

بہ نام حق

کار آفرینی

حمیدرضا کریمی

May your own dreams be your only boundaries

حافظ تو خود حجاب خودی، از میان برخیز

پیشگفتار:

تا ز میخانه و می نام و نشان خواهد بود سر ما خاک ره پیر مغان خواهد بود

کتابی که در دست دارید حاصل ماهها کار مداوم و بی‌وقفه است. با توجه به اقبال گسترده مردم نسبت به بحث کارآفرینی، برای مترجم جای بسی مباهات است که این اثر را تقدیم جامعه ایرانی نماید. از اساتید محترم و دانشجویان عزیز خواشمندم با یادآوری کاستی‌های احتمالی، اینجانب را مرهون الطاف خویش نمایند. بر خود لازم می‌دانم از همکاری صمیمانه سرکار خانم شفیعی، سرکار خانم قدیری، سرکار خانم عالی‌نژاد، جناب آقای مهندس بابک اربابان و دوست عزیزم آقای نوید استکی کمال تشکر را به عمل آورم.

متأسفانه به علت اشکالات وارد بر کتاب از سوی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و اصرار بر حذف واژگان فرنگی و غیر اسلامی و جایگزینی آنها با واژگان اسلامی (از جمله نوشابه به جای شراب و ؟ به جای کازینو) توسط این وزارتخانه، قید چاپ کتاب را زده و آنرا به رایگان بر روی اینترنت قرار دادم تا همگان بتوانند از آن استفاده نمایند. برای جلوگیری از سوء استفاده های احتمالی بعضی افراد سودجو خاطر نشان می‌سازد که این کتاب کاملاً بصورت رایگان در اختیار شماست و لذا از پرداخت هیچگونه وجهی به هیچ حسابی، حتی اگر نام آن فرد با نام اینجانب تشابه اسمی داشته باشد، اجتناب کنید. باشد که رستگار شوید.

حمیدرضا کریمی

تابستان 1390

تورنتو - کانادا

hamidrezakarimy@gmail.com

فهرست

فصل 1: مبانی کارآفرینی

19	دنیای کارآفرینی
23	کارآفرین کیست؟
26	مزایای کارآفرینی
31	نقاط ضعف بالقوه کارآفرینی
34	انبار باروت: چه چیزی منجر به تأمین سوخت کارآفرینی می‌شود؟
38	تنوع فرهنگی کارآفرینی
47	قدرت مؤسسات بازرگانی کوچک
50	ده اشتباه مهلك کارآفرینی
54	همیشه مواظب شکست باشید
56	چگونه می‌توان از اشتباهات اجتناب نمود
60	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
62	سؤالاتی برای بحث

فصل 2: درون ذهن کارآفرین: از ایده‌ها تا واقعیت

66	خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
68	خلاقیت: ضرورتی برای بقاء
70	تفکر خلاقانه
74	موانع خلاقیت
78	چگونه خلاقیت را بهبود دهیم

86	فرآیند خلاق
93	تکنیک‌هایی برای بهبود فرآیند خلاق
98	مالکیت معنوی: از ایده‌های خود محافظت کنید
106	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
108	سؤالاتی برای بحث

فصل 3: طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی و تهیه یک طرح استراتژیک منسجم

115	ایجاد یک مزیت رقابتی
119	فرآیند مدیریت استراتژیک
149	نتیجه‌گیری
150	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
152	سؤالاتی برای بحث

فصل 4: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی و تهیه یک طرح کسب و کار موفق

156	تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی
168	چرا باید یک طرح کسب و کار را تهیه نمود؟
170	عناصر یک طرح کسب و کار
183	وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران در یک طرح کسب و کار به دنبال چه چیزی می‌گردند
187	نتیجه‌گیری
188	فرمت طرح کسب و کار
192	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
194	سؤالاتی برای بحث

فصل 5: اشکال مالکیت بازرگانی

201	مالکیت انفرادی (مؤسسه تک نفره)
203	شرکت تضامنی
212	شرکت‌های سهامی
217	سایر اشکال مالکیت
224	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
225	سؤالاتی برای بحث

فصل 6: قرارداد واگذاری امتیاز (نمایندگی) و کارآفرین

231	انواع قراردادهای واگذاری امتیاز
232	مزایای خرید امتیاز
237	معایب خرید امتیاز
243	قراردادهای واگذاری امتیاز و قانون
246	شیوه صحیح خرید امتیاز

252	روندهای مؤثر بر قراردادهای واگذاری امتیاز
258	نتیجه‌گیری
259	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
260	سؤالاتی برای بحث

فصل 7: خرید یک کسب و کار موجود

264	خرید یک کسب و کار موجود
269	مراحل خرید یک شرکت
274	ارزیابی کسب و کار موجود - فرآیند موشکافی دقیق
284	روش‌های تعیین ارزش یک شرکت
296	درک وضعیت فروشنده
303	مذاکره بر سر معامله
307	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
309	سؤالاتی برای بحث

فصل 8: تهیه یک طرح بازاریابی قدرتمند

315	تهیه یک طرح بازاریابی پارتیزانی
317	تعیین بازار هدف
321	تعیین نیازها و خواسته‌های مشتری از طریق تحقیقات بازار
330	تهیه یک استراتژی بازاریابی پارتیزانی: چگونه می‌توان یک مزیت رقابتی ایجاد نمود
354	بازاریابی در اینترنت
356	آمیژه بازاریابی
361	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
363	سؤالاتی برای بحث

فصل 9: تجارت الکترونیکی و کارآفرین

369	مزایای فروش از طریق اینترنت
372	عواملی که باید قبل از راه‌اندازی تجارت الکترونیک مد نظر قرار داد
374	توهمات 12 گانه تجارت الکترونیک
385	استراتژی‌هایی برای موفقیت الکترونیکی
398	طراحی یک وبسایت موفق
407	رهگیری نتایج اینترنت
411	تضمین محرمانه ماندن اطلاعات و امنیت وب
415	خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
418	سؤالاتی برای بحث

فصل 10 - استراتژی‌های قیمت گذاری

- 422 نیروهای بالقوه سه گانه: وجهه، رقابت، ارزش
- 428 استراتژی‌ها و تاکتیک‌های قیمت گذاری
- 436 استراتژی‌ها و روشهای قیمت گذاری برای خرده فروشان
- 439 مفاهیم قیمت گذاری برای تولید کنندگان
- 445 استراتژی و روشهای قیمت گذاری برای شرکتهای خدماتی
- 448 تأثیر اعتبار بر قیمت گذاری
- 451 خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
- 452 سؤالاتی برای بحث

فصل 11: تهیه یک طرح مالی موفق

- 456 صورتهای مالی اساسی
- 462 تهیه صورتحساب‌های مالی پیش بینی شده
- 472 تجزیه و تحلیل نسبت‌ها
- 488 تفسیر نسبتهای بازرگانی
- 494 تجزیه و تحلیل سربه‌سر
- 500 خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
- 501 سؤالاتی برای بحث

فصل 12 - مدیریت جریان نقدی

- 506 مدیریت نقدینگی
- 509 پول نقد و سود یکی نیستند
- 510 بودجه نقدی
- 511 تهیه بودجه نقدی
- 525 عناصر 3 گانه مهم در مدیریت نقدینگی
- 538 اجتناب از کمبود نقدینگی
- 538 تهاتر
- 546 نتیجه‌گیری
- 547 خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
- 548 سؤالاتی برای بحث

فصل 13 - منابع تأمین مالی: بدهی و حقوق صاحبان سهام

- 555 برنامه ریزی برای نیازهای سرمایه
- 556 سرمایه مالکانه در مقابل سرمایه قرضی
- 557 منابع سرمایه مالکانه
- 577 ماهیت تأمین مالی از طریق بدهی (سرمایه قرضی)
- 589 روشهای تأمین مالی از داخل شرکت

- 592 خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
594 سؤالاتی برای بحث

فصل 14: انتخاب مکان و نحوه استقرار مناسب

- 597 مکان: یک منبع مزیت رقابتی
610 معیارهای تعیین مکان برای مؤسسات خرده‌فروشی و خدماتی
617 گزینه‌های مربوط به تعیین مکان برای مؤسسات خرده‌فروشی و خدماتی
623 تصمیم‌گیری در مورد مکان برای تولیدکنندگان
625 ملاحظات مربوط به چیدمان و طراحی
633 چیدمان: حداکثر کردن درآمد، افزایش کارایی یا کاهش هزینه‌ها
642 خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
644 سؤالاتی برای بحث

فصل 15: جنبه‌های جهانی کارآفرینی

- 649 چرا باید جهانی شویم؟
652 استراتژی‌های جهانی شدن
673 موانع تجارت بین‌الملل
679 توافق‌نامه‌های تجاری بین‌المللی
681 نتیجه‌گیری
682 خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
684 سؤالاتی برای بحث

فصل 16: ایجاد یک تیم سرمایه‌گذاری جدید و برنامه‌ریزی برای نسل آینده

- 687 رهبری در اقتصاد جدید
692 ایجاد یک تیم کارآفرینی: استخدام کارکنان مناسب
706 ایجاد یک فرهنگ سازمانی که منجر به تشویق حفظ کارکنان شود
719 جانشینی مدیریت: تحویل پرچم رهبری
727 استراتژی‌های خروج
731 خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری
732 سؤالاتی برای بحث

بخش اول

چالش کار آفرینی

فصل 1: مبانی کار آفرینی

فصل 2: درون ذهن کار آفرین: از ایده تا واقعیت



فصل 1: مبانی کارآفرینی

فرصتهای کوچک غالباً سرآغازی برای ایجاد مؤسسات بزرگ است.

دیموستینس

شکست موقتی است ولی خالی کردن صحنه امری است که عواقب آن تا ابد گریبان گیر انسان است.

کنس هُوارد

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- نقش کارآفرینان را در شرکتها بیان کنید.
- 2- سیمای کارآفرینان را توصیف نموده و تواناییهای بالقوه خود بعنوان یک کارآفرین را ارزیابی کنید.
- 3- مزایا و معایب کارآفرینی را شرح دهید.
- 4- موتور محرکه رشد کارآفرینی را شرح دهید.
- 5- تنوع فرهنگی کارآفرینی را شرح دهید.
- 6- نقش مهمی که کسب و کارهای کوچک در اقتصاد کشورها بازی می کنند را توضیح دهید.
- 7- ده اشتباه مهلک کارآفرینی و نحوه اجتناب از آنها را بیان کنید.
- 8- به شکست از زاویه مناسبی بنگرید.
- 9- کارآفرینان چگونه می توانند از تبدیل شدن به نمونه دیگری از تجربه شکست اجتناب کنند.

1-1: دنیای کارآفرینی¹

به دنیای کارآفرینی خوش آمدید! تعداد بی شماری از انسان‌ها در سراسر دنیا متوجهٔ رؤیاهای خود برای مالکیت و راه‌اندازی کسب و کار شده‌اند. به رغم کاهش سطح فعالیت‌های بازرگانی در ایالات متحدهٔ آمریکا² در مقایسه با رکورد چند سال قبل، کارآفرینی در این کشور همچنان رو به افزایش است. هر ساله، کارآفرینان آمریکایی بیش از 850 هزار کسب و کار جدید را راه‌اندازی نموده و سطح علاقه به تعقیب کارآفرینی بعنوان یک مسیر شغلی همچنان در تمام گروه‌های سنی رو به افزایش است. 84 درصد کسانی که کسب و کار خود را راه‌اندازی کرده‌اند اینکار را برای اولین مرتبه انجام می‌دهند. این روحیهٔ کارآفرینی مهمترین عامل توسعهٔ اقتصادی در تاریخ فعالیت‌های بازرگانی اخیر است. در سراسر دنیا این قهرمانان اقتصاد نوین در حال شکل‌دهی مجدد به محیط کسب و کار بوده و درصدد ایجاد دنیایی هستند تا شرکت‌هایشان بتوانند نقش مهمی را در زمینهٔ حیات اقتصاد جهانی بازی کنند. شرکت‌های آنها با نیرویی خارق‌العاده مبادرت به معرفی محصولات و خدمات نوآورانه نموده، مرزهای تکنولوژیکی را پشت سر گذاشته، مشاغل جدیدی را ایجاد کرده، بازارهای خارجی را گشوده و در این فرآیند، فرصت‌های زیادی را برای مؤسسان خود ایجاد نموده‌اند تا کاری را انجام دهند که از آن لذت می‌برند.

علاقه به کارآفرینی هیچ‌گاه تا بدین حد بالا نبوده است. دو دههٔ اخیر شاهد رشد بی‌سابقهٔ کارآفرینان بوده و بدون شک آینده‌ای درخشان در انتظار فعالیت‌های کارآفرینی است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا درگیر کوچک‌سازی سازمان³ و تعدیل نیرو شده و تعداد کارکنان در لیست حقوق خود را کاهش می‌دهند. این سراسیمگی و آشفتگی در زمینهٔ "اخراج نیروی انسانی"⁴ منجر به ایجاد نسل جدیدی از کارآفرینان شده است: اخراجی‌های⁵ شرکت‌های بزرگ، که اینگونه تصور می‌شد که تا آخر عمر خود می‌توانند از نردبان ترقی شرکت بالا بروند، از تجربیات مدیریتی قابل توجهی برخوردار بوده و قبل از بازنشستگی خود سال‌های زیادی را صرف فعالیت‌های مولد نموده‌اند. یکی از محققین کسب و کارهای کوچک به

¹. Entrepreneurship

². این کتاب برگردان یک کتاب آمریکایی است لذا تمام آمار و ارقام مذکور در آن مربوط به این کشور بوده و لزوماً قابل تعمیم به ایران نیست. با این حال این اطلاعات برای مقایسه، ارزیابی روندها و یافتن روشهای بهتر انجام فعالیت‌های کارآفرینی بسیار مفید است.

³. Downsizing

⁴. Pink slips

⁵. Castoffs

نام دیوید پرش این گونه اظهار می‌کند که در پنج سال گذشته، شرکت‌های بزرگ آمریکایی حدود دو میلیون شغل را حذف کرده و در طول همین دوره، مؤسسات بازرگانی کوچک حدود ده میلیون شغل جدید ایجاد نموده‌اند!

یکی از پیامدهای منفی کوچک‌شدن شرکت‌ها، به خطر افتادن امنیت شغلی بلندمدت شرکت‌های بزرگ است. در نتیجه، تعداد افراد متعلق به نسل X (افرادی که بین سال‌های 1965 و 1981 متولد شده‌اند) و نسل Y (افرادی که بین سال‌های 1982 و 1995 متولد شده‌اند) دیگر به راه-اندازی کسب و کار بعنوان یک مسیر شغلی خطرناک نمی‌نگرند. با نگاهی به بسیاری از شرکت‌های بزرگی که کارکنان خود را پس از سال‌ها خدمت از کار برکنار کرده‌اند، این جوانان، کارآفرینی را بعنوان راه‌حلی ایده‌آل برای ایجاد امنیت و موفقیت شغلی خود تلقی می‌کنند. آنها مشتاق کنترل سرنوشت خویش هستند.

