست های دولت، روندهای اجتماعی یا بازارهای مختلف بیانجامند.

نمونه هایی از انواع فرصت های کار آفرینانه ناشی از تغییرات فناوری

تغییر فناورانه (منشأ فرصت)	شکل فرصت (نحوه توسعه)	نمونه ای از ایده کسب و کار در واکنش به فرصت های جدید	استدلال
موتور احتراق داخلی	محصولات یا خدمات جدید	اتومبیل	از موتور احتراق داخلی برای تأمین نیروی محرکه خودروها استفاده می شود.
اینترنت	شیوه های نوین سازماندهی	حراج اینترنتی کتاب	از طریق اینترنت، افراد می توانند بدون استفاده از خرده فروشی ها، به فروش محصولات خود بپردازند.
منجمد سازی	بازارهای جدید	کشتی های مجهز به یخچال	به این ترتیب، گله داران یک کشور می توانند محصولات گوشتی خود را در کشور دیگری به فروش رسانند.
رایانه	شیوه های جدید تولید	طراحی محصولات به کمک رایانه	استفاده از رایانه، طراحان را قادر می سازد بدون نیاز به ساخت نمونه های فیزیکی، محصولات مختلفی تولید کنند.
نفت	مواد اولیه جدید	تولید بنزین	با تصفیه نفت و تولید بنزین، می توان انرژی مورد نیاز وسایل نقلیه را فراهم کرد.

موفقیت: شرکت های بزرگ یا شرکت های کوچک؟



آیا این درست است که شرکت های بزرگ اغلب مسیر نوآوری را با دشواری طی می کنند در حالی که کسب و کارهای جدید به سادگی در این مسیر از آن ها پیشی می گیرند؟

احتمال موفقیت کسب و کارها در صنایعی که حمایت بیشتری از کسب و کارها می کنند، بیشتر است

ویژگی های متفاوت در صنایع که بر موفقیت نسبی کسب و کارها موثرند:

۱- شرایط دانش

۲- شرایط تقاضا

۳- چرخه حیات صنعت

۴- ساختار صنعت

ویژگی های متفاوت در صنایع که بر موفقیت نسبی کسب و کارها موثرند:



۱- شرایط دانش

پیچیدگی فرایند تولید، میزان تولید دانش جدید و فعالیت های نوآورانه و میزان عدم اطمینان



۲- شرایط تقاضا



۳- چرخه حیات صنعت

۴- ساختار صنعت

هشدار در مورد ورود به صنایع بالغ

در سال های نخست فعالیت احتمال ناکامی کسب و کارهای جدید بالاست. برخی از این عوامل

شکست خارج از کنترل آنهاست. مانند واکنش رقبا یا رویدادها و تغییرات پیشبینی نشده

در نتیجه قبل از ورود به کسب و کار در خصوص موارد زیر به خوبی بیاندیشید.



۱- تراکم صنعت و تعداد بازیگران اصلی در آن

۲- میزان سرمایه اولیه مورد نیاز

۳- رشد سریع یا رکود بازارها

۴- جوان یا پیر بودن صنعت



فرصت هایی که به سود شرکت های تثبیت شده است

واقعیت اول: منحنی یادگیری، با گذشت زمان تجربیات شرکت در زمینه ای خاص، مزیت های

متعددی را به نسبت رقبای آن به ارمغان می آورد

شرکت های مجرب فعلی در طول منحنی یادگیری به پیش رفته اند بنابراین از اثربخشی بیشتری برخوردارند.

واقعیت دوم: شهرت

واقعیت سوم: نقدینگی

واقعیت چهارم: صرفه به مقیاس

واقعیت پنجم: دارایی های مکمل

کسب و کارهای جدید در مراحل اولیه منحنی یادگیری اند بنابراین اثربخشی کمتری دارند.

اثربخشی

تجربه در زمینه تولید محصولات

فرصت هایی که به سود شرکت های جدید است

فرصت اول: موفقیت در بهره برداری از تغییرات **قابلیت زدا.**



فرصت دوم: انعطاف پذیری و سرعت تطابق با تغییرات

فرصت سوم: تمرکز بر تغییر و محصول جدید

برخی از فرصت‌هایی که به سود شرکت‌های جدید و تثبیت شده است

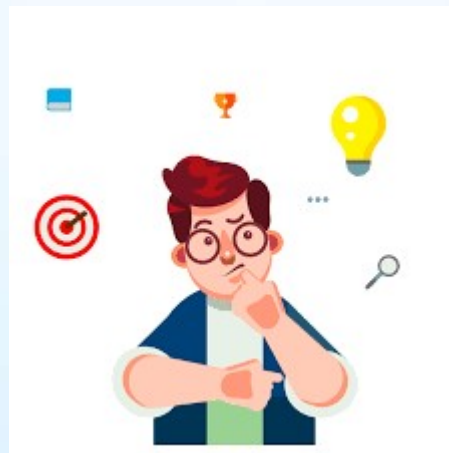
مثال	دلایل	نوع شرکت‌هایی که از این فرصت سود می‌برند	بعد فرصت
رستوران‌ها، فروشگاه‌های خرده‌فروشی	احتمال خرید مردم از شرکت‌هایی که می‌شناسند و به آنها اعتماد دارند، بیشتر است.	شرکت‌های تثبیت شده	تا حد زیادی به شهرت شرکت بستگی دارد.
شرکت‌های خودروسازی	شرکت‌های تثبیت شده به دلیل دسترسی به بخش‌های فوقانی این صنعت، در تولید و توزیع محصول بهتر عمل می‌کنند.	شرکت‌های تثبیت شده	از منحنی یادگیری قدرتمندی برخوردار است.
سازندگان هواپیماهای جت	شرکت‌های تثبیت شده با استفاده از جریانات نقدی فعلی، به تولید محصولات یا خدمات جدید می‌پردازند.	شرکت‌های تثبیت شده	به سرمایه‌های کلان نیاز دارند.
سازندگان ترانه‌های رایانه‌ای	در صورت وجود صرفه جویی به مقیاس، با افزایش میزان تولید، هزینه متوسط تولید محصولات یا خدمات کاهش می‌یابد.	شرکت‌های تثبیت شده	به صرفه جویی ناشی از مقیاس نیاز دارد.
تلویزیون	لازمه تأمین نیاز مشتریان اغلب دسترسی به خرده‌فروشی‌هاست.	شرکت‌های تثبیت شده	برای توزیع و بازاریابی نیازمند دارایی‌های مکتوم است.
سازندگان دستگاه‌های پخت‌پزنی	برای شرکت‌های تثبیت شده، گنجاندن این نوع پیشرفت‌ها در محصولات فعلی، به نسبت تقلید شرکت‌های جدید از محصولات و خدمات آنها، به سادگی و با هزینه کمتر امکان پذیر است.	شرکت‌های تثبیت شده	به بهبود مستمر محصولات متکی است.
فروشندگان سنتی خدمات مسافرتی	تجربیات، دارایی‌ها و روش‌های معمول شرکت‌های تثبیت شده مانعی در مسیر نوآوری قلمداد می‌شود.	کسب‌وکارهای جدید	از نوآوری‌های قابلیت زدا بهره می‌گیرند.
هیسک گردان‌های رایانه‌ای	شرکت‌های تثبیت شده سعی در تأمین نیاز مشتریان عمده خود دارند و به دنبال دیگر محصولات نیستند.	کسب‌وکارهای جدید	قادر به تأمین نیازهای مشتریان عمده به وسیله شرکت‌های فعلی نیست.
داروها	شرکت‌های جدید بدون نیاز به تقلید از تمامی سیستم‌های رقابتی تثبیت شده خود، از این قبیل نوآوری‌ها بهره می‌جویند.	کسب‌وکارهای جدید	بر نوآوری گسترده متکی است.
دستورالعمل‌های بحث غذا	افرادی که از دانش لازم برخوردار باشند، می‌توانند به تولید محصولات یا خدماتی بپردازند که پاسخگوی نیاز مشتریان است.	کسب‌وکارهای جدید	رشته سرمایه‌های استثنایی دارد.

مبانی شناختی کارآفرینی: خلاقیت و تشخیص فرصت

اگر از اغلب کارآفرینان در مورد چگونگی رسیدن به ایده کسب و کار جدید

سوال کنید، اغلب آنها می‌چند پاسخی می‌دهند؟

پاسخ اغلب آنها: احساس نیاز و تلاش برای رفع آن به روشی جدید است.



اما چرا فقط برخی از افراد به این نیازها پی می‌برند؟

چرا عده کمی از این افراد به راه اندازی کسب و کاری جدید اقدام می‌کنند؟

رویکرد شناختی

شناخت در معنای فرایند ذهنی است که منجر به کسب اطلاعات، ذخیره و پردازش آنها به منظور به کارگیری در انجام امور گوناگون (مانند تصمیم گیری و حل مساله)، است.

در واقع: تلاش برای فهم ۳ فرایند مورد توجه ما خواهد بود:

ایجاد فکر جدید

خلاقیت

تشخیص فرصت ها

رویکرد شناختی

شناخت در معنای فرایند ذهنی است که منجر به کسب اطلاعات، ذخیره و پردازش آنها به منظور به کارگیری در انجام امور گوناگون (مانند تصمیم گیری و حل مساله)، است.



در واقع: تلاش برای فهم ۳ فرایند مورد توجه ما خواهد بود:

ایجاد فکر جدید

خلاقیت

تشخیص فرصت ها



ایجاد فکر جدید	خلاقیت	تشخیص فرصت
شکل گیری ایده های جدید	شکل گیری ایده های جدید و به طور بالقوه سودمند	تشخیص فرصت هایی که جدید، سودمند و در عین حال دارای قابلیت ایجاد ارزش اقتصادی هستند

افزایش ارتباط با ایجاد کسب و کار جدید

تجربیات و حافظه

پژوهشهایی که در حوزه کارآفرینی انجام شده نشان می‌دهد که افزایش تجربیات افراد در زمینه‌های گوناگون احتمال تشخیص فرصت‌های موجود را افزایش می‌دهد. در واقع این تجربیات مجموعه‌ای از اطلاعات مفید را در اختیار افراد قرار می‌دهند و آنها می‌توانند با بهره‌گیری از اطلاعات ذخیره شده در سیستم شناختی خود به شکل‌های مختلف به تشخیص فرصت‌ها و تولید محصول جدید بپردازند.

در واقع: حافظه مهمترین سیستم شناختی برای ذخیره سازی اطلاعات است.



به کارگیری و تبدیل اطلاعات

کارآفرینان و کسانی که در مسیر کارآفرینی قرار دارند از الگوهای ذهنی اولیه در مورد فرصت های کسب و کار برخوردارند. آنها تنها فرصت هایی را مطلوب تلقی می کنند که شباهت زیادی با این چارچوب ذهنی شان داشته باشد. الگوی اولیه ذهنی کارآفرینان به این خاطر که با این وقایع و رویدادهای به ظاهر غیر مرتبط، ارتباط ایجاد می کند از اهمیت برخوردار است.



در واقع: الگوی اولیه ذهنی بیانگر بارزترین ترکیب ویژگی های مرتبط با یک شی یا مدل است.
مانند الگوی اولیه ذهنی ما در مورد مفهوم خانه، اتومبیل



اما چرا همیشه ایده ها موفق نمی شوند؟

در واقع: سه نوع خطا در پردازش اطلاعات وجود دارد،

تعصب خوشبینانه

تعصب تاییدی

توهم کنترل



منابع خطاهای بالقوه

منال	شرح خطا	منبع خطاهای بالقوه
سایر افراد تصور می کنند که فرد به حرفه یا گروه خاصی تعلق دارد زیرا به او نمونه های کلیتهای آن حرفه یا گروه شایسته دارد.	قاعده تجربی ذهنی سببی بر آنکه هر چه رویداد شایسته بیشتری به یک مفهوم یا مقوله ای خاص داشته باشد، احتمال تعلق آن به این مفهوم یا مقوله افزایش می یابد.	فرایند اکتشافی جامع اشتباهت-عنادی ^۱
مردم گمان می کنند احتمال کشته شدن در آتش سوزی یا سقوط با هواپیما بسیار بیشتر از احتمال کشته شدن در تصادفات رانندگی است زیرا رسانه ها، آتش سوزی ها یا سقوط های مرگبار را با جزئیات فراوان به تصویر می کشند به همین علت افراد آنها را بهتر به یاد می سیرند.	قاعده تجربی ذهنی سببی بر آنکه اهمیت یا احتمال وقوع رویدادهای گوناگون را می توان بر اساس سهولت بازیابی اطلاعات مربوط به آن یا حجم اطلاعات بازیابی شده سنجید.	اکتشاف قابل دسترسی ^۲ تربدیکسی ^۳ مجاورت
مذاکره کنندگان، پیشنهاد رقابتی خود را به منزله جابجایی برای مذاکرات آتی در نظر می گیرند.	قاعده تجربی شناختی سببی بر آنکه اطلاعات فعلی، به عنوان مرجع پذیرفته می شود اما بعدها به گونه ای تغییر می یابد که عوامل گوناگون را در بر گیرد.	اکتشاف تثبیت و تعدیل شده ^۴ (تکمیل)
فرد کار آفرین عمیقاً باور دارد که ایده وی در زمینه محصول جدید، عملی خواهد بود زیرا تنها اطلاعاتی را که موافق با این دیدگاه است، در نظر می گیرد و به یاد می سیرد.	تعمایق به نوجه و به یاد سپردن اطلاعاتی که مؤید باورهای فرد است.	تعصب تأییدی ^۵
کار آفرینان، احتمال موفقیت خود را بسیار بیشتر از میزان واقعی آن می سیرند.	تعمایق فرد به اینکه تصور کند کارها به خوبی پیش خواهد رفت، در حالی که چنین فرضی هیچ بنیادی منطقی ندارد.	تعصب خوشبینانه ^۶
کار آفرینان، زمان لازم را برای عبور مرحله سرمایه گذاری های جدید کمتر از میزان واقعی آن در نظر می گیرند.	تعمایق فرد به اینکه تصور کند در سازه زمانی شخص، قادر به انجام کاری فراتر از توانایی های خود است (یا اینکه زمان لازم برای تمام طرحی را کمتر از میزان واقعی آن در نظر گیرد).	خطای برنامهریزی
فرد کار آفرین همچنان به تلاش های خود برای بازیابی محصولی خاص ادامه می دهد گرچه این تلاش ها به بروز ناکامی های مکرر می انجامد.	تعمایق فرد به باایندی به تصمیماتی که عواقب منفی در پی دارد، حتی در صورت افزایش این قبیل نفعات	تشدید تعهد ^۷ اثرینه های غرق نشدن
فرد کار آفرینی که در هنگام مصاحبه شفاهی ناراحت است، بیشتر اطلاعات منفی را در مورد فرد متقاضی به یاد می سیرد. در مقابل، اگر در هنگام مصاحبه خوشحال باشد، بعدها به منظور حصول اطلاعات مثبت را به یاد می آورد.	احساسات بر دیدگاه افراد اثر عمیقی بر حقایق می گذارند. برای مثال، فرد در هنگام شناسی اطلاعات مثبت را در نظر می گیرد و به یاد می سیرد. در مقابل، در هنگام ناراحتی، اطلاعات منفی را در ذهن خود ذخیره می کند.	حقایق احساسات ^۸

خطای چسبندگی به دلیل سرمایه گذاری بیش از حد



گاهی در یک کسب و کار یا ایده‌ای سرمایه‌گذاری اشتباهی انجام می‌دهیم و متضرر می‌شویم اما با وجود علائم شکست و افزایش این علائم، همچنان بر تصمیم خود اصرار می‌کنیم. حتی گاهی سرمایه‌گذاری را تجدید و توان و نیروی بیشتری صرف می‌کنیم این گرایش به گرفتار شدن در تصمیمات غلط که بسیار معمول می‌باشد را خطای **تشدید تعهد** یا **هزینه غرق شده** می‌نامند.

گاهی این تصمیم در بین گروه‌ها رخ می‌دهد چرا که آنها تلاش زیادی برای ایده خود کرده‌اند و تعصب شدیدی نسبت به آن دارند که به آن **دام جمعی** نیز اطلاق می‌شود.

خلاقیت: جدید بودن الزاما به معنی خلاقیت نیست



چه چیزی خلاقیت است؟

❖ جدید بودن

❖ مطلوبیت و کارآمدی

❖ بدیهی نبودن (غیر معمول بودن)

نتیجه خلاقیت: ایجاد دانش، محصولات جدید و پیشرفت در کیفیت زندگی انسان

خلاقیت چگونه اتفاق می افتد؟

برای پاسخ به این سوال باید به دو سوال زیر پاسخ داد:



❖ توسعه ساختارهای درونی ذهنی که در سازماندهی اطلاعات ذهنی موثر است، چگونه اتفاق می افتد؟

❖ عملکرد ابعاد مختلف هوش بشر چگونه است؟

مفاهیم ذهنی و عینی

مفهوم سازی یک بخش مهم از فرایند ذهنی سازماندهی اطلاعات است.

مفاهیم عبارتند از طبقه بندی اشیا یا وقایع مشابه در یک گروه یا دسته مشخص



❖ مفهوم پوشاک و مصادیق آن چه می باشد؟

❖ مفهوم وسائط نقلیه چیست؟

❖ مفهوم سفر و گردشگری چیست؟

مفهوم سازی ذهن از جنبه مثبت می تواند در شکل دهی به حافظه بلند مدت ما موثر است اما از جنبه منفی می تواند منجر به قالبی اندیشیدن و در چارچوب قرار گرفتن پدیده ها شود.