روند کوچک‌سازی شرکت‌های بزرگ منجر به تغییرات قابل توجهی شده است. این امر در عصری اتفاق افتاده که اعتقاد بر این است که "هر چه شرکت کوچک‌تر باشد، زیباتر است". 25 سال قبل، شرایط رقابتی به نفع شرکت‌های بزرگی بود که دارای سلسله مراتب و لایه‌های مدیریتی متعدد بودند. در حال حاضر، با افزایش سرعت تغییر مداوم، شرکت‌های تندرو، چابک و کوچک دارای مزیت رقابتی هستند. این رقابتی چابک می‌تواند به سرعت به سمت بازارهای تخصصی حرکت نموده و سریعاً ظاهر شده یا از صحنه کنار بروند. آنها می‌توانند سریع‌تر حرکت کرده و از فرصت‌های بازار حداکثر بهره‌برداری را نمایند. آنها می‌توانند از تکنولوژی مدرن برای تولید کالاها یا خدمات ظرف چند هفته یا چند ماه اقدام کنند که اینکار برای شرکت‌های بزرگ چندین سال طول می‌کشد. در نتیجه، توازن قدرت به نفع شرکت‌های کارآفرین کوچک‌تر تغییر کرده است. هُوارد استیونسون، استاد کارآفرینی دانشگاه هاروارد اینگونه بیان می‌کند که، "چرا برای شرکت‌های کوچک رقابت با شرکت‌های بزرگ تا بدین حد آسان شده است؟ علت این است که زمانی که شرکت‌های بزرگ‌تر در حال مطالعهٔ پیامدهای کار خود هستند، کارآفرینان در حال تغییر دنیا هستند."

یکی از جامع‌ترین مطالعات کارآفرینی توسط سازمان جهانی دیدبان کارآفرینی¹ (GEM)، نشان‌دهندهٔ تغییرات قابل توجه در نرخ شکل‌گیری شرکت‌ها بین کشورهای جهان است که با اندازه‌گیری کل فعالیت‌های کارآفرینی² یا TEA بدست می‌آید (شکل 1-1 را ببینید). بر اساس این مطالعه 11/3 درصد جامعهٔ بزرگسال در ایالات متحدهٔ آمریکا، تقریباً یک نفر از هر نه نفر، در حال برنامه‌ریزی برای آغاز کسب و کار خویش است. ملل آمریکایی شامل آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی و آمریکای لاتین، دنیای فعالیت‌های کارآفرینی را هدایت کرده و کشورهای آسیایی نیز از پایین‌ترین سطح کارآفرینی برخوردارند. این مطالعه اینگونه نتیجه‌گیری می‌کند که این نرخ‌های متفاوت فعالیت‌های کارآفرینی ممکن است علت یک‌سوم تغییرات در نرخ رشد اقتصادی این کشورها باشد. مطالعهٔ GEM همچنین گزارش می‌دهد که در سطح جهانی، مردان به احتمال دو برابر بیش از زنان مبادرت به آغاز کسب و کار خویش می‌نمایند (اگر چه این روند در ایالات متحده دقیقاً برعکس است). بخش اعظمی از کارآفرینان برای تأمین منابع مالی مورد نیاز خود به اعضای خانواده یا سرمایه‌گذاران غیررسمی روی آورده و تقریباً یک‌سوم کارآفرینان جهان در سنین 25 تا 44 سال قرار دارند.

سیمای³ یک کارآفرین

ریسا کویاناگی

به عنوان مثال، ریسا کویاناگی رئیس یک شرکت تولید لباس در هاراجوکو در توکیو، یکی از مهم‌ترین مراکز مُد ژاپن را متقاعد کرد تا 25,000 دلار در کار او سرمایه‌گذاری نماید تا او بتواند خط فروش لباس‌های ورزشی خود که عمدتاً برای زنان ریزاندام طراحی شده بود را راه‌اندازی کند (کویاناگی پنج فوت و یک اینچ قد و نود و دو پوند وزن دارد). برای افزایش فروش شرکت، او تعدادی از دوستان خود را متقاعد کرد تا تعدادی از طرح‌های او را به ستاره‌های پاپ ژاپنی مثل آیومی هامازاکی بدهند. در نتیجه، لباس‌های کویاناگی که دامنهٔ قیمت آنها بین 35 تا 400 دلار بود بر تن اشخاص مشهوری مشاهده شد که در روزنامه‌ها و تلویزیون حضور داشتند. شرکت کویاناگی، که به گفتهٔ او بیش از صد درصد رشد سالیانه دارد، حدود شش میلیون دلار فروش سالیانه داشته و کاملاً سودآور است. شاید مهم‌ترین شاخص موفقیت شرکت او این باشد که سایر شرکت‌های طراحی، شامل چند شرکت بزرگ، شروع به درخواست طرح‌های کویاناگی نموده‌اند. او برنامهٔ بعدی خود را توسعهٔ طرح‌های مذکور به لوازم جانبی مثل کفش و جواهرات نموده و درصدد راه‌اندازی خط فروش محصولات خود در ایالات متحدهٔ آمریکاست.

¹. Global Entrepreneurship Monitor

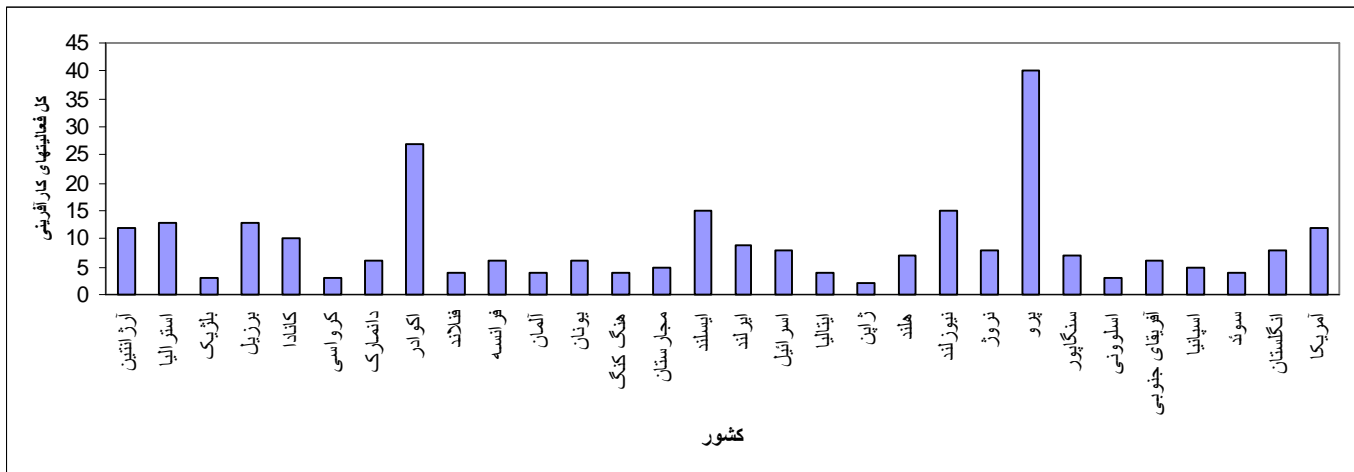
². Total Entrepreneurial Activity

³. profile

ایالات متحده و بسیاری از ملل دیگر از این موج فعالیت‌های کارآفرینی جهانی نفع می‌برند. کشورهای اروپای شرقی، چین، ویتنام و بسیاری از کشورهای دارای اقتصاد دولتی که بصورت متمرکز برنامه‌ریزی می‌شوند، اکنون بستر مساعدی برای رشد شرکت‌های کوچک هستند. حتی در ژاپن که شاخص کارآفرینی کل، عدد ناچیز 1/5 است، کارآفرینان مجدانه به فعالیت خود ادامه می‌دهند.

شکل 1-1

فعالیت کارآفرینی در سراسر جهان: تعداد افرادی که به ازای هر 100 فرد بالغ در رده سنی 18 تا 64 سال مشغول فعالیت‌های کارآفرینی هستند.



این بنیانگذاران فعالیت‌های بازرگانی، هر جا که تصمیم به برپایی شرکت خود بگیرند، نشاط‌آورترین و در بعضی مواقع ترسناک‌ترین موضوعی که تاکنون شناخته شده است را تجربه می‌کنند: راه‌اندازی یک کسب و کار. اینکار هیچگاه ساده نبوده ولی به شکلی باورنکردنی از نظر مالی و احساسی می‌تواند نویدبخش و پاداش‌دهنده باشد. این فرآیند می‌تواند وحشتناک و خطرناک نیز باشد. کارآفرینان واقعی داشتن یک فعالیت بازرگانی را به‌عنوان یکی از معیارهای واقعی موفقیت مدنظر قرار می‌دهند. در حقیقت، کارآفرینی غالباً مسیر موفقیت را برای کسانی می‌گشاید که این فرصت‌ها را نادیده می‌گرفته‌اند.

این کارآفرینان چه کسانی هستند و بدون هیچگونه تضمین موفقیت، چه چیزی باعث ایجاد انگیزه سخت‌کوشی در آنها می‌شود؟ چه نیروهایی آنها را وادار می‌کند تا مرتکب چنین ریسک‌های بزرگی شده و در تلاش برای رسیدن به ایده‌آل‌ها، بسیاری چیزها را فدا کنند؟ چرا آنها مایل به فداکردن امنیت حقوق و مستمری بکنواخت در قبال این امر هستند که آخرین فردی باشند که از شرکت خود پول دریافت می‌کنند؟ این فصل به بررسی "فرآیند کارآفرینی" به عنوان موتور محرکه اقتصاد آمریکا می‌پردازد.



شما نیز مشاور باشید

از کارآفرینی تا شهرت و از شهرت تا کارآفرینی

ماشین مرا رو به راه کن¹

در سن 14 سالگی، رایان فرد لینگاس علاقمند به ایجاد نمایشگاهی از خودروهای سفارشی شده و بزودی یکسری ماشین‌های سفارشی را تولید کرد که آنقدر خوب بنظر می‌رسیدند که عکس آنها در پشت جلد مجلات متعدد چاپ شد. برای رسیدن به وضعیت مطلوب خودروهای مذکور یا دریافت قطعات و خدمات، او باید با تعداد زیادی از فروشگاه‌های فروش قطعات تخصصی همکاری می‌کرد. یکروز او با خود عهد بست که مرکز تولید خودروهای سفارشی خود را راه‌اندازی نموده و تمام قطعات موجود را در مرکز خود ارائه کند. در سال 1994، فرد لینگاس که تنها بیست سال سن داشت، پنج هزار دلار از پدر بزرگ خود قرض کرد تا

¹. Pimp my ride

شرکت WCC را تأسیس کند که یکی از شرکت‌های نوآور در زمینه تولید محصولات سفارشی بود. طرح‌های خلاقانه این شرکت غالباً یکی از ویژگی‌های جذاب برای مالکان خودرو بود که شامل جوانانی با حداقل بودجه یا مشتریان ثروتمند و قهرمانان و ستارگان مشهور سینما بودند. فرد لینگاس و WCC نیز به نوبه خود یک ستاره به حساب می‌آیند و شهرت آنها عمدتاً بواسطه کارهای خارق‌العاده‌ای است که در برنامه معروف "ماشین مرا عوض کن" در برنامه MTV وجود دارد که در آن، ماشین‌های قراضه را به ماشین‌های بسیار شیک تبدیل می‌کنند. به علت جایگاه مشهوری که این برنامه به فرد لینگاس و شرکت او داده است، تقویم کاری WCC از چند ماه قبل همیشه پر است. او می‌گوید، "هیچ محدودیتی برای آنچه قادر به انجام آن هستیم وجود ندارد. ما چالش را دوست داریم."

انجامش دادم

سن کامبز در هارلم متولد شده و هنگامی که دو ساله بود، پس از قتل پدرش بدست افراد ناشناس، توسط مادرش بزرگ شد. او که عمدتاً با لقبش به نام "دیدنی" شناخته می‌شود به یکی از ستاره‌ها و بازیگران معروف و موفق رپ تبدیل شده است. در حال حاضر، کامبز کارآفرینی است که شرکت BBW را هدایت می‌کند که مجموعه بزرگی با حدود سیصد میلیون دلار فروش سالیانه و یک رستوران و یک شرکت بازاریابی بوده و خط تولید لباس سن جان را نیز در اختیار دارد که اخیراً برنده جایزه بهترین طراح لباس مردان شده است (جایزه‌ای که در صنعت لباس هم ارز با جایزه اوسکار تلقی می‌شود). هیچ ستاره دیگری تاکنون شهرت او را در زمینه خط تولید لباس نداشته است. او اخیراً بوتیک سن جان را در خیابان بیست و پنجم نیویورک راه‌اندازی نموده است. کامبز یک مالک عملگرا در زمینه فعالیت‌های بازرگانی به حساب آمده و خودش دوره‌های آموزشی را در این زمینه‌ها برگزار می‌کند. او همچنین اطمینان حاصل می‌کند که شرکتش روحیه سرزندگی را حفظ کرده و به مسئولیت اجتماعی خود عمل می‌کند. او هدایای سخاوتمندانه‌ای به مرکز قبلی تحصیل خود یعنی دانشگاه هوارد اعطا کرده و به مؤسسات خیریه متعددی کمک می‌کند که از آن جمله می‌توان به مؤسسه‌ای اشاره کرد که خودش تأسیس نموده و تحت عنوان برنامه اجتماعی خانه ددی شناخته می‌شود. اخیراً، کامبز در ماراتنی در نیویورک دوید تا چهار میلیون دلار برای مدارس دولتی نیویورک جمع‌آوری کند.

از سیت - کام تا کارآفرینی

بعضی از مردم، "سوزان سامرز" را با نام "کریسی"، دختری بلوند در دهه 1980 در شرکت سیت - کام به یاد می‌آورند که اکنون شرکت خود تحت عنوان ELO را اداره می‌کند. سامرز از دفاتر مرکزی ELO در "کالاباساس" در کالیفرنیا مبادرت به فروش پوشاک، جواهرات، محصولات محافظت از پوست، غذاهای رژیمی، تجهیزات تناسب اندام و غیره می‌نماید که در مجموع سیصد محصول مختلف را شامل شده و عمدتاً اینکار را از طریق شبکه فروش خانگی (HSN)¹ انجام می‌دهد. سامرز بیش از سی میلیون دلار از الگوهای خود را بفروش رسانده و آنرا به پرفروش‌ترین قطعه جواهرات در تاریخ HSN تبدیل نموده است. در طول سه سال گذشته، درآمدهای ELO حدود صد درصد در سال افزایش یافته که این امر مدیون صداقت و عملکرد باز اوست. او درباره چالش‌هایی که در زندگی خود با آنها مواجه شده و نحوه استفاده از محصولات خود صحبت می‌کند. مارتی ملون، رئیس HSN در ایالت متحده می‌گوید، "او قادر است با مردم درباره جنبه‌های مختلف زندگی و نواقص آن صحبت کند". یکی از موفق‌ترین محصولات شرکت او، "تیگ مستر" است که خانم سامرز بعنوان راهی برای شکل‌دهی به ساق پا از آن استفاده می‌کند. او به شوخی بیان می‌کند که می‌خواهد ده میلیون تیگ مستر را به فروش برساند و به این امر بعنوان یک ایده خوب می‌نگرد. این روزها، سامرز مشغول نوشتن کتاب‌های خود است (تاکنون یازده کتاب که برای بیش از هفت عدد از آنها قراردادهایی را منعقد کرده است). ولی همیشه بدنبال یافتن ایده‌های جدید است. او درصدد بازاریابی برای ایده‌های شوهر و شریک بازرگانی خود، آلن هامل، بوده و قهوه "سامرسایز" که یک رستوران زنجیره‌ای عرضه‌کننده خوراک سالم به افراد است را در اختیار دارد. او می‌خندد و می‌گوید، "شوهرم چشم‌هایش را گرد می‌کند ولی من سعی می‌کنم که این رؤیا به واقعیت بپیوندد".