گسترش مفاهیم: مسیر حرکت به سوی خلاقیت

اگر می خواهیم به خلاقیت برسیم باید به روش ها و توانایی های مختلف،
مفاهیم را در ذهن خود بسط دهیم. چگونه؟
با مطالعه، سفر، تجربه، گفتگو و

چگونه به ایده جدید برسیم؟

روش های مختلف دستیابی به ایده جدید:

۱. ترکیب مفاهیم: در هم آمیختن دو مفهوم مختلف مانند ترکیب دو مفهوم غذا و سفر و

نتیجه گردشگری غذا

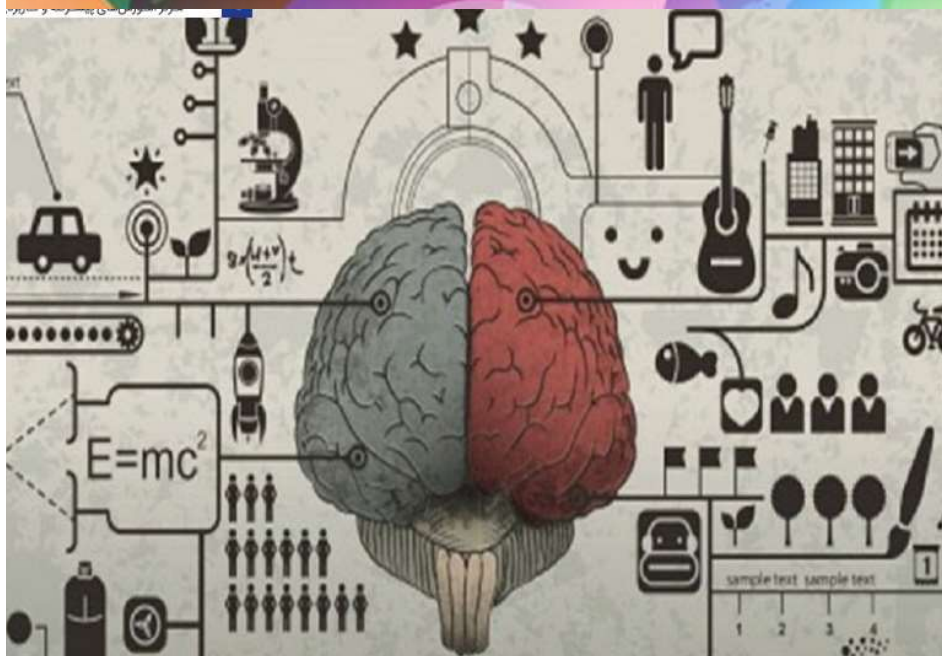
۲. توسعه مفاهیم: توسعه دادن یک مفهوم و تبدیل آن به مفهومی جدید مانند توسعه

مفهوم درشکه به قطار و اتومبیل

۳. قیاس مفاهیم: یافتن شباهت میان اشیا یا وقایعی که در عمل و واقعیت متفاوت از

یکدیگرند. مانند

هوش عنصری مهم در خلاقیت



توانایی ذهن در پردازش و سازماندهی اطلاعات و مفاهیم پیچیده، سازگاری با جهان اطراف، استدلال به شیوه های گوناگون و غلبه بر مشکلات است.

۱. هوش تحلیلی: توانایی تفکر منتقدانه و تحلیلی

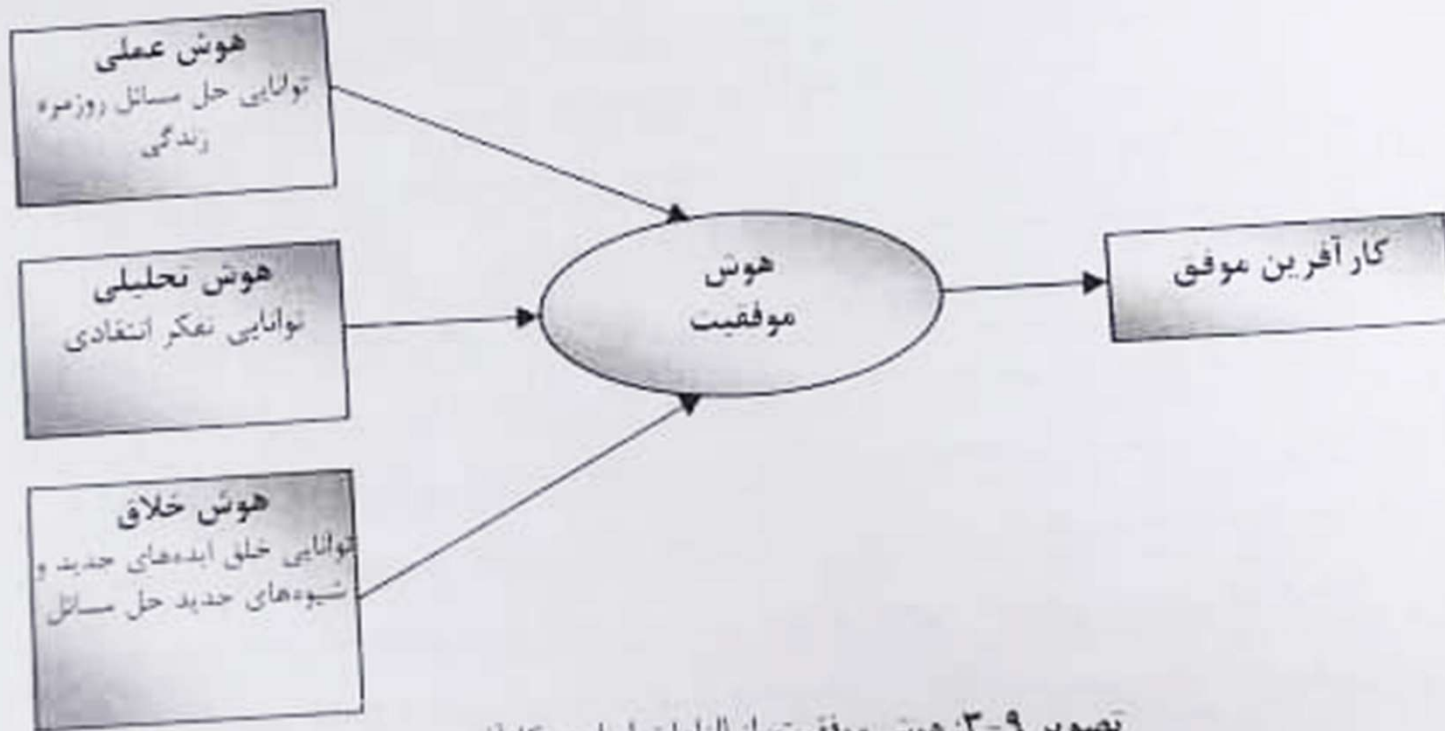


۲. هوش خلاق: توانایی فرد در ارائه ایده های نو و درک نادانسته ها

۳. هوش عملی: توانایی فرد در بکارگیری عملی هوش خود

۴. هوش اجتماعی: توانایی فرد در درک دیگران و برقراری روابط مناسب اجتماعی

هوش عنصری مهم در خلاقیت



تصویر ۹-۳: هوش موفقیت از الزامات اساسی کارآفرینی



چگونه می توان خلاقیت را ارتقا داد؟

خلاقیت حاصل ترکیبی از حافظه، ایجاد و بسط مفاهیم و فرایندهای مرتبط است.

رویکرد تلاقی: خلاقیت حاصل تلاقی چندین عامل اساسی است:

۱. توانایی فکری: توانایی شناخت ابعاد مساله و قدرت مجاب کردن دیگران



۲. پایه قوی دانشی:

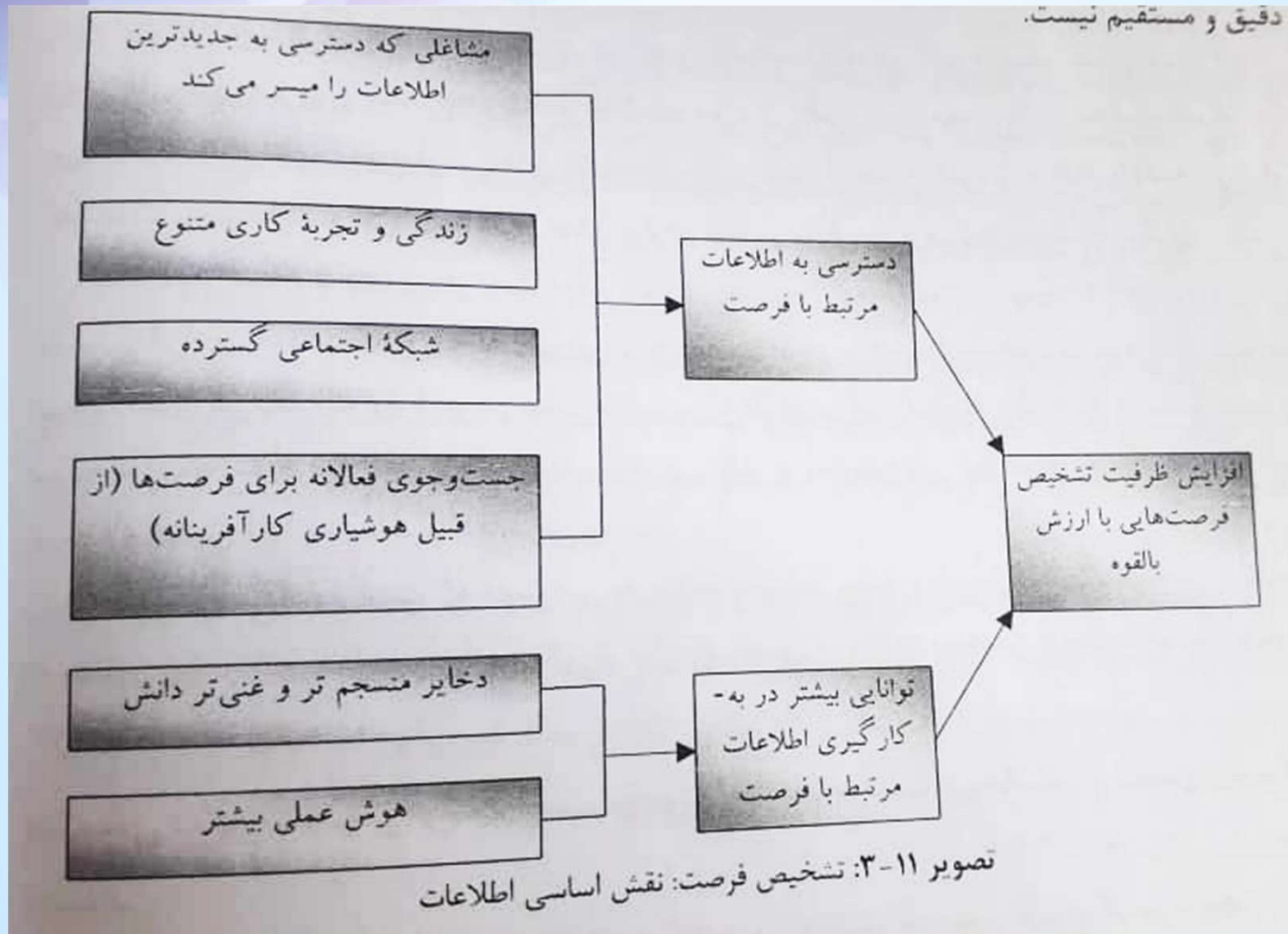
۳. سبک تفکر متفاوت:

۴. ویژگی های شخصیتی: ریسک پذیری، تحمل ابهام و ...

۵. انگیزش درونی و هدفمندی:

۶. محیط حمایتی:

چگونه به ایده جدید برسیم؟



تشخیص الگو

تفاوت کارآفرینان با تجربه و نوپا در استفاده از فرصت‌ها ریشه در الگوهای اولیه ذهنی آنها دارد

۱. کارآفرینان با تجربه: الگوهای ذهنی اولیه آنها ریشه در تجربه و آگاهی دارد

۲. کارآفرینان نوپا: الگوهای ذهنی اولیه آنها ریشه در احساسات دارد



بخش دوم: گردآوری منابع (آنچه کارآفرینان پیش از شروع باید بدانند)

کسب اطلاعات؟! اطلاعات در مورد چی؟ از کجا؟ چگونه؟



۱. بازار

۲. رقبا

۳. قوانین (دولت)

داده یا اطلاعات؟

داده یا Data

اعداد، ارقام و محتوای خامی که در خصوص وضعیت پدیده ها وجود دارد و یا جمع آوری می شود.

اطلاعات یا Information

داده هایی که پردازش و تحلیل می شوند و مبنای تصمیم گیری قرار می گیرند.

کارآفرینان چگونه می توانند اطلاعات مورد نیاز خود را کسب کنند؟

امکان سنجی یا Feasibility study راه حل کسب اطلاعات منظم و
نظامند است.

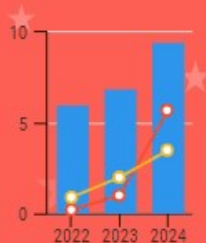
کارآفرینان و ایده پردازان گاهی مجذوب ایده خود می شوند. آنها اهمیت بازار،
رقبا و قوانین را در تحقق ایده خود فراموش می کنند.

سوال مهم امکان سنجی:

آیا ایده مورد نظر قابل اجرا است؟



5 Types of Feasibility Studies



1

1. Legal Feasibility

Performed to understand if the proposed plan conform the legal and ethical requirements.

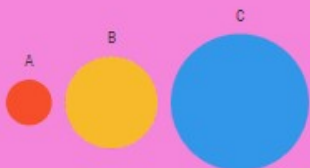


2

2. Economic Feasibility

Involves a cost benefits analysis to identify how well, or how poorly, a project will be concluded.

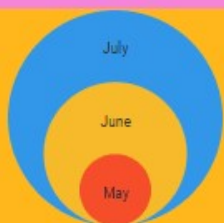
3



3. Technical Feasibility

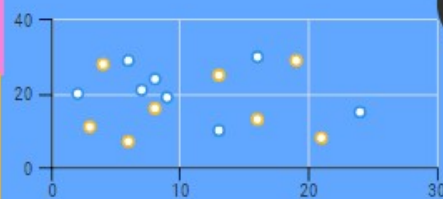
Process of validating the technical resources and capabilities to convert the ideas into working systems.

5



Scheduling Feasibility

Measure of how reasonable the project duration is.



4

4. Operational Feasibility

Performed to understand well a proposed system solves the problems.

امکان سنجی

معمولا کسب و کارهایی با ویژگی های زیر احتمال موفقیت بیشتری دارند:

مقررات موجود	وجود بازارهای احتمالی	رشد بازار
سرمایه مورد نیاز کم	رقبای کم	نوآوری بیشتر
مدت زمان راه اندازی کسب و کار	تعدد رقبای موجود	عدم نیاز به هزینه های هنگفت تبلیغات
زمان بازدهی کم	توانایی محدود رقبا	صنایعی که در ابتدای چرخه عمر خود هستند
	توزیع سهم رقبا در بازار	شرکت های کوچک
	تعداد رقبا	بازارها متنوع

چگونه می توان فهمید که این شرایط در بازار و محصول مورد نظر ما وجود دارد؟
پاسخ: از طریق انجام یک مطالعه امکان سنجی

امكان سنجى محصول

امکان سنجی صنعت یا بازار

جدول ۱-۴. تحلیل رقبا: ابزاری برای ارزیابی رقیب

رقیب شماره ۵	رقیب شماره ۴	رقیب شماره ۳	رقیب شماره ۲	رقیب شماره ۱	کسب و کار جدید
					منابع مالی
					منابع فنی
					سرمایه انسانی
					شهرت و اعتبار
					منابع فیزیکی
					منابع تبلیغاتی / بازاریابی
					کیفیت نسبی محصولات



امكان سنجی رقبا موجود و احتمالی

امکان سنجی محصول یا خدمت
آیا محصول تولیدی کارایی دارد؟
آیا محصول خریداری خواهد داشت؟

امکان سنجی صنعت یا بازار
آیا یک شرکت نوپا، امکان ورود به این صنعت را دارد؟
آیا واقعاً بازاری برای این محصول وجود خواهد داشت؟

امکان سنجی سازمانی
آیا کارآفرینان دانش و مهارت کافی را برای اداره کسب و کار مورد نظر دارند؟

امکان سنجی مالی
آیا کسب و کار جدید منابع مالی مورد نیاز را دارد؟
اولین فروش چه موقعی صورت می گیرد؟
برای آغاز جریان واقعی وجوه نقدی، چقدر زمان لازم است؟

آیا ادامه فرایند و راه اندازی
کسب و کار جدید توصیه
می شود؟

تصویر ۳-۴. عناصر اصلی فرایند امکان سنجی



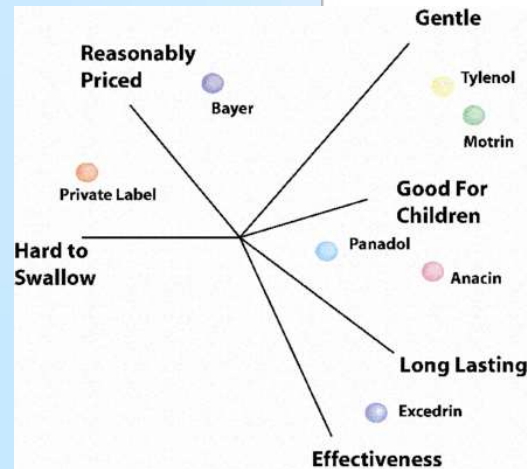
امکان سنجی درونی سازمان

امكان سنجى مالى

What's an Opinion Poll?