نیومن اُون

در سال 1982، پل نیومن، ستاره مشهور سینما و نویسنده‌ای به نام هانچر تصمیم گرفتند تا کسب و کار خود را راه‌اندازی نموده و تمام سود پس از کسر مالیات را نیز به مؤسسات خیریه اختصاص دهند. نتیجه این امر شرکت نیومن اُون بود که شروع به فروش سس سالاد نموده و فعالیت‌های خود را به سمت سس استیک، نوشابه، سس تند، سس پاستا و شکوفه² توسعه دادند. تولید شکوفه دو سال طول کشید و هفتاد ترکیب گوناگون در آن بکار می‌رود. نه تنها نیومن و هانچر لذت زیادی از اداره شرکت بردند بلکه تفاوت زیادی در زندگی بسیاری از انسان‌ها ایجاد نمودند. این شرکت از بدو فعالیت خود تاکنون بیش از 150 میلیون دلار به هزاران مؤسسه خیریه اعطاء کرده که با حداقل هزینه امورات خود را می‌گذرانند.

از سوپرمدل تا کارآفرین

"کیتی آیرلند"، سوپرمدل معروف قبلی، زندگی را با فروش دیدگاه‌های خوب خود می‌گذراند. عکس او در سیزده نسخه مشهور لباس‌های شنا در مجلات ورزشی چاپ شده است. با این وجود، دوره عمر سوپرمدل‌ها بسیار کوتاه است. هنگامی که دوربین‌ها در حال عکس‌برداری از سوپرمدل‌ها هستند، آنها چه باید

¹ . Home Shopping Network

² . Popcorn

بکنند؟ از نظر آیرلند، پاسخ این است که "کسب و کار خود را راه بیندازند" و شرکت کیتی آیرلند نیز از همین راه مبادرت به فروش بیش از یک میلیارد دلار پوشاک و لوازم خانگی نموده است. او می‌گوید، هنگامی که یک مدل بودم، همیشه با خود اینگونه می‌اندیشیدم که "این همان کاری است که می‌خواهم انجام دهم". او در سال 1993 شروع به تحقق این رویا نموده، نام خود را روی یک نوع جوراب گذاشت. سپس مبادرت به بازاریابی آن نموده و در نهایت یک میلیون جفت از آنها را به فروش رساند! او اکنون مدیرعامل و رئیس طراحی شرکت 37 نفره خود است و در عین حال، زمان خود را صرف بزرگ کردن سه فرزند خود نموده، به چندین مؤسسه خیریه کمک نموده، در یک مدرسه مشغول به تدریس بوده و کتاب‌هایی را نیز به رشته تحریر در می‌آورد که از آن جمله می‌توان به کتاب "انگیزه‌های قدرتمند" اشاره نمود که تاکنون سه بار تجدید چاپ شده است. از آنجا که او مادری پرکار است، زنان پرمشغله هدف بسیاری از طرح‌های آیرلند بوده و محصولات او اثبات کرده‌اند که در این زمینه بسیار موفق هستند. او می‌گوید، "ایجاد یک مارک تجاری، نیازمند ساختارهای زیربنایی، رهبری و یک نیروی توزیع و فروش قوی و متعهد است. ما مارک تجاری خود را از هیچ ساخته و پرورش داده‌ایم".

1- علاوه بر موانع طبیعی آغاز یک فعالیت بازرگانی، کارآفرینان مشهور با چه موانعی مواجهند؟

2- کارآفرینان مشهور هنگام راه‌اندازی یک فعالیت بازرگانی از چه مزایایی برخوردارند؟

3- با استفاده از اینترنت، درباره اشخاص مشهوری که کارآفرین شده یا کارآفرینانی که به اشخاص مشهور تبدیل شده‌اند تحقیق کرده و یک گزارش یک صفحه‌ای را در زمینه تاریخچه کارآفرینی آنها تهیه کنید.

1-2: کارآفرین کیست؟

کارآفرین شخصی است که یک فعالیت بازرگانی جدید را در مواجهه با ریسک و عدم اطمینان و با هدف کسب سود و رشد از طریق شناسایی فرصت‌های مهم و تأمین منابع لازم برای سرمایه‌گذاری فراهم می‌کند. اگرچه بسیاری از انسان‌ها با ایده‌های بازرگانی بزرگی روبرو هستند، بسیاری از آنها هیچگاه روی ایده‌های خود کار نمی‌کنند. کارآفرینان این کار را انجام می‌دهند. در فرآیند تخریب خلاقانه، کارآفرینان مبادرت به خلق ایده‌ها و فعالیت‌های بازرگانی جدید نموده و ایده‌های فعلی را کنار می‌گذارند. این فرآیند یکی از علائم یک اقتصاد سرزنده و پویاست. البته این پیشروی مداوم در زمینه فعالیت‌های بازرگانی که منجر به تولد یا شکست بعضی از شرکت‌ها می‌شود، در واقع یکی از علائم یک سیستم اقتصادی سالم و در حال رشد است که روش‌های جدیدتر و بهتری را برای تأمین نیازهای بشری و بهبود کیفیت زندگی و استانداردهای آن فراهم می‌آورد.

محققان در طول دو دهه گذشته، زمان و تلاش قابل توجهی را صرف ترسیم تصویر روشنی از "شخصیت کارآفرینانه" نموده‌اند. اگرچه این مطالعات منجر به شناسایی چندین ویژگی شده است که کارآفرینان از خود نشان می‌دهند، هیچ یک از آنها مبادرت به تعریف مجموعه‌ای از خصیصه‌های مورد نیاز برای موفقیت نشده‌اند. ما اکنون به خلاصه مختصری از سیمای کارآفرینی اشاره می‌کنیم:

1- **میل به پذیرش مسئولیت:** کارآفرینان حس عمیقی از مسئولیت فردی برای پیامدهای فعالیت‌های خود دارند. آنها ترجیح می‌دهند منابع خود را کنترل نموده و از آنها برای تحقق اهداف خود استفاده کنند.

2- **تمایل به ریسک متوسط:** کارآفرینان ریسک‌های بزرگ نمی‌کنند بلکه ریسک را حساب‌شده انجام می‌دهند. یک مطالعه درباره بنیانگذاران مؤسسات بازرگانی، که در مجلات معروف تحت عنوان شرکت‌های موفق شناخته شده‌اند، هیچگونه رابطه همبستگی بین ریسک‌پذیری و کارآفرینی پیدا نکرده است. به قول کیت مک فارلند، یکی از محققان کارآفرینی، "این اعتقاد که کارآفرینان ریسک‌پذیران خارق‌العاده‌ای هستند اعتقاد درستی نیست. بر خلاف قماربازان حرفه‌ای، کارآفرینان به ندرت قمار می‌کنند. ممکن است اهداف آنها بالا بوده و از چشم دیگران حتی غیرممکن به نظر برسند ولی کارآفرینان این وضعیت را از دیدگاه متفاوتی نگریسته و اعتقاد دارند که اهدافشان واقع‌بینانه و قابل حصول است. آنها معمولاً بدنبال فرصت‌ها در حوزه‌هایی هستند که منعکس کننده دانش، پیش‌زمینه‌ها و تجربیاتی است که احتمال موفقیت آنها را افزایش می‌دهد". به قول یکی از نویسندگان:

کارآفرینی همانند پرتاب دارت و امید به کسب بهترین نتیجه نیست. این کار مستلزم برنامه‌ریزی و ارتکاب ریسک‌های حساب شده بر اساس آگاهی از بازار، منابع یا محصولات موجود و یک معیار از پیش تعیین شده در زمینه احتمال موفقیت است.

به عبارت دیگر، کارآفرینان موفق به آن اندازه‌ای که حذف‌کننده ریسک هستند، ریسک‌پذیر نیستند و حتی‌الامکان درصدد رفع بسیاری از موانع سرمایه‌گذاری‌های خود بر می‌آیند. یکی از موفق‌ترین روش‌های حذف ریسک، تهیه یک طرح کسب و کار جامع برای سرمایه‌گذاری است.

3- **اعتماد به توانایی خود برای موفقیت:** کارآفرینان نوعاً اعتماد بنفس زیادی به توانایی خود برای کسب موفقیت دارند. آنها دربارهٔ شانس موفقیت خود خوشبین هستند. در یکی از نظرسنجی‌های اخیر دربارهٔ مؤسسات بازرگانی کوچک، "فدراسیون ملی شرکت‌های مستقل"¹ به این نتیجه رسید که مالکان مؤسسات بازرگانی، موفقیت شرکت‌های خود را بسیار بالا ارزیابی کرده و در یک مقیاس یک (شکست کامل) تا ده (موفقیت کامل) نمره 7/3 بدست آورده‌اند. این سطح بالای خوشبینی ممکن است توضیحی برای این امر باشد که چرا اغلب کارآفرینان موفق، قبل از اینکه در نهایت به موفقیت نائل شوند، در فعالیتهای بازرگانی خود غالباً بیش از یکبار با شکست مواجه می‌شوند. کیری اوانز مالک یک شرکت تولید قطعات موبایل می‌گوید، "من به شانس اعتقادی ندارم. من به خودم اعتقاد دارم."

4- **تمایل به دریافت بازخورد آنی:** کارآفرینان از چالش ادارهٔ یک فعالیت بازرگانی لذت برده و دوست دارند بدانند عملکردشان چگونه بوده و مداوماً بدنال دریافت بازخورد هستند. نیک گلیسون یکی از شرکای شرکت "سیتی سافت"، یک شرکت طراحی صفحات وب در ماساچوست می‌گوید، "من کارآفرینی را دوست دارم. چیزهایی در خلاقیت و چالش‌های مربوط به آن وجود دارد که من به آنها علاقمندم."

5- **سطح بالای انرژی:** کارآفرینان در مقایسه با افراد عادی پر انرژی‌ترند. این انرژی می‌تواند یکی از عوامل مهمی باشد که با توجه به تلاش انکارناپذیر مورد نیاز برای راه‌اندازی یک شرکت نوپا ضروری به نظر می‌رسد. در این زمینه، ساعت‌های طولانی و کار سخت یک قاعده است نه یک استثناء و بعضاً این مسیر می‌تواند خسته‌کننده به نظر برسد.

سیمای یک شرکت

آی روبات

هنگامی که کالین آنجل و هلن گرینر، فارغ‌التحصیلان دانشگاه ام‌آی‌تی، که علایق مشترکشان به روباتیک آنها را در کنار یکدیگر قرار داده بود، یک شرکت بازرگانی به نام آی روبات را راه‌اندازی کردند، آنها و شش کارمندشان بصورت روتین روزانه هجده ساعت صرف تهیهٔ نرم‌افزار و مونتاژ نمونهٔ اولیهٔ روبات می‌کردند. کار سخت مذکور نتیجه داد. شرکت آنها در حوزهٔ روباتیک به رهبر این صنعت تبدیل شد. این شرکت انواع روبات‌ها را برای طیف گسترده‌ای از بخش‌های بازار تولید کرده است که شامل مای ریل پیپی² (یک عروسک روباتیک برای کودکان که دارای هوش مصنوعی بوده و به احساسات شما پاسخ می‌دهد) تا رومبا (یک جاروبرقی اتوماتیک) برای افراد پرمشغله و مایکروریگ (دستگاهی که سنسورهایی را به اعماق چاه‌های نفت می‌برد) برای صنعت و آریل (روباتی برای جابجایی موانع روی زمین و زیر آب) برای ارتش است.

6- **آینده‌مدار:** کارآفرینان دارای یک حس فرصت‌طلبی بوده و آنرا به خوبی تعریف کرده‌اند. این افراد به جای گذشته به آینده توجه دارند. آنها از نشستن و تکیه دادن راضی نبوده و از موفقیت لذت می‌برند. کارآفرینان واقعی آینده‌مدارند. تام استمبرگ، بنیانگذار فروشگاه‌های زنجیره‌ای استیپلز، شرکت زوتر - یک زنجیرهٔ خشکشویی با 54 شعبه (هنگامی که یکی از مغازه‌های خشکشویی، لباس مورد علاقهٔ او را گم کرد) - و شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای کفش‌های آلی (هنگامی که تجربهٔ ناراحت‌کننده‌ای برای خرید کفش برای چهار پسرش داشت) - را راه‌اندازی کرده است. کارآفرینان در مواقعی که بسیاری از مردم صرفاً نظاره‌گر مشکلات بوده و یا هیچ چیزی را نمی‌بینند، فرصت‌های بالقوه را درک می‌کنند و این امر یکی از ویژگی‌هایی است که غالباً آنها را به سوژه‌ای برای تمسخر تبدیل می‌کند (دست‌کم تا وقتی که ایده‌هایشان به موفقیت‌های بزرگی تبدیل شود). اگرچه مدیران سنتی با مدیریت منابع موجود سروکار دارند، کارآفرینان بیشتر به کشف فرصتها و سرمایه‌گذاری بر آنها علاقمندند. ایالات متحده از نظر درصد کارآفرینان فرصت‌طلب در جهان پیش‌تاز است. این افراد بدین علت مبادرت به آغاز فعالیتهای بازرگانی می‌کنند که فرصتهایی را در بازار یافته‌اند. این امر قابل مقایسه با کارآفرینانی است که بالاجبار به این مسیر کشانده شده‌اند و به دلیل نیافتن کار در جای دیگر، مبادرت به راه‌اندازی کسب و کار خود نموده‌اند.

کارآفرینان سریالی کسانی هستند که مبادرت به راه‌اندازی یک کسب و کار نموده، آنرا به حد و اندازهٔ قابل توجهی رسانده و سپس به سراغ کار دیگری می‌روند. بخش اعظمی از کارآفرینان سریالی به میانبر زدن علاقه داشته و کسانی هستند که شرکتی را راه‌اندازی نموده و نظاره‌گر رشد آن هستند تا اینکه از آن خسته شده و حوصله‌شان سر برود. آنگاه آنرا به فروش رسانده و شرکت دیگری را راه می‌اندازند. تعدادی از آنها کارآفرینان معجزه‌گر یا کارآفرینان موازی هستند که چندین شرکت را بصورت همزمان راه‌اندازی و مدیریت می‌کنند.

¹ . National Federation of Independent Businesses

² . My real baby

سیمای یک کارآفرین

آقای ران برگر

آقای ران برگر یک کارآفرین سریالی است که مرتباً از این شاخه به آن شاخه می‌پرد. او تاکنون پنج شرکت را یکی پس از دیگری راه‌اندازی کرده است. از جمله فعالیت‌های او یک مغازه فروش دوربین فیلمبرداری بود که قبل از ورشکستگی تعداد شعبات آن به 54 فروشگاه رسیده بود. او همچنین دارای شرکتی بود که فروشگاه‌های عرضه محصولات تصویری، از آن طریق کمیسیون خود را به استودیوهای فیلمسازی می‌پرداختند. کسب و کار فعلی او نیز یک پیتزافروشی با بیش از 24 میلیون دلار فروش سالیانه است.

ظاهراً کارآفرینان سریالی معتاد به راه‌اندازی کسب و کار خود هستند. از نظر دیک کوری، که دوازده شرکت را در طول فعالیت‌های کاری خود راه‌اندازی کرده و اکنون در دانشگاه کارولینای شمالی مشغول تدریس کارآفرینی است، "راه‌اندازی یک شرکت یک فرآیند بسیار خلاقانه، نوآورانه، انرژی‌بر و لذت‌بخش است". از نظر او کارآفرینان سریالی حوصله انجام کارهای تکراری را ندارند.