A human research survey of public opinion



اطلاعات بازار

روش های مستقیم

□ نظر سنجی

□ نقشه ادراکی

□ گروه های کانونی

The Keys to Successful Focus Groups

The moderator's questions mimic a natural exchange

Participants contribute equally



اطلاعات بازار

روش های غیر مستقیم

□ بررسی رفتار رقبا

□ بررسی جهت های بازار

□ بررسی جهت محصولات مکمل، جانشین، مشابه

هدف گردآوری اطلاعات

اتخاذ تصمیم معقول، کم خطر و مناسب است؛ **اما**

نباید در دام های تفسیر اطلاعات بیافتیم

□ **قطب گرایی گروهی**

(نفوذ پر قدرت قطب ها در گروه)

□ **(گروه فکری) انسجام نامطلوب بین اعضا**

(اصرار بر تصمیمات گروهی)

□ **پردازش متعصبانه اطلاعات در گروه**

(برخلاف افراد، گروه ها به دقت اطلاعات کمتر تمایل دارند)

چگونه از این دام ها نجات یابیم؟

□ روش وکیل مدافع شیطان (غرور بهترین گناه مورد علاقه من است؛ شیطان)

□ دیدگاه مخالفان (دوستی که من رو ناراحت می کنه از دشمنی که منو خوشحال می کنه، بهتره)

□ کارگروه تخصصی (کار را به کار دان بسپارید)

تیم سازی

جذب و بکارگیری نیروی انسانی کلیدی

□ تیم کارآفرینی **یا** شخص کارآفرین؟

کارآفرینان + نیروی انسانی کلیدی + شبکه خارجی گسترده

تیم موسس ایده پردازان اصلی شرکت

- تجربه پیشین
- شبکه اجتماعی گسترده
- شرکت در مجامع علمی، حرفه ای و تخصصی
- مهارت های اعضا
- وجود یک لیدر موفق
- ویژگی های شخصیتی کارآفرینان

(سخت کوشی، توافق جویی، تجربه پذیری، برون گرایی و ثبات عاطفی)

هسته اصلی شرکت

موسسان شرکت

□ شبیه به هم **یا** متفاوت از هم؟

گامی فراتر از بنیان گذاران: هیات مدیره + کارکنان کلیدی + مشاوران

تامین و مدیریت منابع مالی در کسب و کارهای جدید

دو وظیفه مهم هر کارآفرین:

جذب و مدیریت منابع مالی

کارآفرین موفق می باید موضوع جذب و مدیریت منابع مالی را به صورت همزمان مورد توجه قرار دهد و وجود یکی به تنهایی نمی تواند منجر به موفقیت کارآفرین شود.

چرا تامین مالی کسب و کارهای جدید دشوار است؟

دلیل اول: عدم تقارن اطلاعات بین کارآفرینان و سرمایه گذاران. به عبارتی کارآفرین در

مقایسه با سرمایه گذار، آگاهی بیشتری نسبت به فرصت های مورد نظر دارد.

دلیل دوم: عدم قطعیت در خصوص آینده.

بنابراین، برای تسهیل مشکل می باید به دنبال راه های کاهش عدم تقارن میان طرفین و

همچنین کاهش نااطمینانی و عدم قطعیت باشیم.

مدیریت مالی کسب و کار جدید

مدیریت مالی، به اثربخش و کارایی پول (وجوه/منابع مالی) به منظور دست یابی به اهداف سازمان گفته می‌شود. مدیریت مالی دربرگیرنده چگونگی افزایش سرمایه (تامین مالی)، و نحوه تخصیص آن است (به عنوان مثال بودجه بندی سرمایه‌ای).

هدف: هدف مدیریت مالی افزایش ارزش شرکت و در نتیجه افزایش ثروت سهامداران

می‌باشد.

مدیریت مالی کسب و کار جدید

به عنوان یک فرد یا کارآفرین باید بدانید:

- چقدر مطالبات مالی (فعلی و آینده) دارید؟

- چقدر بدهی دارید؟

- هزینه/درآمدها (فعلی و آینده) چقدر است؟

- برنامه های آتی شما چه می باشد؟

گزارشات مالی برای مدیریت مالی کسب و کار جدید

- ترازنامه

- صورت سود و زیان

- صورت گردش وجوه

یک مشکل محتمل / معمول در مدیریت مالی کسب و کارهای جدید

عدم تناسب درآمدهای / وجوه نقد (مطالبات مدت دار) و بدهی ها است:

دلیل عمده این مساله ناشی از عوامل زیر است:

- **قدرت چانه زنی پایین که ناشی از جدید بودن کسب و کار است.**
- **مدیریت مالی نادرست.**
- **کمبود سرمایه در گردش.**
- **تنوع کم مشتریان و احتمالاً وجود یک مشتری بزرگ با قدرت چانه زنی بالا.**
- **کمبود منابع تولید یا قدرت انحصاری آن ها یا قدرت چانه زنی بالای آن ها.**

پیشبینی نتایج مالی کسب و کارهای جدید

به دلیل جدید بودن کسب و کار، اطلاعات مالی قبلی وجود ندارد؛ بنابراین اغلب صورت

های مالی در سال های اولیه به صورت گزارش های پیشبینی هستند.

چگونه پیشبینی کنیم:

- از طریق میزان فروش محصولات مشابه.
- تجربه سایر شرکت های فعال در بازار مشابه.
- موقعیت اقتصادی.
- نرخ رشد صنعت یا بازار.

چالش پیشبینی های دور از واقعیت می تواند بسیار خطرناک باشد.

چرا جذب منابع مالی دشوار است؟

کسب و کارهای جدید

عدم تقارن اطلاعات:

- عدم تمایل کارآفرینان به ارائه اطلاعات دقیق به سرمایه گذاران.
- برتری اطلاعات کارآفرینان ممکن است باعث سوء استفاده آن ها شود .
- گزینش ناسازگار: انتخاب ناکارآفرین /مدعی کارآفرینی به جای کارآفرین واقعی.

اغلب رابطه بین کارآفرینان و سرمایه گذاران محافظه کارانه و بدبینانه است.

چرا جذب منابع مالی دشوار است؟

کسب و کارهای جدید

عدم قطعیت:

- عدم وجود شواهد کافی از توانایی کارآفرینان و ارزش فرصت های معرفی شده.
- عدم امکان پیشبینی دقیق و واقعی میزان سودآوری فرصت معرفی شده.
- خوشبینی افراطی کارآفرینان در مقابل محافظه کاری افراطی سرمایه گذاران.

آیا برای سرمایه گذاران صرفاً وجود یک ایده خوب، کافی است؟ کسب و کارهای جدید

ایده یا تیم

اغلب سرمایه گذاران یک تیم عالی با ایده معمولی را

به یک تیم معمولی با ایده عالی ترجیح می دهند.

راه حل این چالش ها چیست؟

کسب و کارهای جدید

- تامین مالی شخصی.
- شرایط قرارداد.
- تخصص گرایی.
- سرمایه گذاری با تمرکز بر مناطق جغرافیایی خاص.
- تشکیل اتحادیه

میزان و زمان جذب سرمایه اولیه؟

برآورد سرمایه اولیه از طریق:

- فهرست هزینه های اولیه و مصرف درآمدها
- پیش نویس صورت های مالی (پیشبینی شده)
- صورت جریان وجوه نقد
- تحلیل نقطه سر به سر

نقطه سر به سر

بر آورد میزانی از فروش در قیمت مشخص که در آن نقطه سود صفر است و پس از آن مقدار سود

آوری آغاز می شود.

جدول ۴-۶: تحلیل نقطه سر به سر

ملاحظات	اطلاعات	مراحل
	قیمت فروش هر واحد ۱۰ دلار است.	قیمت فروش هر واحد از کالا یا خدمات خود را تعیین کنید.
	هزینه متغیر هر واحد ۳ دلار است.	هزینه متغیر هر واحد کالا یا خدمات خود را تعیین کنید.
$\$10 - \$3 = \$7$	حاشیه سود هر واحد ۷ دلار است.	هزینه متغیر هر واحد را از قیمت فروش آن کم کنید. بدین ترتیب حاشیه سود هر واحد به دست می آید.
	هزینه های ثابت معادل ۵۰۰,۰۰۰ دلار هستند.	هزینه های ثابت کسب و کار خود را برآورد نمایید.
$= 71,429$ $\$500,000 / \7	نقطه سر به سر فروش ۷۱,۴۲۹ واحد است.	هزینه های ثابت را بر حاشیه سود تقسیم کنید. به این ترتیب سطح سر به سر فروش به دست می آید.
	فروش بیش از ۷۱,۴۲۹ واحد موجب سود شرکت و فروش کمتر از این حد موجب زیان شرکت می شود.	تفسیر:

منابع سرمایه؟

چه کسانی می توانند سرمایه مورد نیاز کارآفرین را فراهم سازد:

- پس انداز شخصی (۷۰٪ کسب و کارها)
- خانواده و دوستان
- فرشتگان کسب و کار (Business angels)
- سرمایه گذاران خطر پذیر یا VC (Venture Capitalists)
- شرکت ها
- بانک ها
- وام
- عاملان فروش
- کمک ها و برنامه های دولتی

فرایند تامین مالی؟

مراحل	شرایط کسب و کار	منابع سرمایه	کاربرد سرمایه	هزینه سرمایه
مرحله قبل از سرمایه‌گذاری ^۱	در این مرحله فرد کارآفرین، ایده‌ای را مطرح کرده اما هنوز شرکتی تأسیس نکرده و طرحی را نیز روی کاغذ نیاورده است.	پس انداز شخصی کارآفرین، خانواده و دوستان، فرشتگان کسب و کار، شرکت‌های بزرگ	تدوین طرح کسب و کار، تشکیل شرکت	نرخ بازگشت ۷۰-۱۰۰ درصد
مرحله سرمایه اولیه ^۲	در این مرحله فرد کارآفرین شرکت حقوقی خود را ایجاد کرده. همچنین بخشی از گروه کسب و کار تشکیل و طرح کسب و کار تدوین شده است.	پس انداز کارآفرین، اقوام و دوستان، فرشتگان کسب و کار، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، شرکت‌های بزرگ	ارائه نمونه مهندسی محصول یا خدمت، تکمیل گروه کسب و کار، بررسی شرایط بازار	نرخ بازگشت ۶۰-۸۰ درصد
مرحله اول	در این مرحله فرد کارآفرین، شرکت را سازماندهی کرده است و مراحل تولید و تحقیقات اولیه در مورد شرایط بازار تکمیل شده‌اند.	پس انداز کارآفرین، خانواده و دوستان، فرشتگان کسب و کار، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، شرکت‌های ثبت شده	فروش اولیه، آغاز تولید، خرید دارایی‌های ثابت	نرخ بازگشت ۴۰-۶۰ درصد
مرحله دوم	در این مرحله فرد کارآفرین، نمونه مهندسی محصول را تولید کرده و به فروش رسانده و شرکت رو به پیشرفت است.	فرشتگان کسب و کار، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، وام دهندگان بر اساس دارایی شرکت‌ها	گسترش تولید، استخدام نیروی انسانی بیشتر برای بخش تولید و فروش	نرخ بازگشت ۲۰-۴۰ درصد



طرح کسب و کار؟

- یک نوشته رسمی است که اهداف کسب و کار را تعیین، دلایل امکان تحقق اهداف را ذکر و برنامه‌هایی که برای رسیدن به اهداف دنبال می‌شوند را ارائه می‌کند. همچنین ممکن است شامل اطلاعاتی درباره پیشینه سازمان و تیم مجری طرح باشد. طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش‌بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند.

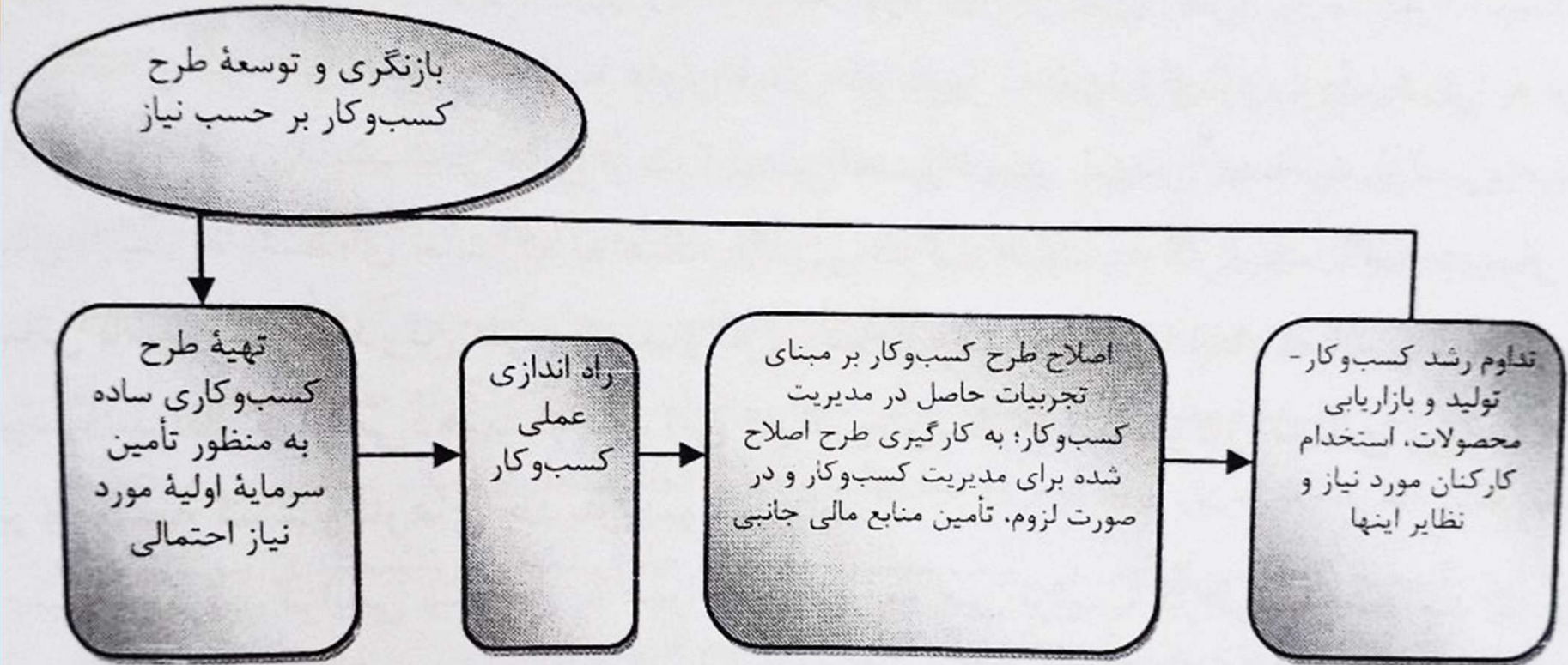
چرا طرح کسب و کار؟

طرح کسب و کار صرفاً برای سرمایه گذار تهیه نمی شود:



- نقشه راه کارآفرینان است
- فرصت ها را به کارآفرینان نشان می دهد
- نیازمندی های بازار را روشن می کند
- الزامات مورد نیاز کسب و کار را مشخص می کند
- اطلاعات خوبی در خصوص رقبا تهیه می شود
- مخاطرات کسب و کار مشخص می شود
- مهارت های مورد نیاز و نیروی انسانی لازم، مشخص می شود.

طرح کسب و کار



تصویر ۲-۷: الگوی طرح کسب و کار که بسیاری از کارآفرینان موفق به کار می‌بندند

ملاک های مورد نظر سرمایه گذاران

تصمیم گیری سرمایه گذاران در انتخاب پروژه سرمایه گذاری بر اساس:

- قابلیت تیم بنیان گذار

- جذابیت محصول

- بازارهای بالقوه

- رقبای فعلی و آتی

- بازده احتمالی

سرمایه گذار چه اطلاعاتی از طرح کسب و کار می خواهد؟

پردازش صحیح و ارائه درست اطلاعات در مجاب کردن سرمایه گذاران بسیار حیاتی است:

- ایده اصلی چیست؟ چرا ایده مفید و خوبی است؟
- ایده چطور محقق می شود؟ چگونه تولید می شود و چگونه بازاریابی می شود؟
- تیم ایده پرداز و هسته اصلی تیم چه کسانی هستند؟
- ساختار کسب و کار پس از راه اندازی چگونه خواهد بود؟
- چه میزان سرمایه مورد نیاز است؟ چه میزان تامین مالی نیاز است؟

ساختار طرح کسب و کار

خلاصه مدیریتی

خلاصه مدیریتی: چکیده ای تاثیر گذار و مهم در ابتدای گزارش که در موفقیت جذب سرمایه حیاتی است.

- موضوع، هدف و فرصت ایده
- بازاریابی
- رقبا و رقابت
- امکانات مورد نیاز
- مدیریت و نیروی انسانی
- بخش مالی
- مخاطرات
- بهره برداری و خروج
- زمان بندی و نقاط عطف
- ضمائم

ساختار طرح کسب و کار

- پیشینه، محصول و فرصت ایده

- ❖ چرا این ایده شکل گرفت؟
- ❖ مأموریت و هدف شرکت و محصول چیست؟
- ❖ آیا نمونه خارجی دارد یا کاملاً بکر است؟
- ❖ چه نیازی در این میان شناسایی شده است؟
- ❖ چرا این ایده مفید است؟

ساختار طرح کسب و کار

- تحلیل بازار

- ❖ اندازه بازار؟
- ❖ رشد بازار؟
- ❖ چرخه عمر بازار؟
- ❖ محصولات رقبا؟
- ❖ شرکت های رقیب؟
- ❖ قیمت های بازار؟

ساختار طرح کسب و کار

- توسعه، تولید و موقعیت شرکت

❖ محصول در مرحله پیش تولید است یا تولید؟

❖ زمانبندی هزینه؟

❖ برنامه تولید به چه صورتی است؟

❖ برنامه کیفیت به چه صورتی است؟

ساختار طرح کسب و کار

- تیم مدیریت

- ❖ تعداد مدیران و تیم؟
- ❖ میزان سرمایه آنها؟
- ❖ تخصص و تجربیات آن ها؟

ساختار طرح کسب و کار

- تحلیل مالی

- ❖ پیش نویس ترازنامه؟
- ❖ نرخ بازگشت سرمایه؟
- ❖ سرمایه در گردش مورد نیاز؟
- ❖ هزینه ثابت؟
- ❖ درآمدها؟
- ❖ پیشبینی صورت سود و زیان؟

ساختار طرح کسب و کار

- مخاطرات و مشکلات

- ❖ احتمال کاهش قیمت ها
- ❖ روندهای غیر منتظره در بازار
- ❖ برآوردهای نادرست از فروش
- ❖ مشکلات تامین مواد اولیه
- ❖ مشکلات توزیع محصول
- ❖ رکود در بازار

ساختار طرح کسب و کار

زمانبندی و نقاط عطف

- ❖ زمان بندی تولید اولیه
- ❖ اولین فروش
- ❖ تکمیل طراحی
- ❖ تکمیل تولید اولین نمونه
- ❖ استخدام اولین گروه از کارکنان
- ❖ توافق با توزیع کنندگان
- ❖ اولین دریافت سفارشات
- ❖ سودآوری

خطاهای رایج در تهیه طرح کسب و کار

- ❖ تدوین نامناسب و ظاهر غیر حرفه ای
- ❖ عوام فریبی
- ❖ طولانی و تنظیم نامناسب خلاصه مدیریتی
- ❖ نامشخص بودن جایگاه محصول به لحاظ توسعه
- ❖ عدم ارائه توضیحات ضروری در خصوص علل خرید و گرایش به محصول
- ❖ عدم معرفی صحیح قابلیت های مدیران و تیم اجرایی
- ❖ برآورد مالی غیر واقعی

بازاریابی در کسب و کارهای جدید

۱. کسب اطمینان از وجود نیازی واقعی

۲. ارزیابی ترجیحات مشتریان در خصوص ویژگی های محصولات جدید که قصد ارائه آن را دارند.