7- مهارت در سازماندهی: ایجاد یک شرکت از "نقطه صفر"¹ همانند کنار هم قرار دادن قطعات یک پازل بسیار بزرگ است. کارآفرینان می‌دانند که چگونه باید افراد مناسب را برای انجام یک وظیفه گرد هم آورند. ترکیب مؤثر افراد و مشاغل، کارآفرینان را قادر می‌سازد تا بیش خود را به واقعیت تبدیل کنند.

8- اولویت موفقیت نسبت به پول: یکی از رایج‌ترین سوء برداشتها درباره کارآفرینان این است که آنها بطور کلی با انگیزه کسب پول اینکار را انجام می‌دهند. در مقابل، به نظر می‌رسد که موفقیت، نیروی انگیزشی اولیه کارآفرینان باشد. پول صرفاً روشی برای سنجش درجه موفقیت و نماد آن است. به قول یکی از محققان بازرگانی، "آن چیزی که کارآفرین را رو به جلو می‌برد چیزی پیچیده‌تر و ژرف‌تر از پول است. این فرآیند نمادی از قابلیت‌های درونی فرد است. این امر در ارتباط با انجام کاری است که انجام آن تقریباً غیرممکن است". سایر ویژگی‌های افراد کارآفرین عبارتند از:

درجه بالای تعهد: کارآفرینی کار سختی بوده و راه‌اندازی یک شرکت موفق نیازمند تعهد کامل اوست. بنیانگذاران مؤسسات بازرگانی غالباً خود را بطور کامل در کسب و کار درگیر می‌کنند. بسیاری از کارآفرینان باید بر موانع ظاهراً غیرقابل عبوری غلبه کنند تا بتوانند یک شرکت را راه‌اندازی نموده و رشد آنرا تداوم بخشند. این امر مستلزم تعهد است.

تحمل ابهام: کارآفرینان باید از درجه تحمل بالایی نسبت به ابهام، وضعیت‌ها و محیط در حال تغییری برخوردار باشند که غالباً در آن مشغول فعالیت هستند. توانایی مدیریت "عدم اطمینان" از اهمیت زیادی برخوردار است چرا که بنیانگذاران مؤسسات بازرگانی مرتباً تصمیماتی را در ارتباط با اطلاعات جدید و حتی متناقضی اتخاذ می‌کنند که از طیفی از منابع ناآشنا گردآوری شده‌اند. به قول آقای امرباید، یک کارشناس کارآفرینی، "کارآفرینان مایل به حرکت به سمت فرصت‌هایی هستند که درک مجموعه پیامدهای مربوط به آن بسیار مشکل است".

انعطاف‌پذیری: یکی از نشانه‌های کارآفرینان واقعی توانایی آنها در انطباق با تقاضاها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان و مؤسسات بازرگانی آنهاست. در اقتصاد جهانی امروز که به سرعت در حال تغییر است، عدم انعطاف غالباً منجر به شکست خواهد شد. با تغییر جامعه، انسان‌ها و ذائقه‌های آنها، کارآفرینان باید فعالیت‌های بازرگانی خود را برای همسویی با این تغییرات انطباق دهند. اگر ایده‌های کارآفرینان موفق قادر به برآورده کردن انتظاراتشان نباشد، آنها این ایده‌ها را تغییر می‌دهند.

سیمای یک شرکت

اس او اس پدز

آقای "اد کاکس" قابلمه می‌فروخت. در سال 1917 او نوعی سیم ظرفشویی ابداع کرد که ظروف را به خوبی تمیز می‌کرد. اگرچه تلاش‌های او برای فروش قابلمه بی‌ثمر بود با این حال آقای کاکس به این موضوع توجه کرد که مشتریان او تا چه حد مایل به خرید سیم ظرفشویی او هستند. او به سرعت فروش قابلمه را فراموش کرده و تمرکز خود را معطوف به فروش سیم ظرفشویی نمود که همسرش نام اس او اس (قابلمه‌های ما را نجات دهید)² را بر آنها نهاده و مبادرت به آغاز یک فعالیت بازرگانی نمودند که هنوز هم در حال رشد است.

¹. From scratch

². Save Our Saucepans

توضیح: اصل واژه S.O.S برگرفته از Save Our Ship است که در علائم موریس به یک نماد بین‌المللی تبدیل شده است. در گذشته هرگاه کشتی‌ها دچار مشکل می‌شدند پیام مذکور را برای سایر کشتی‌ها مخابره می‌کردند.

ثبات رأی: موانع، مشکلات و شکست غالباً نمی‌توانند کارآفرینان را از تعقیب مصّرانه دیدگاه‌هایشان باز دارند. آنها به تلاش خود ادامه خواهند داد.

سیمای یک شرکت

اسنوکپ

آقای شاون فانینگ، که هنگام ایجاد شرکت ناپستر، جنگ داندلود موسیقی دیجیتال را آغاز کرده بود (برنامه‌ای که به کاربران امکان می‌داد تا آهنگ‌ها را بصورت رایگان از اینترنت داندلود کنند)، در سال 2002 جنگ قانونی که علیه شرکت او در زمینه نقض قانون کپی رایت راه افتاده بود را باخت. یک هفته پس از تعطیل ناپستر، آقای فانینگ شروع به برنامه‌ریزی برای فعالیت کارآفرینی بعدی خود، اسنوکپ، نمود که با شرکت‌های بزرگ فعال در صنعت موسیقی همکاری می‌کرد تا یک پایگاه اطلاعاتی در زمینه اشتراک فایل‌های موسیقی ایجاد نماید که به کاربران مجاز امکان می‌داد تا بصورت قانونی آهنگ‌ها را داندلود کنند.

از حجم عظیم تحقیقات انجام شده در زمینه شخصیت کارآفرینان به چه نتیجه‌ای می‌رسید؟ کارآفرینان در قالب خاصی قرار ندارند. هیچ مجموعه واحدی از مشخصات وجود ندارد که بتواند مشخص کند که چه کسی کارآفرین خواهد شد و اینکه آیا در این فرآیند موفق خواهد شد یا نه. در حقیقت، تنوع یکی از ویژگی‌های اصلی کارآفرینان است. به قول یکی از محققان شخصیت‌های کارآفرین، "کارآفرینی با هیچ هنجار آماری همخوانی ندارد. بسیاری از این افراد انسان‌هایی غیرعادی بوده یا ماهیت عجیبی دارند". کارآفرینان سعی نمی‌کنند خود را با شرایط انطباق دهند و این امر یکی از ویژگی‌هایی است که نقشی محوری در دیدگاه‌های آنها نسبت به جهان و موفقیت دارد.

همانگونه که در مثال‌های این فصل ملاحظه می‌کنید، هر شخصی صرف‌نظر از سن، نژاد، جنسیت، رنگ، ملیت یا هر ویژگی دیگری می‌تواند یک کارآفرین باشد (اگر چه همه افراد لزوماً چنین نیستند). محدودیتی برای این قابلیت اقتصادی وجود ندارد. کارآفرینی نه یک راز بلکه یک نظام عملی و کاربردی است. کارآفرینی نه یک خصلت ژنتیکی بلکه مهارتی است که بسیاری از افراد می‌توانند آنرا بیاموزند. به قول سردبیر یک مجله معروف، "کارآفرینی مادی‌تر از آن چیزی است که در بسیاری از مواقع به تصویر کشیده شده است. لازم نیست شما فردی با ویژگی‌های اسطوره‌ای باشید تا بتوانید در ایجاد یک شرکت به شکلی کاملاً موفق عمل کنید".

1-3: مزایای کارآفرینی

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مالکان شرکت‌های کوچک اعتقاد دارند که، در مقایسه با شرایط کارمندی، سخت‌تر کار می‌کنند، پول بیشتری کسب می‌کنند و از کار خود نیز راضی‌ترند. در حقیقت، یکی از مطالعات انجام شده توسط مؤسسه نظرسنجی گالوپ نشان داد که 86 درصد مالکان مؤسسات بازرگانی تصمیم خود را گرفته و بنا را بر این دارند که تحت هر شرایطی شرکت خود را حفظ کنند. قبل از انجام هر گونه سرمایه‌گذاری، همه کارآفرینان بالقوه باید مزایای مالکیت مؤسسه بازرگانی کوچک خود را بدانند.

1-3-1: فرصت تعیین سرنوشت

دارا بودن یک شرکت، منجر به استقلال کارآفرینان شده و فرصتی را در اختیار آنان قرار می‌دهد که از آن طریق می‌توانند به چیزهایی که برایشان اهمیت دارد برسند. کارآفرینان بدنبال این هستند که سگان زندگی خود را در دست داشته و از شرکت مذکور برای تحقق این خواسته استفاده کنند.

سیمای یک کارآفرین

داگ دانفورت

پس از صرف چندین سال در حوزه ساختمان، آقای دانفورت تصمیم گرفت که به رؤیای خود در زمینه افتتاح یک گل فروشی در شهر خود در گرینی در ایالت ویسکانسین جامه عمل بپوشاند. او می‌گوید، "سال‌ها قبل از اینکه وارد صنعت ساختمان شوم، تصمیم گرفته بودم دو گل‌فروشی را راه‌اندازی کنم و از اینکار نیز لذت بسیار زیادی می‌برم". دانفورت به زحمت نهصد دلار از پول شخصی خود را جمع کرده و اعضای خانواده را مجاب ساخت تا مبلغی پول نقد در اختیار او قرار داده و فروشگاه خود را راه‌اندازی نمود که در نهایت به یک مؤسسه رو به رشد تبدیل شد. او می‌گوید، "من درصدد کنترل سرنوشت خویش بوده و می‌دانستم که می‌خواهم رئیس خودم باشم".

کارآفرینانی مثل دانفورت، با علم به اینکه موتور محرکه شرکت‌های خود هستند، از پاداش‌های درونی ناشی از این امر استفاده می‌کنند.

1-3-2: فرصتی برای تمایز

کارآفرینان بصورت فزاینده‌ای در حال آغاز فعالیت‌های بازرگانی خود هستند چرا که آنرا به چشم فرصتی برای تمایز در جهت رسیدن به آرمانی می‌دانند که برایشان اهمیت دارد. این امر می‌تواند شامل فراهم کردن خانه‌های ارزان قیمت ولی محکم برای خانواده‌های کشورهای جهان سوم بوده یا ایجاد یک برنامه بازیافت برای محافظت از منابع محدود زمین باشد. کارآفرینان بدنبال یافتن روش‌هایی برای ترکیب علایق خود نسبت به موضوعات اجتماعی و تمایل به کسب یک زندگی بهتر هستند.

سیمای یک شرکت

کلین ایرگاردنینگ

آقای لارس هاندلی که علاقمند به حفظ محیط زیست بود یک شرکت اینترنتی را تحت عنوان کلین ایرگاردنینگ راه‌اندازی نمود که محصولات باغبانی و محصولات محافظت از چمن را تهیه می‌کند که سازگار با محیط زیست بوده و آنها را در یکی از اتاق‌های خالی آپارتمانش تولید می‌کند. آقای هاندلی که در حال حاضر فعالیتش را در اتاقی در خانه سه‌خوابه خود انجام می‌دهد مداوماً محصولات جدیدی را به وبسایتش می‌افزاید که شامل لیست جامعی از لینک‌هایی است که به بازدیدکنندگان می‌آموزد که چگونه می‌توان باغبانی و مراقبت از چمن را به شکلی انجام داد که حافظ محیط زیست باشد. او بر اساس اطلاعات استخراج شده از لیست فزاینده مشتریان می‌گوید، "مطمئناً در حال ایجاد یک تمایز هستیم".

1-3-3: فرصتی برای کسب حداکثر توانایی بالقوه

بسیاری از انسانها کارشان را کسل کننده، غیرچالشی و غیرجذاب می‌پندارند ولی کارآفرینان در زمره این افراد نیستند! از نظر آنها، تفاوت کمی بین کار و بازی وجود دارد. این دو با یکدیگر مترادفند. کسب و کار کارآفرینان ابزاری برای نمایش قابلیت‌های فردی و خودشکوفایی است. آنها می‌دانند که تنها مرزی که بر سر راه موفقیت آنها وجود دارد مواردی است که بواسطه خلاقیت، اشتیاق و بینش محدود آنها ایجاد می‌شود. داشتن یک کسب و کار به آنها حس قدرت و توانمندی می‌دهد. باربی دالمن که امنیت دنیای شرکتی را در سن سی سالگی رها کرده بود تا یک شرکت ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه تهیه رزومه را راه‌اندازی کند، می‌گوید، "راه‌اندازی کسب و کاری که متعلق به خودم باشد یک بیداری فکری محسوب می‌شد. من دریافتم که چه چیزی برای من اهمیت دارد و توانستم علایق شخصی خود را دنبال کنم".

1-3-4: فرصت بهره‌مندی از منافع قابل توجه

اگرچه پول، موتور محرکه اولیه بسیاری از کارآفرینان نیست، منافی که مؤسسات بازرگانی آنها می‌تواند برایشان به همراه داشته باشد یکی از عوامل انگیزشی مهم در تصمیم آنها برای راه‌اندازی شرکت‌ها به حساب می‌آید. بسیاری از کارآفرینان به افراد فوق‌العاده ثروتمندی تبدیل نمی‌شوند ولی تعدادی از آنها کاملاً ثروتمندند. در حقیقت، حدود 75 درصد کسانی که در لیست مجله فوربس¹ در زمره چهارصد آمریکایی ثروتمند قرار

¹ . Forbes

دارند، کارآفرینان نسل اول به حساب می‌آیند! با توجه به تحقیقات صورت گرفته توسط توماس استنلی و ویلیام دانکو، مالکان مؤسسات بازرگانی خویش فرما (کسانی که خودشان را استخدام کرده‌اند) دوسوم میلیونرهای آمریکایی را تشکیل می‌دهند. به زعم دانکو، "افراد دارای شغل آزاد (خویش فرما) چهار برابر در مقایسه با کسانی که برای دیگران کار می‌کنند میلیونرترند. کسب و کار این میلیونرها یک کسب و کار بسیار فاخر، پرزرق و برق و دارای تکنولوژی بالا نیست. در بسیاری موارد، آنها کاری بسیار ساده انجام می‌دهند که از آن جمله می‌توان به جمع‌آوری ضایعات فلزات، جوشکاری، دلالی، جمع‌آوری زباله و نظایر اینها اشاره نمود.

جدول 1-1: سیمای مختصری از تعدادی از ثروتمندترین آمریکایی‌های تاریخ را در اختیار شما قرار می‌دهد.

جدول 1-1: ثروتمندترین آمریکایی‌های تاریخ

شخص	شرح	حوزه فعالیت	ثروت به عنوان درصدی از اقتصاد آمریکا
جان راکفلر (1839-1937)	اولین میلیاردر آمریکا: قدرتمندترین انحصار یک‌جانبه در آمریکا تحت عنوان شرکت استاندارد اویل را ایجاد نمود	نفت	1/53%
سام والتون (1918-1992)	شرکت وال-مارت را در نزدیکی منزل خود در بنتونویل در ایالت آرکانزاس راه‌اندازی نموده و آنرا به بزرگترین شرکت دنیا بدل نمود.	خرده‌فروشی	1/30%
کرنلیوس واندربیلت (1794-1877)	او به نام کمودور معروف بود. او در دوازده سالگی صد دلار از مادرش قرض کرد تا شرکت استیتن آیلندفری را تأسیس کند	راه آهن و حمل و نقل	1/15%
جان جاکوب آستور (1763-1848)	یک مهاجر متولد آلمان که شروع به تجارت پوست نمود	فروش مستغلات	0/93%
استیفن جرارد (1750-1831)	بزرگترین سرمایه‌گذار در اولین بانک ایالات متحده. او به اداره خزانه‌داری ایالات متحده هشت میلیون دلار وام داد تا هزینه جنگ سال 1812 را تأمین نماید.	حمل و نقل و بانکداری	0/67%
آندره کارنگی (1835-1919)	داستان زنده‌پوشی که ثروتمند شد. او فعالیت خود را بعنوان یک فروشنده ماسوره قرقره آغاز نمود و در نهایت شرکت فولاد ایالات متحده را تأسیس کرد.	فولاد	0/60%
الکساندر ترنی استیوارت (1803-1876)	اولین فروشگاه بزرگ را در ایالات متحده راه‌اندازی نمود	خرده‌فروشی	0/56%
فردریک ویرهوسر (1834-1914)	هنگامی که تقاضا برای الوار در ایالات متحده به نقطه انفجار آمیزی رسید، او از این فرصت حداکثر استفاده را نمود	الوار	0/55%
بیل گیتس () (1955-)	او دانشگاه هاروارد را رها کرده و شرکت مایکروسافت را به همراه پُل آلن تأسیس نمود. او اکنون ثروتمندترین مرد دنیاست	نرم افزار کامپیوتر	0/43%
لری ایسون () (1944-)	او شرکت اوراکل را با 2,000 دلار سرمایه شخصی خود راه‌اندازی نمود. پس از مایکروسافت، او اکنون دومین تولیدکننده بزرگ نرم‌افزارهای کامپیوتری است	نرم‌افزار کامپیوتر	0/15%
مایکل دل () (1965-)	او شرکت کامپیوتری دل را از خوابگاه خود در دانشگاه نگزاس راه‌اندازی نمود. فروش شرکت او اکنون بیش از 56 میلیارد دلار در سال است	کامپیوتر	0/11%

سیمای یک کارآفرین

سام والتون

هنگامی که سام والتون شرکت وال-مارت را نزدیک منزلش در بنتونویل در ایالت آرکانزاس راه‌اندازی نموده و به لیست ثروتمندترین افراد ایالات متحده نزدیک شد، این امر حتی برای خودش نیز قابل تصور نبود. والتون در سال 1992 از دنیا رفت و کسب و کار خانوادگی او رشد کرده و به بزرگترین شرکت دنیا تبدیل شد. 39 درصد سهام وال-مارت که خانواده والتون آنرا تحت کنترل خود دارد حدود نود میلیارد دلار ارزش دارد (مبلغی معادل تولید ناخالص داخلی سنگاپور!) و آنها را به ثروتمندترین خانواده در ایالات متحده بدل کرده است.

1-3-5: فرصت مشارکت در امور جامعه و شناخته شدن به سبب تلاش‌ها

غالباً مالکان شرکت‌های کوچک در زمره محترم‌ترین و امین‌ترین اعضای جوامع خود هستند. معاملات بازرگانی که بر اساس اعتماد و احترام متقابل صورت می‌گیرد وجه مشخصه بسیاری از شرکت‌های کوچک قدیمی است. این مالکان از اعتماد مشتریانی که سال‌های سال صادقانه به آنها خدمت کرده‌اند لذت می‌برند. یکی از مطالعات صورت گرفته توسط فدراسیون ملی کسب و کارهای مستقل به این نتیجه رسید که 78% آمریکایی‌ها بر این اعتقادند که شرکت‌های کوچک تأثیر مثبتی بر مسیر حرکت کشور گذاشته و پس از علم و تکنولوژی در جایگاه دوم قرار دارند. داشتن نقشی حیاتی در سیستم‌های بازرگانی محلی و آگاهی از اینکه کار آنها تأثیر قابل توجهی بر عملکرد روان اقتصاد کشور می‌گذارد، پاداش دیگریست که مدیران شرکت‌های کوچک آنها دریافت می‌کنند. در یکی از مطالعات اینگونه گزارش شده است که 72% مالکان مؤسسات بازرگانی اظهار می‌کنند که مشارکت در موفقیت اجتماع بیشترین لذت را برای آنها به همراه دارد.

1-3-6: فرصت انجام چیزی که از آن لذت برده و از انجام آن راضی هستیم

یکی از ویژگی‌های مشترک مالکان شرکت‌های کوچک این است که کار آنها در حقیقت کار نیست. بسیاری از کارآفرینان موفق، بدین سبب تصمیم به ورود به حوزه‌های خاص کسب و کار گرفته‌اند که به آنها علاقه داشته و از آن لذت می‌برند. آنها سرگرمی (تفریح) را به شغل (کار) تبدیل کرده و از انجام اینکار لذت می‌برند. این کارآفرینان تجسمی از سخن آقای مک کی هستند مبنی بر اینکه، "شغلی بیابید که آنرا دوست داشته باشید. در اینصورت حتی یک روز نیز در زندگی خود کار نخواهید کرد". بیشترین پاداش یک کارآفرین در طی کردن یک مسیر دشوار است نه رسیدن به مقصد.

دیوید برش که یک کارآفرین و یکی از محققانی است که در زمینه کسب و کارهای کوچک فعالیت می‌کند اینگونه بیان می‌کند که، "راه-اندازی یک کسب و کار، بسیار مشکل است. ریسک زیادی در این کار وجود داشته و اضطراب انجام اینکار بسیار زیاد است. کسب و کاری را آغاز کنید که بدان علاقه بسیار شدیدی داشته باشید. در غیر اینصورت شما از ثبات و عزم لازم برای ادامه فعالیت برخوردار نخواهید بود. بنابراین، تنها به این علت کسب و کاری را آغاز کنید که به شدت بدان علاقمندید".

سیمای یک شرکت

سرف دایوا

دوقولوهای ایزی و کوکو تیهانی، مؤسسان شرکت سرف دایوا، شرکتی که به زنان آموزش می‌دهد تا بتوانند از موج سواری لذت برده و لباس‌های مربوطه را نیز به آنها می‌فروشد، اشتیاق بلندمدت خود در تمامی طول زندگی نسبت به موج سواری را به یک کسب و کار موفق تبدیل نموده‌اند. تنها مشکلی که در این زمینه وجود دارد این است که صندلی‌های میز کار آنها همیشه خیس است.

در سال 1996، دوقولوهای ایزی و کوکو تیهانی تصمیم به ترک شغل اداری خود گرفتند تا علاقه خود به موج سواری را به یک کسب و کار تبدیل کنند. خواهران تیهانی 328 دلار از حساب پس‌انداز خود به همراه مجموعه تخته‌های موج سواری ایزی را برداشته و شرکت سرف دایوا را تأسیس کردند که مدرسه‌ای بود که زنان نحوه موج سواری را در آن می‌آموختند. از آنزمان تاکنون، هزاران زن، شامل مینی درایور، هنرپیشه معروف، نکات ظریف موج سواری را در یکی از مدارس سه‌گانه سرف دایوا در کالیفرنیا آموخته‌اند. علاوه بر مدرسه موج سواری، خواهران تیهانی تخته‌های موج سواری و لباس‌های مربوطه را تحت مارک تجاری سرف دایوا از طریق یک بوتیک متعلق به شرکت و پنجاه خرده فروشی در ایالات متحده، ژاپن و انگلستان به فروش می‌رسانند. دفاتر مرکزی شرکت در "لاجولا" کمتر از یک بلوک با ساحل فاصله دارد ولی به نظر می‌رسد که کار این خواهران بیشتر برای آنها به بازی شبیه باشد. ایزی می-

گوید، "مشکل بزرگی که در اینجا وجود دارد خشک نگهداشتن صندلی‌های دفتر اداری است. ما حوله‌هایی را روی آنها می‌گذاریم ولی شاید مجبور باشیم صندلی‌های پلاستیکی یا چیزی مشابه آنرا خریداری کنیم".

دوقلوهای تیهانی نه تنها روشی برای گذران زندگی خود یافته‌اند بلکه از آن مهمتر کاری را انجام می‌دهند که دوست دارند!



شما نیز مشاور باشید

این کفش‌ها برای اسب سواری ساخته شده‌اند

در اواخر دهه هشتاد، بت کراس یک مشاور مدیریت برای شرکت "بین" بود که با شرکت‌های تولید کفش‌های ورزشی قهرمانی مثل ریبوک همکاری می‌کرد تا آخرین مواد و تکنولوژی مثل کیسه هوا و فیبرهای کربن را در کفش‌ها مورد استفاده قرار دهد. خانم کراس که در یک مزرعه اسب در خارج از اسواتمور در پنسیلوانیا بزرگ شده بود سرعت فرصتی را در بازار تشخیص داد که می‌توانست با استفاده از پیش زمینه خود در زمینه سواری و تجربه کاری خود در این زمینه روی آن سرمایه‌گذاری کند. در این زمان بازار کفش‌های چرمی سواری تحت تسلط دو مارک تجاری بود که از زمان‌های دور در کنترل وایت ایرپ متعلق به وارن بافت غول بازرگانی این صنعت بود. دو شرکت دیگر تحت عنوان جاتسین بوتس و تونی لاما نیز در این زمینه فعالیت می‌کردند.

تحقیق بازاریابی انجام شده توسط کراس به این نتیجه رسید که بازار کفش‌های سواری دارای قدرت خرید قابل توجهی بوده و حدود بیست میلیون سواری در این زمینه در سراسر دنیا مشغول فعالیت هستند. او همچنین متوجه شد که بازار هیچ نوآوری واقعی را در خلال این قرن از خود نشان نداده و یکی از شکایات رایج مشتریان این بود که مدل‌های فعلی چکمه‌های سواری، غربی یا انگلیسی بوده، از طراحی خوبی برخوردار نبوده و افراد با آن چندان راحت نبودند (دست‌کم تا وقتی که سواری می‌توانست در فرآیندی که چندین ماه درد و تاول را به همراه داشته باشد آنها را تحمل کند). در سال 1992، خانم کراس از شغل مشاوره‌ای خود استعفا داد و از خانه خود به همراه دوستش پام پارکر یک طرح کسب و کار را تهیه نمود به نحوی که این دو می‌توانستند با شرکت‌های موجود در بازار تولید چکمه‌های سواری همکاری کرده و چکمه‌ای را تولید کنند که همانند چکمه‌های کابوی‌ها بود ولی به راحتی کفش‌های قهرمانان ورزشی قابل استفاده بود. آنها شرکت خود تحت عنوان آریات اینترنشنال را با 250 هزار دلار سرمایه شخصی خود و پولی که از دوستان و خانواده قرض گرفته بودند راه‌اندازی نموده و از کمک رئیس توسعه بازرگانی شرکت ریبوک، آنجل مارتینز، که دخترش نیز در زمینه سواری فعالیت می‌کرد استفاده کردند. شرکت آریات چکمه‌های سواری با تکنولوژی بالا را معرفی نمود که برای ثبات، دوام و راحتی طراحی شده بود. کراس و پارکر تیمی از مهندسان و طراحان کفش را بکار گرفته و از شیوه‌های گوناگون برای ایجاد یک چکمه سواری نوآورانه استفاده نمودند. آنها کار خود را از طراحی آغاز نموده و از یک سیستم پشتیبانی جدید بهره گرفته و شکل و تناسب چکمه را به گونه‌ای طراحی کردند که قابل رقابت با کفش‌های ورزشی قهرمانی مدرن بود. در حقیقت، آریات به عنوان پیشگام ادغام تکنولوژی کفش ورزشی قهرمانی در چکمه‌های سواری شناخته می‌شود. در خلال این فرآیند، کراس، پارکر و تیم مهندسان تولید چکمه، نظرات و بازخوردهای صدها سواری که طرح‌های آنها را در حوزه عمل بکار گرفته بودند دریافت کردند. نتیجه این امر تولید چکمه‌ای بود که ترکیبی از راحتی، تناسب و قابلیت‌های کفش‌های قهرمانی ورزشی را به همراه شکل زیبای یک کفش سواری کلاسیک داشت.

خانم کراس، مارتینز را متقاعد کرد تا به هیأت مدیره آریات بپیوندند که این امر سبب افزایش اعتبار شرکت در صنعت شده و به آن کمک کرد تا در سال 1996 یک سرمایه نه میلیون دلاری را از یک شرکت سرمایه‌گذاری دریافت نماید. آریات فعالیت‌های کاری خود را به شکل ناب و بدون زوائد اضافی اداره کرده و تنها با صد نفر کار می‌کند که بسیاری از آنها در زمینه فروش و خدمات مشغول فعالیت هستند. خانم کراس روابطی را با آن دسته از تأمین‌کنندگان چرم‌های با کیفیت در اروپا و تولیدکنندگان چینی برقرار کرده است که در زمینه تولید کفش و چکمه دارای تجربه هستند. آریات حق امتیازهایی را در زمینه طیفی از انواع چکمه بدست آورده که شامل اجزای ژلاتینی و فیبر کربن است که منجر به کاهش وزن و هزینه تولید چکمه خواهد شد.

خانم آریات اولین جفت از چکمه‌های خود را در سال 1993 روانه بازار کرده و سواری‌کاران حرفه‌ای، تقریباً بلافاصله، متوجه تفاوت تناسب و عملکرد آن با نمونه‌های مشابه شدند. با یک بودجه بازاریابی محدود، خانم کراس توانست به یک فرد خلاق تبدیل شود. او چکمه‌های آریات را با ماشین خود به نمایشگاه‌های کفش برد. اگر چه این شرکت نمی‌توانست حامی مالی سواری‌کاران حرفه‌ای باشد، با این وجود، تصمیم گرفت که چکمه‌های آریات را به سواری‌کاران مشهور هدیه دهد. با تزریق این ایده و بذریابی در بازار، این روش جواب داد و تعداد فزاینده‌ای از مشتریان شروع به درخواست این مارک تجاری در فروشگاه‌ها، از طریق کاتالوگ‌ها و از طریق شعبات فروش اینترنتی نمودند که تمام این موارد منجر به افزایش شهرت مارک تجاری آریات شد. در حال حاضر، این شرکت طیف گسترده‌ای از چکمه‌های سواری غربی و انگلیسی، چکمه‌های کار، چکمه‌های معمولی و لباس‌های سواری را به فروش می‌-

رساند. شرکت آریات که یک شرکت تحت مالکیت بخش خصوصی به حساب می‌آید فروشی بیش از 80 میلیون دلار در سال داشته و حدود 17 درصد بازار ایالات متحده را برای لباس‌های مدل غربی در اختیار دارد. با درآمدی که با نرخ جالب توجه 25 درصد در سال در حال افزایش است، این شرکت در زمینه رشد درآمد در این صنعت پیشرو به حساب می‌آید. فروش این شرکت حتی با سرعت بیشتری در حال افزایش بوده و با نرخ 75 درصد در سال افزایش می‌یابد. خانم کراس آینده درخشانی را برای شرکت خود متصور بوده و در خلال دهه آینده اهداف جاه‌طلبانه و بزرگی را برای این شرکت تعیین نموده است. او می‌گوید، "به اعتقاد من، ما در جایگاه خوبی قرار داریم تا بتوانیم به هدف خود یعنی تبدیل شدن به مارک تجاری شماره یک در جهان در زمینه تجهیزات سوارکاری برسیم".

1- توضیح دهید که خانم بت کراس چگونه روحیه کارآفرینی را از خود نشان می‌دهد.

2- خانم کراس چگونه فرصت کسب و کاری که در اطراف او وجود داشت را برای ایجاد شرکت آریات مورد استفاده قرار داده است؟ آیا شما تصور می‌کنید که این فرآیند یکی از وجوه مشخصه کارآفرینان باشد؟ شرح دهید.