۳. تعیین ابعاد اساسی نیاز مشتریان که قادرند با عرضه محصولات و خدمات جدید بر آورده سازند.



How the customer explained it



How the project leader understood it



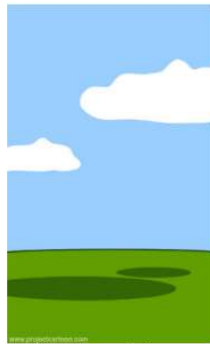
How the analyst designed it



How the programmer wrote it



How the business consultant described it



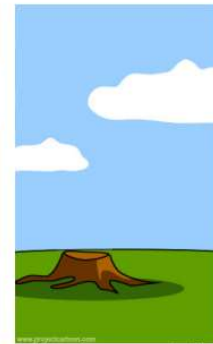
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed

محصولات جدید چه نیازهایی را تامین خواهند کرد؟

شکست بسیاری از ایده های نو و کارآفرینان دقیقا به دلیل

عدم شناخت نیاز واقعی بازار است.

چگونه به نیاز واقعی بازار پی ببریم ؟

گام اول: شناسایی مشکلات: یافتن نیازهایی که به نحو مطلوب بر آورده نشده اند.

گام دوم: یافتن راه حل مناسب

گام سوم: بررسی واقعیت های موجود در حوزه کسب و کار (ابعاد اقتصادی)

گام چهارم: شناسایی گزینه های موجود یا بالقوه که وجود دارند یا به وجود خواهند آمد.

ارزیابی ترجیحات مشتریان

تکنیک های شناسایی نیاز مشتریان

جدول ۹-۱: روش های تحقیقات بازار به نوع بازار بستگی دارد.

بازار جدید	بازار فعلی	
شهود	تحلیل استقرایی داده ها	فلسفه تحقیقات بازاریابی
مشورت با متخصصان صنعت، بررسی روندها، سناریوهای آتی	گروه های کانونی، نظرسنجی ها، بررسی مراکز خرید	روش های گردآوری اطلاعات در خصوص مشتریان
مزایده های اینترنتی مسکن، تلفن	انواع جدید خمیر دندان، اتومبیل	نمونه ها

مشکل کسب و کارهای تثبیت شده در ورود به بازار های جدید

مشکل اول: انعطاف ناپذیری های اساسی

(عادت به تکرار دارند)

مشکل دوم: مشکل تاثیر بازار فعلی

(توجه به صدای مشتریان موجود!!!!)

مشکل سوم: نزدیک بینی مشتریان

(تمرکز بیش از اندازه بر مشتریان موجود)

تحليل متقارن: تحليل مهمترين ابعاد از نظر مشتری

سوال اساسی این است که کدام بعد از محصول برای مشتری مهم تر است؟

(کیفیت، قیمت، اندازه و)

ارزیابی شعور متعارف

فاصله زیاد بین تجربیات و آگاهی های عمومی مردم می تواند منجر به عدم درک محصول جدید باشد.

(تصور کنید امروز کار آفرینی در مورد ایده حرکت در زمان با شما صحبت کند)

پویایی بازار:

درک این نکته که نیازها و خواسته های بازار دائماً در حال تغییر است.

(توقف در گذشته و حال منجر به شکست کارآفرینان خواهد شد)

شناخت بازار:

اهمیت اندازه و رشد بازار

(الزاما بازارهای بزرگ نیاز کار آفرینان نیست اما بازارهای با رشد بالا نیاز است.)

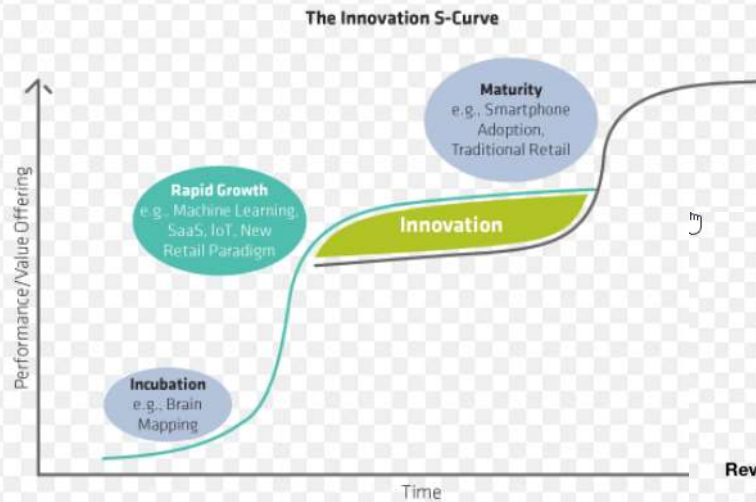
زمانبندی بازار: منحنی S

(محصولات جدید در ابتدا عملکرد کند و گاهی ضعیفی دارند)

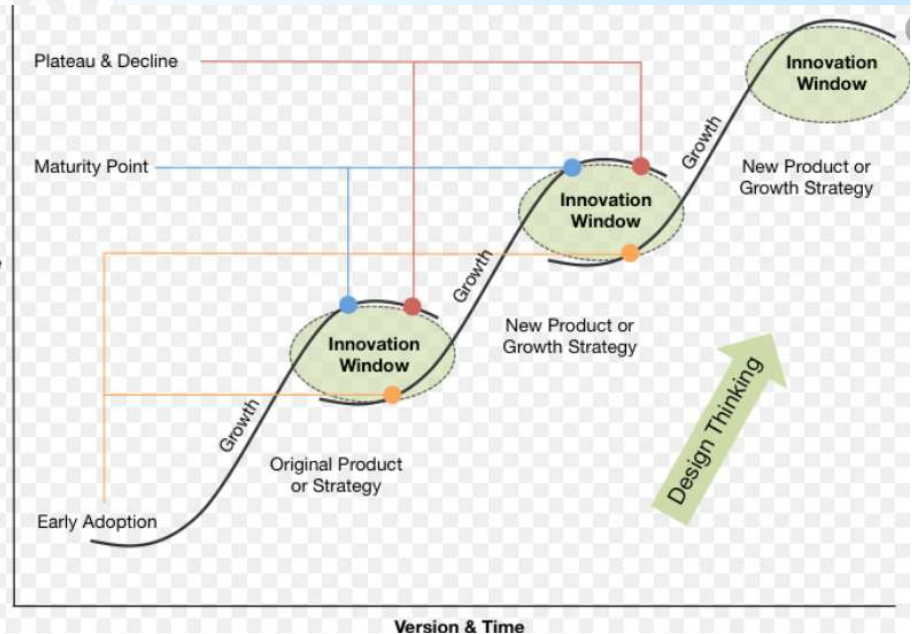
پس از نفوذ در بازار سرعت عملکرد آن ها بهبود می یابد

در انتهای دوره عمر نیز مجددا ضعیف می شود)