1-4: نقاط ضعف بالقوه کارآفرینی

اگر چه دارا بودن یک کسب و کار دارای مزیت‌های متعددی بوده و فرصت‌های بسیار زیادی را در اختیار فرد قرار می‌دهد، هر فردی که در صدد برنامه‌ریزی برای ورود به دنیای کارآفرینی است باید از نقاط ضعف آن نیز آگاه باشد. افرادی که امنیت یک حقوق ماهیانه مطمئن، یک بسته جامع مزایا و یک تعطیلات دو هفته‌ای (با حقوق) و حمایت پرسنل شرکت را می‌پسندند احتمالاً نباید به دنبال راه‌اندازی شرکت باشند. تعدادی از معایب کارآفرینی عبارتند از:

1-4-1: عدم اطمینان نسبت به درآمد

گشایش و راه‌اندازی یک کسب و کار هیچ تضمینی نمی‌دهد که یک کارآفرین بتواند پول کافی برای بقای خود کسب نماید. بعضی از کسب و کارهای کوچک به زحمت می‌توانند درآمد کافی را برای مدیر - مالک ایجاد کنند. در روزهای اولیه یک کسب و کار، مالک غالباً با مشکلات زیادی در زمینه عمل به تعهدات مالی خود مواجه بوده و ممکن است با استفاده از پس‌اندازهای قبلی به حیات خود ادامه دهد. در اینجا، درآمد ثابتی که در اثر کار کردن برای افراد دیگر بدست می‌آید وجود ندارد. مالک همیشه آخرین فردی است که پول دریافت می‌کند، یک زوج کالیفرنایی مشاغل شرکتی خود که جمعاً حدود 120,000 دلار در سال برای آنها عایدی داشت را رها کردند تا یک تاکستان کوچک را راه‌اندازی نمایند. درآمد آنها در سال اول به زحمت به 30,000 دلار رسید.

1-4-2: خطر از دست دادن کل سرمایه‌گذاری

نرخ شکست کسب و کارهای کوچک نسبتاً بالاست. با توجه به تحقیقات اخیر، 35 درصد مؤسسات بازرگانی کوچک ظرف دو سال اول با شکست مواجه شده و 54 درصد در خلال چهار سال اول به کار خود خاتمه می‌دهند. در طول شش سال، 64 درصد مؤسسات بازرگانی جدید نابود می‌شوند. مطالعات همچنین نشان می‌دهد که هنگامی که شرکتی دست کم یک شغل را در سال‌های اولیه ایجاد می‌کند، احتمال شکست پس از شش سال به 35 درصد می‌رسد. قبل از "رسیدن به حلقه طلایی" و کسب اهداف آرمانی، کارآفرینان باید از خود بپرسند که آیا از نظر روانی می‌توانند بر پیامدهای شکست فائق آیند:

- در صورتی که کسب و کار خود را راه‌اندازی نموده و این فعالیت با شکست مواجه شود، بدترین حالتی که می‌تواند اتفاق بیفتد چیست؟
- بدترین حالتی که ممکن است اتفاق بیفتد چگونه خواهد بود؟ (آیا من واقعاً آماده راه‌اندازی کسب و کار خود هستم؟)
- من چه کارهایی را می‌توانم انجام دهم تا ریسک شکست کسب و کار خود را کاهش دهم؟
- اگر کسب و کار من با شکست مواجه شود، طرح اقتضایی من برای غلبه بر مشکلات چیست؟

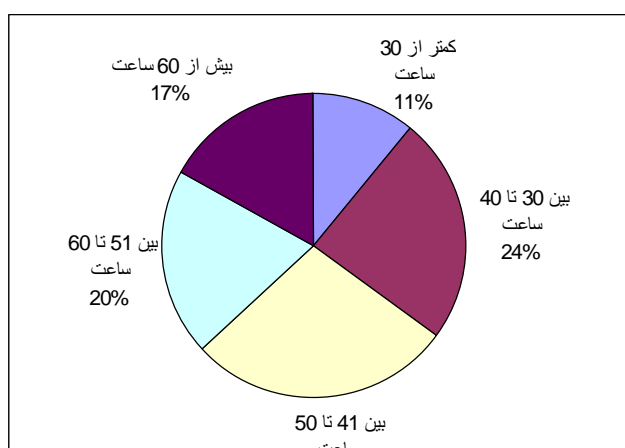
1-4-3: ساعات کار طولانی و سخت

مراحل آغازین شروع کسب و کار غالباً طلب می‌کند که مالکان شرکت‌ها برنامه‌های وحشتناکی را به مورد اجرا بگذارند. با توجه به مطالعات اخیر که توسط شرکت دان و براد استریت انجام شده است، 65 درصد کارآفرینان بیش از 40 ساعت در هفته را صرف کسب و کار خود می‌کنند (شکل 2-1). در بسیاری از فعالیت‌های اولیه برای راه‌اندازی شرکت، شش یا هفت روز کار در هفته بدون هیچگونه تعطیلات، امری عادی به حساب می‌آید. در حقیقت، یکی از مطالعات صورت گرفته توسط امریکن اکسپرس به این نتیجه رسید که 29 درصد مالکان مؤسسات بازرگانی

کوچک هیچ طرحی برای تعطیلات تابستانه ندارند. دلیل اصلی این امر چیست؟ سر آنها خیلی شلوغ است. این مالکان به واسطه اینکه می‌دانند که هنگام بسته شدن شرکت، درآمدها کاهش یافته و مشتریان به جای دیگری می‌روند، از این بابت احساس فشار می‌کنند. چانتل لادسکی، مؤسس شرکت "لندن پیسد فرش" که یک تولیدکننده غذاهای ارگانیک به حساب می‌آید می‌گوید، "شما باید توان طی کردن این مسیر را داشته باشید. من در بسیاری از مواقع 16 ساعت در روز کار می‌کنم. تعطیلات و مرخصی چیزهایی هستند که در خارج از پنجره اتاق من وجود دارند."

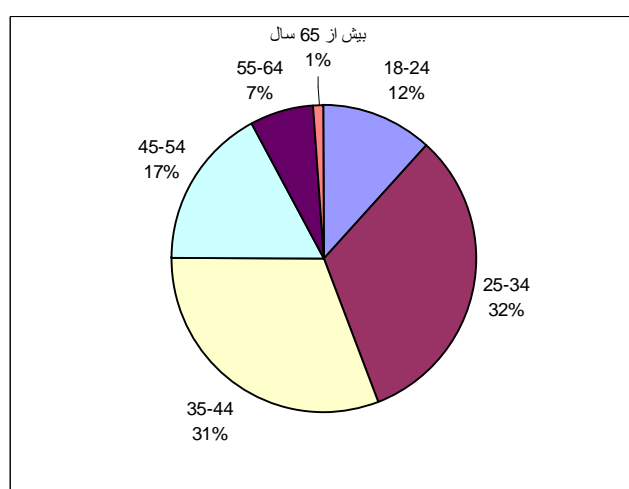
شکل 1-2

تعداد ساعات کار در هفته که کارآفرینان صرف کسب و کار خود می‌کنند



شکل 1-3

سن کارآفرینان هنگام تأسیس شرکت



1-4-4: کیفیت پایین زندگی تا اینکه کسب و کار جا بیافتد

برای راه‌اندازی یک شرکت، کارآفرینان نیازمند ساعات کار طولانی و سخت هستند که این امر می‌تواند بار هزینه سنگینی را به سایر جنبه‌های زندگی این افراد تحمیل کند. مالکان مؤسسات بازرگانی غالباً دریافته‌اند که نقش آنها به عنوان زن یا شوهر و پدر یا مادر در ورای نقش آنها به عنوان مؤسس شرکت قرار خواهد گرفت. هالی دانلاپ، یک طراح 32 ساله کفش، کیف دستی و لباس‌های زنانه که او آنها را به نام "هالیوود" به فروش می‌رساند (بوتیکی که او در جاهایی مثل نیویورک و پالم بیچ در فلوریدا راه‌اندازی نموده است)، بر این موضوع تأکید می‌کند که او با کسب و کار خود ازدواج کرده است. 14 ساعت کار در روز زمان کمی برای ناهار خوردن یا بیرون رفتن با دوستان باقی می‌گذارد. او می‌گوید، "همانگونه که مادرم نیز به این موضوع اشاره کرده بود، داشتن شرکت سبب شده که ما نوه نداشته باشیم". بخشی از مشکل این است که نیمی از تمام

کارآفرینان، کسب و کار خود را بین سنین 25 تا 39 سالگی راهاندازی می‌کنند و این درست همان زمانی است که مبادرت به تشکیل خانواده می‌کنند (شکل 3-1 را ببینید). در نتیجه، ازدواج، خانواده‌ها و دوستی‌ها غالباً فدای تأسیس شرکت می‌شوند. به قول یکی از محققان کارآفرینی، "خصیصه‌هایی که شما را به یک کارآفرین موفق تبدیل می‌کنند ویژگی‌هایی نیستند که هنگام خارج شدن از درب و حرکت به سمت منزل بتوانید آنها را کنار بگذارید. دارا بودن یک کسب و کار غالباً منجر به تعارض با زندگی خانوادگی و اجتماعی فرد خواهد شد."

1-4-5: سطح بالای استرس

راهاندازی و مدیریت یک کسب و کار می‌تواند یک تجربه بی‌نهایت پاداش‌دهنده باشد ولی می‌تواند یک موقعیت کاملاً استرس‌آمیز و پرفشار نیز به حساب آید. کارآفرینان غالباً سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در شرکت‌های خود نموده، فرصت‌هایی مثل امنیت و تضمین دریافت یک چک حقوقی یکنواخت را فدا کرده و هر چیزی که در اختیار دارند را به صورت رهن در گرو انجام فعالیت‌های بازرگانی خود قرار می‌دهند. شکست می‌تواند به معنای یک نابودی مالی تمام عیار بوده و سطح بالایی از استرس و اضطراب شدید را برای آنها ایجاد خواهد کرد. در بعضی از مواقع، کارآفرینان به صورت غیرضروری مسئولیت مدیریت را به تنهایی به دوش می‌کشند چرا که نمی‌توانند اختیار و مسئولیت انجام این فعالیت‌ها را به سایر کارکنان تفویض نموده و این در حالی است که کارمندان آنها ممکن است از توانایی و شایستگی کافی در پذیرش این مسئولیت‌ها برخوردار باشند.

سیمای یک شرکت

دیمارس و همکاران

جو دیمارس، مؤسس شرکت دیمارس و همکاران، شرکتی که حل اختلافات مربوط به تضمین‌های صادر شده توسط سازندگان خودرو و داوری در این زمینه‌ها را برعهده دارد، با مدیریت دقیق تمام جنبه‌های آن، رشد شرکت خود را به مدت 13 سال هدایت کرده است. با این وجود، هم دیمارس و هم شرکت برای این کار، بهای گزافی پرداخته‌اند. او می‌گوید، "من خسته شده و به شدت تحت فشار روانی قرار گرفته‌ام". به دلیل تمرکز کامل بر فعالیت‌های روزمره، او از مدیریت استراتژیک شرکت غافل شده است. راهکار او یک مرخصی چهار ماهه و امکان دادن به تیم مدیریتی و یک مشاور امین بود تا شرکت را اداره کنند. این امر منجر به رشد شرکت در دوران غیبت او شد. اکنون که او مجدداً زمام امور را برعهده گرفته است، کارکنان را تشویق می‌کند تا تصمیمات روزمره را اتخاذ نموده و در عین حال بر موضوعات گسترده‌تر مثل نوشتن اولین طرح کسب و کار جامع شرکت و ایجاد یک بخش جدید در آن متمرکز است.

1-4-6: مسئولیت کامل

رئیس بودن خیلی خوب است ولی بسیاری از کارآفرینان در می‌یابند که باید تصمیمات را در زمینه موضوعاتی اتخاذ کنند که از دانش کافی در آن زمینه برخوردار نیستند. بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی در پیدا کردن مشاور با مشکل مواجهند. یکی از نظرسنجی‌های انجام شده در زمینه مؤسسات بازرگانی کوچک، که در سطح ملی توسط فدراسیون ملی کسب و کارهای مستقل صورت گرفته، نشان داد که 34 درصد مالکان مؤسسات بازرگانی هیچ شخصی را ندارند که هنگام اتخاذ تصمیمات بازرگانی حیاتی به او مراجعه کنند. هنگامی که هیچ شخصی برای طرح این سؤالات وجود نداشته باشد، این فشار می‌تواند به سرعت بر مالک اصلی وارد آید. این واقعیت که تصمیمات اتخاذ شده می‌تواند علت تامه موفقیت یا شکست باشد تأثیر مخربی بر بعضی از افراد می‌گذارد. بعضی از مالکان مؤسسات بازرگانی به سرعت متوجه می‌شوند که سرنوشت شرکت با سرنوشت خودشان عجین شده است.

1-4-7: دلسرد شدن

راهاندازی یک مؤسسه بازرگانی فعالیت عمده‌ای است که نیازمند تعهد، انضباط و ثبات است. در طول مسیر ایجاد یک مؤسسه بازرگانی موفق، کارآفرینان به یکباره با موانع متعددی مواجه می‌شوند که بعضی از آنها غیرقابل عبور به نظر می‌رسند. در مواجهه با این مشکلات، ترس و سرخوردگی در زمره احساسات عادی به حساب می‌آیند. کارآفرینان موفق می‌دانند که هر مؤسسه‌ای در این مسیر با لحظات دشواری مواجه شده و با انبوهی از کارهای سخت و حجم عظیمی از مثبت نگری درصدد گذر از این لحظات سخت هستند.

1-5: انبار باروت: چه چیزی منجر به تأمین سوخت کارآفرینی می‌شود؟

چه عواملی موتور محرکه روند کارآفرینی در اقتصاد ماست؟ چه عواملی منجر به ظهور این نسل کارآفرین شده است؟ تعدادی از موارد مهم به شرح زیر است:

کارآفرینان به عنوان قهرمانان: یکی از عوامل نامشهود ولی مهم، نگرشی است که آمریکائی‌ها نسبت به کارآفرینان دارند. به عنوان یک ملت، آنها را در جایگاه قهرمانان قرار داده و موفقیت آنها را به عنوان مدل‌هایی ترسیم نموده‌ایم که باید از آنها تبعیت نمود. بنیانگذاران مؤسسات بازرگانی مثل بیل گیتس (شرکت مایکروسافت)، ماری کی آش (شرکت تولید لوازم آرایشی ماری کی)، جف پیزاس (شرکت آمازون)، مایکل دل (شرکت کامپیوتری دل) و بن کوهن و جری گرینفیلد (شرکت ساخت مسکن بن و جری) برای کارآفرینان همان نقشی را دارند که تایگر وودز و کوین گارنت برای علاقمندان ورزش دارند.

آموزش کارآفرینی: دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها متوجه شده‌اند که کارآفرینی یک حوزه تحصیلی است که مردم به آن علاقه دارند. تحت تأثیر کاهش پیشنهادهای شغلی در آمریکا و مسیرهای حرفه‌ای نه چندان روشن آینده، تعداد فزاینده‌ای از دانشجویان به دنبال راه‌اندازی کسب و کار خود به عنوان یک گزینه حرفه‌ای جذاب هستند. در حال حاضر بیش از 2,100 دانشکده و دانشگاه دوره‌هایی را در زمینه کارآفرینی و مؤسسات بازرگانی کوچک برای حدود 200,000 دانشجو ارائه می‌کنند. بسیاری از دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها با مشکل مدیریت تقاضا برای دوره‌های کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای کوچک مواجهند.