What's Driving Technology Innovat

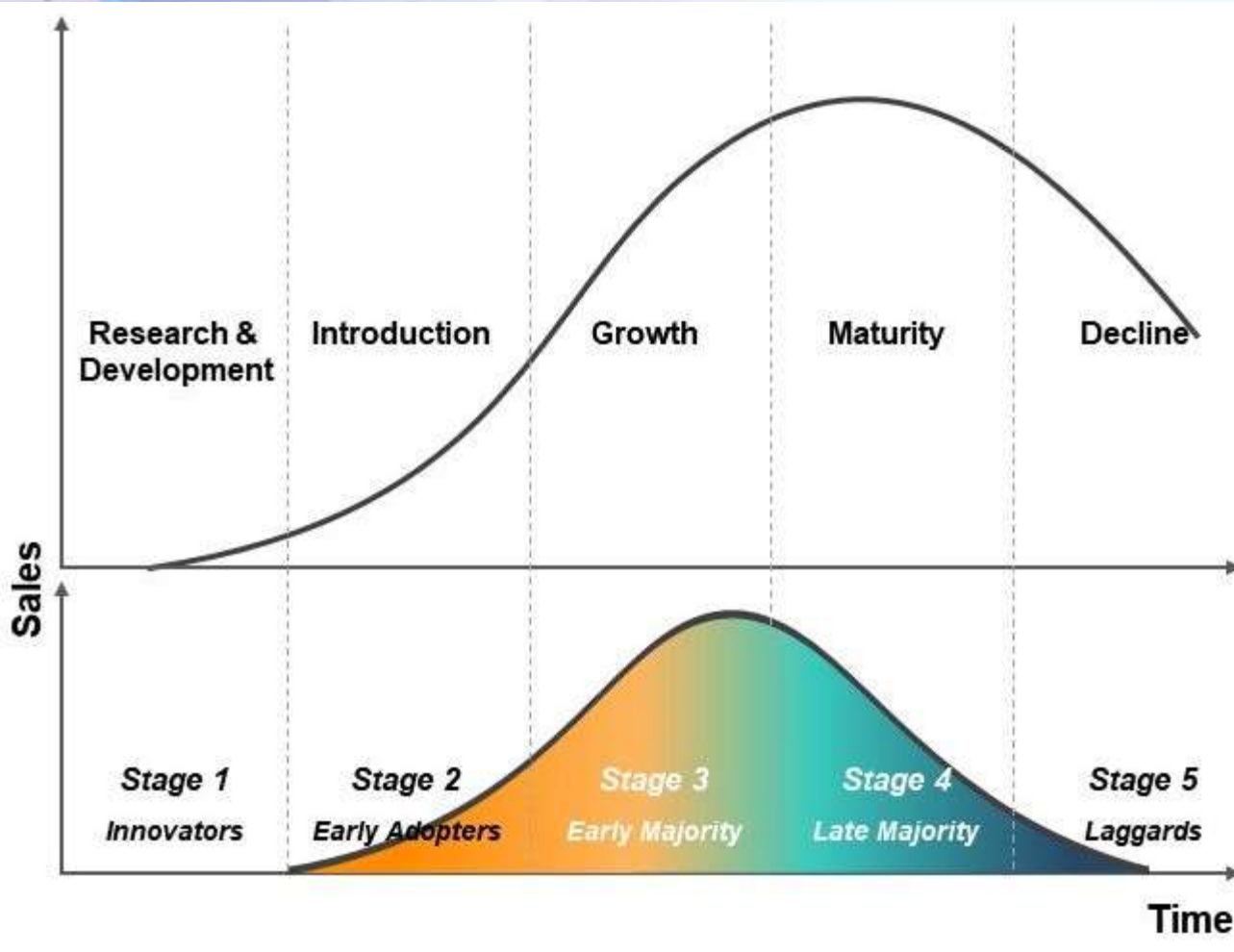


Revenue & Product



کسب پذیرش بازار:

کدام مشتریان، چه زمانی و با کدام محصول جدید تطبیق می یابند؟



قیمت گذاری محصولات جدید:

ملاحظات اساسی در زمینه قیمت گذاری:

۱- تعیین هزینه

۲- شرایط بازار - قیمت سقف و کف بازار

۳- اهمیت ویژگی های محصول در مقابل قیمت - ارزش محوری

۴- هزینه های پنهان و تخفیفات

تکنیک های اثر بخش و کارآمد در بازاریابی محصولات جدید

منابع در اختیار کارآفرینان معمولاً محدود است

گاهی از روش های غیر معمول و کم هزینه بازاریابی استفاده می شود

به این نوع بازاریابی اصطلاحاً بازاریابی چریکی نیز می گویند.

چگونه مزیت رقابتی کسب کنیم؟

مزیت مطلق در مقابل مزیت نسبی

مزیت مطلق انحصار مطلق را در پی دارد و مزیت نسبی و رقابتی انحصار رقابتی

مفهوم **مزیت نسبی**، ابتدا در زمینه تجارت بین‌الملل به کار برده شد. نفع هر کشوری در این است که به تخصصی شدن در تولید و ارائه کالاها و خدماتی پردازد که در آن بهترین است و بامبادله مازاد آن با کشورهای دیگر نیاز خود به کالاها و خدمات دیگر را تأمین کند (که آنها نیز در تولید و ارائه آنها بهترین هستند).

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد. [۱] مزیت رقابتی وقتی رخ می‌دهد که یک شرکت در شاخصه‌ای یا ترکیبی از شاخصه‌ها به پیشرفت‌ها و توسعه‌ها و قابلیت‌هایی می‌رسد که نسبت به رقبای برتری پیدا می‌کند. مانند دسترسی به **منابع طبیعی**، یا **نیروی انسانی** بسیار متخصص، تکنولوژی‌های صنعتی یا اطلاعاتی و ...

برنامه ریزی برای حفظ مزیت رقابتی

جدول ۱-۱۰. موانع مورد استفاده توسط کارآفرینان برای مقابله با تقلید رقبا

دلیل موفقیت این شیوه	مثال	ایده کسب و کار	مانع
عدم دسترسی به دکه‌های مذکور، فروش اغذیه را در مسابقات برای دیگر کارآفرینان غیرممکن می‌کند.	امضای قرارداد در خصوص استفاده انحصاری از دکه‌های ورزشگاه	فروش اغذیه در مسابقات بسکتبال دانشگاه	کنترل منابع
به موجب این مجوز، دیگر رقبا حق ساخت دستگاهی با طرح مشابه را نخواهند داشت.	اخذ مجوز ثبت برای طرح محصول	فروش دستگاه‌های یخش دی وی دی	موانع قانونی بر سر راه تقلید
با تأمین نیاز مذکور در مقیاس جهانی، رقبا از ورود به این بازار می‌هراسند.	ایجاد شبکه‌ای جهانی در تحویل مرسولات	ارائه خدمات برای تحویل مرسولات	بهره برداری از فرصت در مقیاس کلان
حسن شهرت مانع از گرایش مشتریان به رقبا می‌شود.	کسب شهرت به عنوان بهترین طراح لباس در پاریس	فروش پوشاک	حسن شهرت
تولید دوچرخه‌هایی با ویژگی‌های منحصر به فرد، به کارآفرینان اطمینان می‌بخشد محصولات آنها از دید مشتریان همواره مطلوب‌تر از نمونه‌های رقیب است.	توسعه دوچرخه‌هایی با ویژگی‌های منحصر به فرد که هر شش ماه یک بار ارتقا می‌یابند.	فروش دوچرخه	نوآوری

همان گونه که در جدول مشاهده می‌شود، کارآفرینان می‌توانند به روش‌های مختلف با تقلید سایرین از ایده‌های کسب و کار یا شبیه‌سازی محصولات و خدمات خود مقابله کنند.

تصمیمات راهبردی چگونه اتخاذ می شوند

۱- توسط شرکاء

۲- توسط مشاوران

۳- از طریق داده ها

شیوه های بازار محور برای توسعه کسب و کار

۱- اعطای نمایندگی

۲- اعطای امتیاز

تسریع در ورود به بازار برای کارآفرینان بسیار مهم است

رشد از مقیاس کوچک

۱- عدم اطمینان

۲- عدم تقارن اطلاعات

همپیمانی با شرکت های تثبیت شده

۱- همپیمانی افقی

۲- همپیمانی عمودی

آماده شدن برای رشد کسب و کار

سوال اساسی: آیا رشد سریع برای کسب و کارها و کار آفرینان ضروری است؟

سوال اساسی: چرا کسب و کارها به دنبال رشد هستند؟



آماده شدن برای رشد کسب و کار

سوال اساسی: چرا کسب و کارها به دنبال رشد هستند؟

صرفه به مقیاس

رهبری بازار

برندینگ

امکان بقا

چالش های رشد

قابلیت های مدیریتی

یادگیری و تجربه

بروز چالش های زیاد و سریع (کیفیت، نیروی انسانی، مواد اولیه، سرمایه در گردش و ...)

رشد هدایت نشده

کسب و کارها برای رشد خود می باید برنامه داشته باشند

کسب و کارهای با رشد سریع چه ویژگی هایی دارند؟

خصوصیات بنیان گذاران (اشتیاق، عزم و اراده، هدفمند، خود کارآمد، توانایی منبع یابی، تجربه و مهارت)

ویژگی های شرکت (تعهد به رشد، روابط و همکاری زیاد، برنامه ریزی)

روش های کسب و کار (تولید ارزش، نوآوری و خلاقیت، کسب مزیت)

منابع انسانی (جذب خوب، نگهداری خوب، ایجاد انگیزه، جبران خدمت)

راهبردهای رشد کسب و کار

راهبردهای داخلی

- ارائه محصول جدید
- بهبود یا توسعه محصول فعلی
- عرضه محصول (نفوذ) در بازار جدید
- بکارگیری روش های خلاقانه در کسب و کار

راهبردهای خارجی

- ادغام و تملک شرکت ها
- اعطای امتیاز بهره برداری (فناوری یا نشان تجاری)
- همکاری های راهبردی (فناورانه، بازاریابی، سرمایه گذاری جسورانه)
- سرمایه گذاری های مشترک