عوامل جمعیتی و اقتصادی: تقریباً دو سوم کارآفرینان، کسب و کار خود را در سنین 25 تا 44 سال راه‌اندازی نموده و بخشی اعظمی از جمعیت کشور ما (آمریکا) نیز در این دامنه سنی قرار دارد. علاوه بر این، رشد اقتصادی که در دهه‌های 80 و 90 ایجاد شده مبلغ قابل توجهی ثروت را بین این گروه سنی ایجاد کرده و بسیاری از فرصت‌های بازرگانی که آنها می‌توانند روی آن سرمایه‌گذاری کنند را به وجود آورده است.

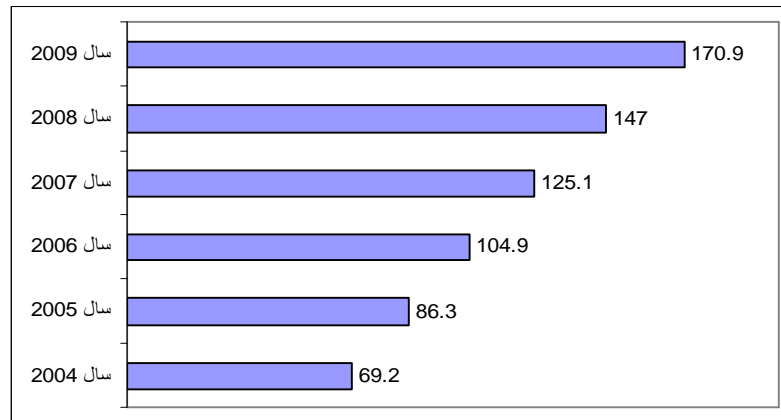
حرکت به سمت اقتصاد خدماتی: بخش خدماتی 80 درصد مشاغل و 64 درصد تولید ناخالص داخلی (GDP) را در ایالات متحده ایجاد نموده که نشان‌دهنده افزایش قابل توجه این مقدار در مقایسه با دهه گذشته است. به واسطه هزینه‌های پایین راه‌اندازی، مؤسسات بازرگانی خدماتی بین کارآفرینان بسیار رایج شده‌اند. بخش خدماتی در حال رشد، فرصت‌های کسب و کار زیادی را در اختیار افراد قرار داده است که البته همه آنها در حوزه تکنولوژی‌های پیشرفته نیستند.

سیمای یک شرکت

شرکت چارتر آکشین

ناتان مک کلوی از تجربه خود به عنوان خلبان و مدیر جتهای شخصی در یک شرکت استفاده نمود تا شرکت چارتر آکشین را راه‌اندازی نماید که شرکتی است که جتهای خصوصی را برای مشتریان از طریق مزایده اینترنتی خریداری می‌کند. قبل از ورود به عرصه کارآفرینی، مک کلوی تحقیقات گسترده‌ای را در صنعت جتهای خصوصی و تجزیه و تحلیل عمیقی را در ارتباط با رقبایش انجام داد. مک کلوی می‌گوید، "این صنعت یک صنعت دو میلیارد دلاری بود که کمتر مورد توجه قرار گرفته بود." تحقیقات او ثابت کرد که حدسش درست بوده است. شرکت مک کلوی، که او آنرا در سال 1999 راه‌اندازی نموده است، اکنون 25 کارمند داشته و 15 میلیون دلار درآمد سالیانه دارد.

حجم خرده‌فروشی تجارت الکترونیکی در ایالات متحده بین سال‌های 2004 تا 2009 (بر حسب میلیارد دلار و درصد افزایش در مقایسه با سال گذشته)



پیشرفت‌های تکنولوژیکی: به کمک ابزارهای بازرگانی مدرن مثل کامپیوترهای شخصی، کامپیوترهای لپ‌تاپ، ماشین‌های فاکس، دستگاه‌های کیپی، چاپگرهای رنگی، تلفن پاسخگو و پست صوتی، هر شخصی که در خانه مشغول کار است می‌تواند همانند یک شرکت بزرگ عمل کند. در گذشته، هزینه بالای این معجزه‌های تکنولوژیکی، این امر را برای مؤسسات بازرگانی کوچک غیر ممکن می‌ساخت تا با شرکت‌های بزرگ‌تری که قادر به تأمین این سخت‌افزار بودند رقابت کنند. با این وجود، امروزه، کامپیوترهای قدرتمند و تجهیزات ارتباطی حتی در محدوده بودجه کوچک‌ترین مؤسسات بازرگانی نیز قرار دارند. اگر چه کارآفرینان ممکن است نتوانند تجهیزات سنگین را در اتاق خواب خود بسازند ولی می‌توانند یک شرکت خدماتی یا اطلاعاتی را به شکلی کاملاً مؤثر از داخل خانه خود هدایت کرده و از دید مشتریان، همانند یکی از شرکت‌هایی عمل کنند که در مجله معروف فورچون، هر ساله به عنوان 500 شرکت برتر دنیا معرفی می‌شوند.

سبک زندگی مستقل: کارآفرینی با روشی که آمریکائی‌ها در زندگی در پیش گرفته‌اند، یعنی استقلال و خودکفایی، تناسب دارد. انسان‌ها به دنبال آزادی در زمینه انتخاب مکان زندگی، ساعات کاری و کار مورد علاقه خود هستند. اگر چه تضمین مالی همچنان به عنوان یکی از اهداف مهم بسیاری از کارآفرینان باقی می‌ماند، بسیاری از این افراد اولویت اول را به موضوعات مربوط به سبک زندگی، مثل گذراندن زمان بیشتر با خانواده و دوستان، اوقات فراغت و کنترل بیشتر بر استرس کاری قائل می‌شوند.

تجارت الکترونیکی و WWW (اینترنت): اشاعه اینترنت، شبکه گسترده‌ای که از طریق ارتباط کامپیوترها در سراسر دنیا ایجاد شده و اقیانوسی از اطلاعات را در اختیار کاربران قرار می‌دهد، هزاران فرصت کارآفرینی را از لحظه آغاز فعالیت خود در سال 1993 در اختیار افراد قرار داده است. تجارت الکترونیکی به سرعت در حال رشد بوده (شکل 4-1 را ببینید) و فرصت‌های زیادی را برای کارآفرینانی خواهد داشت که شناخت کافی از دنیای اینترنت دارند. خدمات مسافرتی، سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر، کتاب، موسیقی، ویدئو و تجهیزات الکترونیکی مصرفی در زمره پر فروش‌ترین اقلام اینترنتی هستند ولی کارآفرینان آموخته‌اند که می‌توانند از این ابزار قدرتمند تقریباً برای فروش هر چیزی استفاده کنند! حدوداً 57 درصد مؤسسات بازرگانی کوچک از اینترنت برای اهداف بازرگانی استفاده نموده و 70 درصد آنها دارای وب سایت هستند. آنهایی که دارای وب سایت هستند به سرعت از این مزایا بهره‌برداری می‌کنند. مهم‌ترین مزیت ایجاد وب سایت داشتن مشتریان بیشتر است. در حقیقت، پس از راه‌اندازی یک سایت، 41 درصد مؤسسات بازرگانی کوچک افزایش فروش را تجربه کرده‌اند. 55 درصد مؤسسات بازرگانی کوچکی که دارای وب سایت هستند اینگونه گزارش داده‌اند که سایت‌های آنها منجر به رسیدن به نقطه سر به سر شده و یا اینکه برای آنها سودی را ایجاد کرده است. این کارآفرینان اینترنتی¹ از وب سایت‌های خود برای برقراری ارتباط با مشتریان فعلی و در نهایت جذب مشتریان جدید استفاده می‌کنند. یکی از مدیران اجرایی در "وریزون" که حامی مالی یک مطالعه اینترنتی سالیانه درباره مؤسسات بازرگانی کوچک است می‌گوید، "شرکت‌های

¹. Netpreneurs

کوچکی که از اینترنت برای بازاریابی محصولات و خدمات خود استفاده می‌کنند عملکرد بهتری در مقایسه با مؤسساتی دارند که این کار را نمی‌کنند. نویدی که اینترنت به ما داده بود در حال تحقق است.“

سیمای یک شرکت

شیونینگ کرم

پس از صرف بیش از 30 سال در زمینه فروش و بازاریابی برای طیفی از شرکت‌ها، مارک ویلیامز به سمت هدف خود حرکت کرده، کسب و کاری را برای خودش راه‌اندازی نموده و پس از چند ماه تحقیق درباره این مفهوم و آماده کردن یک طرح کسب و کار، شرکت شیونینگ کرم را تأسیس نمود. او می‌گوید: “شانس کار کردن برای خود، به مورد اجرا گذاشتن ایده‌ها و پاسخگویی صرف به خود، چیزهایی بود که مرا به راه‌اندازی این کسب و کار وا داشت. همانگونه که از نام آن بر می‌آید، شرکت ویلیامز انواع کرم‌های اصلاح به همراه محصولات محافظت از پوست و مو را به صورت اینترنتی به فروش می‌رساند. آقای ویلیامز تصمیم گرفته بود تا یک شرکت تجارت الکترونیکی را راه‌اندازی نماید چرا که متوجه شده بود که اینترنت مرز جدید فروش به حساب آمده و هزینه ورود کمتری را برای یک عملیات خرده‌فروشی در مقایسه با ایجاد یک فروشگاه سنتی خواهد داشت. آقای ویلیامز شرکت خود را به موقع راه‌اندازی نمود تا در فصل شلوغ کریسمس روی آن سرمایه‌گذاری نموده و پایه مشتریان شرکت و فروش آنرا، به لطف مشتریان بی‌شماری که از لحظه آغاز در حال رشد بوده است، افزایش دهد. ویلیامز می‌گوید، “شرکت شیونینگ کرم یک سبک زندگی کاملاً سالم را برای من و خانواده‌ام ایجاد نموده است. اگر بخواهم می‌توانم کارم را در خانه انجام دادم، از ساعات کاری منعطف لذت برده، بهترین اوقات زندگی خود را با خانواده و دوستان گذرانده، ورزش کرده و در کنار همسرم کار کنم.“

فرصت‌های بین‌المللی: از این به بعد، مؤسسات بازرگانی کوچک مجبور به یافتن مشتریان در محدوده مرزهای ملی خود نیستند. تغییر به سمت اقتصاد جهانی فضا را به روی فرصت‌های کسب و کار عظیم برای کارآفرینانی گشوده است که مایل به دسترسی به آن سوی کره زمین هستند. اگر چه ایالات متحده بازار جذابی برای کارآفرینان به حساب می‌آید، تقریباً 95 درصد جمعیت جهان در خارج از مرزهای آن زندگی می‌کنند. تغییراتی که منجر به تغییر دنیا شده است (مثل فروپاشی دیوار برلین، سقوط کمونیسم و حذف موانع تجارت از طریق توافق نامه‌های تجاری) منجر به تغییر نظم جهانی شده و بازارهای بیشتری را به روی کارآفرینان گشوده است. امروزه مؤسسات بازرگانی کوچک از همان بدو امر دارای یک دیدگاه جهانی هستند. شرکت‌های کوچک 97 درصد شرکت‌های درگیر در فرآیند صادرات را تشکیل داده و حدود 30 درصد فروش صادراتی کشور (آمریکا) را در اختیار دارند. بسیاری از شرکت‌های کوچک از فرصت‌های صادراتی استفاده نمی‌کنند چرا که غالباً صاحبان آنها نمی‌دانند یک برنامه صادرات را چگونه و از کجا آغاز کنند. اگر چه تروریسم و رکود اقتصاد جهانی تا حدی منجر به کند شدن رشد تجارت بین‌المللی شده ولی همچنان فرصت‌های جهانی برای مؤسسات بازرگانی کوچک دارای یک چشم‌انداز مثبت بلندمدت است.

با اینکه جهانی شدن می‌تواند با خطرات و مشکلاتی همراه باشد، بسیاری از کارآفرینان متوجه شده‌اند که فروش محصولات و خدمات در بازارهای جهانی چندان مشکل نیست. شرکت‌های کوچکی که به صورت موفقیت‌آمیز وارد بازارهای خارجی شده‌اند تمایل به استفاده از استراتژی‌های زیر را دارند:

- بررسی عمیق بازارهای خارجی
- تمرکز اولیه بر یک کشور واحد
- استفاده از منابع دولتی (که به منظور کمک به مؤسسات بازرگانی کوچک برای ایجاد یک حضور بین‌المللی طراحی شده است).
- ایجاد ائتلاف‌ها و همکاری با شرکای محلی

سیمای یک شرکت

هیپکو پلاستیک

تقریباً در تمام پنج دهه‌ای که شرکت هیپکو پلاستیک به‌عنوان یک تولیدکننده کوچک بسته‌بندی فوم در یادکنویل در نیویورک مشغول فعالیت بوده، محصولات خود را منحصراً در ایالات متحده به فروش رسانده است. با این وجود، در سال 1993، این شرکت بزرگ‌ترین مشتری خود یعنی شرکت IBM را از دست داد و فروش آن بلافاصله حدود 30 درصد کاهش یافت. درست در همان زمان که شرکت مشغول احیاء و بازسازی عملکرد خود بود، با یک رکود اقتصادی مواجه شد و یکبار دیگر فروش از 13/3 میلیون دلار به 10 میلیون دلار کاهش یافت و برادران پاولانسیکی یعنی مارک، جان و کیت -مالکان این شرکت- را مجبور کرد تا 40 درصد کارکنان را اخراج کنند. تیم مدیریتی هیپکو مجبور شد تا بر خلاقیت خود افزوده و مبادرت به بررسی گزینه‌هایی، مثل

توسعه محصولات جدید و صادرات، نماید که هیچگاه تا پیش از این آنها را مدنظر قرار نمی‌داد. در سال 2003، برادران پاولانسکی یک فعالیت جدید را در کسب و کار جهانی راه‌اندازی نموده و هییکو شروع به صدور بسته‌بندی فوم و خاک مصنوعی (نوعی ماده لاستیکی) به مکزیک نمود که برای کارخانجات کشتی‌سازی مورد استفاده قرار می‌گرفت. بر اساس موفقیت صادراتی اولیه، شرکت هییکو در حال ورود به بازارهای صادراتی برای سقف‌های فومی و مواد عایق کننده و تجهیزات بسته‌بندی خاص برای صنعت پزشکی است. فروش این شرکت مجدداً به مرز 14 میلیون دلار بازگشته و نیروی کار به 100 نفر رسیده است. برادران پاولانسکی می‌گویند که صادرات، کل فرهنگ هییکو را متحول نموده و عملیاتی را که زمانی بدون دغدغه فکری صورت می‌گرفت، به یک کسب و کار در حال رشد و پویا تبدیل نموده است. مارک می‌گوید، "صادرات سبب شده که ما روی فعالیت‌های بازرگانی اصلی خود تمرکز بیشتری داشته باشیم".



شما نیز مشاور باشید

کارآفرینان دانشگاهی

برای تعداد فزاینده‌ای از دانشجویان، دانشگاه صرفاً فرصتی برای یادگیری، رفتن به پارتی و گذران دوران جوانی نیست بلکه مکانی برای ایجاد یک کسب و کار نیز به حساب می‌آید. بیش از 2100 دانشکده و دانشگاه دوره‌هایی را در زمینه کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای کوچک ارائه نموده و بسیاری از آنها در پاسخ‌گویی به تقاضای فزاینده این کلاس‌ها با مشکل مواجه شده‌اند. گری هیلز، کمک مؤسس سازمان کارآفرینان دانشگاهی می‌گوید، "دانشجویان به دانشکده آمده و بنا دارند که پنج تا ده سال در این مسیر باقی مانده و مبادرت به راه‌اندازی کسب و کار خود نمایند". به زعم او امروزه، آنها در صدد آماده شدن برای دریافت ایده و راه‌اندازی کسب و کار خود هستند.

بسیاری از ایده‌های این کارآفرینان دانشگاهی از تجربیات دانشگاهی آنها نشأت می‌گیرد. رایان گارمن به عنوان دانشجوی سال اول، که در دانشگاه سانتا کلارا در کالیفرنیا ثبت نام کرده بود، با مشکلات متعددی مواجه شده و در صدد بسته‌بندی و حمل وسایل خود از خانه پدری خود در لاس‌وگاس به دانشکده خود در سانتا کلارا بود. او امیدوار بود که یک آغاز زود هنگام داشته باشد و لذا ساعت پنج صبح وارد دانشکده شد و در صفا قرار گرفت که 2400 دانشجوی دیگر نیز در آن صف قرار داشتند. او می‌گوید، "شرم‌آور است. من تصور می‌کردم که باید راه بهتری برای انجام این کار وجود داشته باشد. چه می‌شد اگر دانشجویان دانشگاه می‌توانستند تجهیزات طراحی شده برای فضای خوابگاه‌های کوچک را خریداری کرده و سپس اقلام مربوطه مستقیماً به خوابگاه‌های آنها حمل می‌شد به نحوی که مجبور نباشند هنگام ورود به دانشگاه در این صف طویل بایستند؟" گارمن شروع به تهیه یک طرح کسب و کار برای ایده خود نموده و متوجه شد که دانشجویان و والدین آنها حدود 2/6 میلیارد دلار در سال صرف تجهیز خوابگاه‌های دانشجویی می‌کنند. در سال دوم دانشگاه، گارمن سه نفر از دوستان خود یعنی کوین سابر، چاد آریمورا و ایوان دوایر را متقاعد کرد تا به او بپیوندند تا بتواند سرمایه‌گذاری مشترک خود در این زمینه را راه‌اندازی نمایند که گارمن آنرا شرکت آلدورم نامید.

اگر چه گارمن، سابر، آریمورا و دوایر هنگام راه‌اندازی شرکت آلدورم هنوز دانشجو بودند، آنها می‌دانستند که نیازمند اطلاعاتی از دانشجویان در سایر بخش‌های کشور نیز هستند. آنها شبکه‌ای از تماس‌ها را با سایر دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها برقرار کرده و از آنها خواستند که اطلاعاتی را درباره انواع گوناگون تجهیزات و دکوراسیون خوابگاه‌ها در اختیارشان قرار دهند. اکنون چند سال پس از فارغ‌التحصیلی، بنیانگذاران آلدورم به آشنایی با ذائقه‌های در حال تغییر دانشجویان پی برده‌اند. آنها همیشه دو کارآموز دانشجو را در پرسنل خود دارند که اطلاعات ارزشمندی را در اختیار آنها قرار می‌دهند. این افراد درصد بررسی ایده‌های جدید درباره محصولات بوده و بازخوردهایی را در این زمینه به آنها ارائه می‌کنند. این کارآفرینان همچنین تصمیمات هوشمندانه‌ای را برای استخدام چندین متخصص باتجربه در زمینه مؤسسات بازرگانی اتخاذ کرده‌اند تا در هیأت مشاوران آلدورم قرار گیرند. شبکه تماس‌هایی که اعضای هیأت مشاور در اختیار شرکت قرار دادند یکی دیگر از منابع مهم به حساب می‌آید.

شرکت آلدورم بیش از 6,000 قلم کالا را به مشتریان عرضه می‌کند که دامنه آنها از صندلی و یخچال‌های کوچک تا دمپایی‌های حمام و قفسه را شامل می‌شود ولی شرکت هزینه‌ها را با پایین نگه داشتن موجودی به حداقل رسانده است. در عوض، این شرکت از نرم‌افزار تجارت الکترونیکی خاص خود برای برقراری ارتباط با عرضه‌کنندگان استفاده کرده است که اقلام سفارش داده شده را مستقیماً به دست مشتریان آلدورم می‌رساند. این شرکت همچنین مبادرت به هماهنگی تاریخ‌های تحویل با هر یک از دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها می‌نماید تا اطمینان حاصل کند که محصولات مذکور زودتر از موعد تحویل وارد نشده و در نتیجه بازگردانده نشوند. گارمن می‌گوید، "در دوران دانشجویی، می‌توانید مطالعه کنید، به پارتی بروید یا اینکه یک شرکت را راه‌اندازی کنید. ما گزینه سوم یعنی راه‌اندازی شرکت را انتخاب کردیم".

جفری بتز، سیسیلیا دومینگو و مایکل لابسینگر، دانشجویان MBA در مؤسسه پلی تکنیک رنسلر شرکت خود تحت عنوان اورکاجیر را در دوران دانشجویی خود راه‌اندازی کردند. با این وجود، ایده آنها از منابع الهام بخش متفاوتی می‌آمد: یک تکلیف کلاسی. آنها بازار بالقوه محصولی را شناسایی کردند

که از تکالیف یکساله در یکی از کلاس‌های کارآفرینی آنها نشأت گرفته بود و تصمیم گرفتند شرکتی را در این زمینه راه‌اندازی نمایند: یک جلیقه نجات بادشده‌ای که همانند یک جلیقه معمولی به حساب می‌آمد و به قول بتر، "مردم به پوشیدن آن علاقه داشتند" و بر خلاف جلیقه‌های محافظ استاندارد حجیم موجود، بسیار سبک بود. مأموریت این شرکت، ایجاد انقلابی در بازار جلیقه نجات بود که در تولید آن از پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها استفاده شده بود.

این کارآفرینان بخش اعظمی از سرمایه اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی این شرکت را از طریق برنده شدن در مسابقه بهترین طرح کسب و کار بدست آورده، از حمایت اساتید خود برای مشاوره رایگان استفاده کرده و شرکت‌های محلی را متقاعد کردند تا به آنها کمک کنند تا طرح این محصول را به صورت کامل تهیه کنند. البته همه این کارها برای آنها به صورت رایگان انجام شد. بتر می‌گوید، "برای دو سال اول، هیچکس به ما پولی نداد". فروش این شرکت، که اکنون شرکت فلوت تک نامیده می‌شود، از مرز یک میلیون مارک گذشته و این دو کمک مؤسس، که موفقیت خود را دلیلی بر آموختنی بودن کارآفرینی می‌دانند، هدف فروش سالیانه خود را معادل 15 تا 20 میلیون دلار ظرف پنج سال آینده تعیین نموده‌اند.

کارآفرینان نوپا در تعداد فزاینده‌ای از دانشگاه‌ها می‌توانند از برنامه‌های ویژه طراحی شده برای ایجاد فرهنگ کارآفرینی بهره ببرند. به عنوان مثال، برنامه فرصت‌های کارآفرینی دانشکده هیمن دانشگاه مریلند، فضایی را در یک خوابگاه ویژه برای صد دانشجوی فراهم نموده تا آنها بتوانند شرکت‌های خود را در آنجا راه‌اندازی نمایند. دانشجویان نه تنها فضای زندگی را با گونه‌های کارآفرینی فکری خود در هم می‌آمیزند بلکه وضعیت ایده‌آلی را برای تشویق فعالیت‌های کارآفرینی اولیه بکار گرفته و فرصت دسترسی به امکانات رفاهی مثل اتاق‌های کنفرانس تخصصی، دسترسی به اینترنت بی‌سیم، وایت بردهای هوشمند، تجهیزات کامپیوتری قابل توجه، ویدئوکنفرانس، دستگاه‌های زیراکس و تلفن فراهم شده است تا بتوانند به صورت همزمان از طریق تلفن منزل و موبایل ارتباط برقرار نموده و هیچ شخصی در هیچ شرایطی یک تماس بازرگانی را از دست ندهد. جلسات هفتگی از سوی کارآفرینان، سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو، وکلا و سایرین به دانشجویان کمک می‌کند تا ایده‌های بازرگانی خود را تعریف نموده و طرح‌های کسب و کار خود را تهیه کنند. 200 دانشجوی اخیراً برای 100 مکان عمومی در این خوابگاه در یک محیط بازرگانی مشابه "مراکز رشد" ثبت نام کرده‌اند. این برنامه، که جایزه مربیان کارآفرین نوآور را به خود اختصاص داده است در حال اجراست. 20 نفر از دانشجویان، شرکت‌های خود را راه‌اندازی نموده‌اند که شامل یک شرکت نرم‌افزار پزشکی و یک فعالیت بازرگانی در زمینه فروش کتاب است. یکی از مسئولین اظهار می‌کند، "تقریباً با پیتزاهای آخر شب است که بهترین ایده‌ها متولد می‌شوند". یکی از کارآفرینان دانشجویی در این برنامه با این جمله موافق است و بیان می‌کند، "بخش اعظمی از این امر به جامعه مربوط می‌شود. حمایت از اعضای این برنامه سبب ایجاد انگیزه و الهام نسبت به فرد می‌شود تا او بتواند درباره فرصت‌های موجود بیندیشد. چیزی که من در اینجا آموخته‌ام این است که چگونه مبادرت به برنامه‌ریزی نموده و عملاً یک فعالیت بازرگانی را راه‌اندازی کنم".

- 1- علاوه بر موانع طبیعی راه‌اندازی یک کسب و کار، کارآفرینان دانشگاهی با چه موانع دیگری روبه‌رو هستند؟
- 2- کارآفرینان دانشگاهی هنگام راه‌اندازی کسب و کار خود از چه مزایایی برخوردارند؟
- 3- در زمینه راه‌اندازی یک کسب و کار، چه توصیه‌ای به دانشجویان دانشگاه دارید؟
- 4- با تیمی از همکلاسی‌های خود ایده‌هایی را خلق کنید که دانشکده یا دانشگاه می‌تواند برای پرورش فرهنگ کارآفرینی در دانشکده یا اجتماع از آنها استفاده کند.

1-6: انواع فرهنگی کارآفرینی

همانگونه که ملاحظه کردید، تقریباً همه افراد توانایی بالقوه برای تبدیل شدن به یک کارآفرین را دارند. در حقیقت، وجه مشخصه کارآفرینی در تمایز است. ما اکنون مبادرت به بررسی گونه‌های متعددی از افرادی خواهیم نمود که عناصر اصلی کارآفرینی را تشکیل می‌دهند.

1-6-1: کارآفرینان جوان

جوانان گام به عرصه آغاز فعالیت‌های بازرگانی نهاده‌اند. مزیت اصلی این افراد - در حالی که مجذوب چشم‌اندازهای درخشان کاری خود بوده و مایل به آزمون شانس خود در کنترل سرنوشت خویش هستند - این است که جوان بوده و می‌توانند کارآفرینی را به عنوان مسیر حرفه‌ای اولیه خود برگزینند. یکی از مطالعات صورت گرفته توسط کالج بابسون به این نتیجه رسید که اعضای نسل X سه برابر بیش از سایر گروه‌های سنی، مایل به راه‌اندازی کسب و کار خویش هستند. اعضای این نسل حدود 80 درصد تمام کسب و کارهای جدید را راه‌اندازی نموده و این امر سبب شده است که نسل X کارآفرین‌ترین نسل تاریخ باشد! نسل X را می‌توان نسل E نیز نامید.

حتی نوجوانان و کسانی که در اوایل دهه سوم زندگی خود هستند (نسل هزاره که پس از سال 1982 متولد شده‌اند) سطح بالایی از علاقه به کارآفرینی را از خود نشان می‌دهند. کمپهای کارآفرینی جوان در سراسر کشور در حال برپایی هستند تا به جوانان متقاضی ایجاد مؤسسات بازرگانی آموزش دهند که چگونه می‌توان یک کسب و کار را راه‌اندازی نموده و آنرا اداره نمود و بسیاری از آنها در حال تحقق رؤیاهای خود هستند. ناتالی

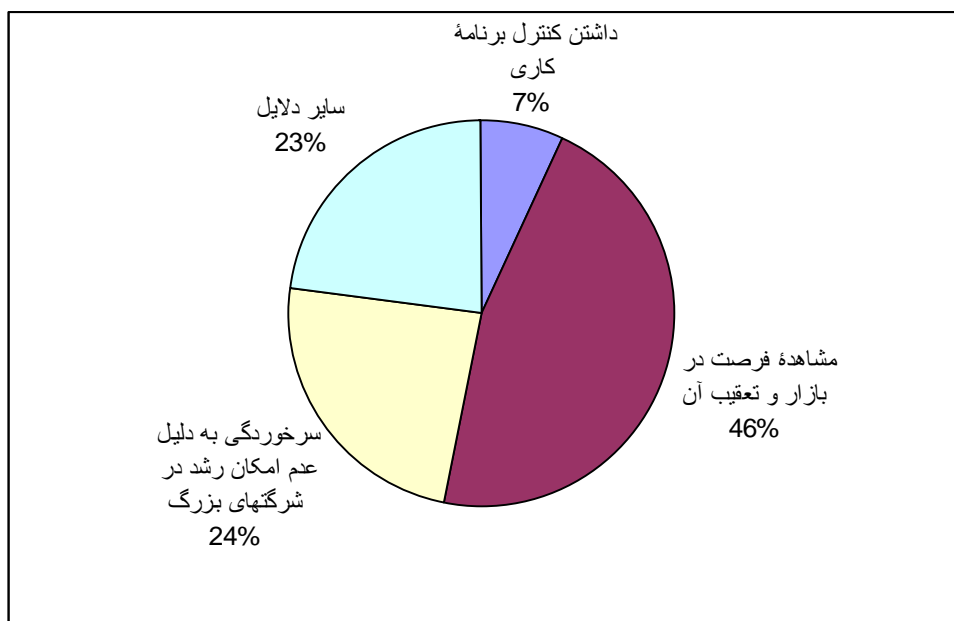
موريس هنگامی که دانش آموز سال دوم دبیرستان بود یک خط تولید کیف دستی سفارشی را راه اندازی نمود. موريس که کیف‌های دستی زیبای خود را به سالن‌ها و بوتیک‌ها در کالیفرنیا جنوبی می‌فروشد اخیراً عنوان جوان‌ترین کارآفرین کالیفرنیا جنوبی در جایزه سالیانه مری لینچ را به خود اختصاص داده است. به واسطه وجود جوانانی مثل موريس، آینده کارآفرینی بسیار درخشان به نظر می‌رسد.

1-6-2: زنان کارآفرین

علی‌رغم سال‌ها تلاش قانونی، زنان هنوز با تبعیض‌هایی در زمینه فعالیت‌های کاری خود مواجهند. با این وجود، از طریق استخدام و کارآفرینی، مؤسسات بازرگانی کوچک در زمینه ارائه فرصت به زنان برای تحول اقتصادی پیشرو بوده‌اند. تعداد فزاینده‌ای از زنان متوجه شده‌اند که بهترین روش رفع این تبعیض، که آنها را از رسیدن به رده‌های بالای بسیاری از سازمان‌ها محروم می‌کند، راه‌انداختن شرکتی است که متعلق به خودشان باشد. در حقیقت، زنان، کسب و کارهایی را با سرعتی تقریباً دو برابر میانگین کشور راه‌اندازی می‌کنند. زنان کارآفرین حتی موانع را در داستان‌های فکاهی مصور نیز پشت سر گذاشته‌اند. پلاندی بامستد که زمانی زن خانه‌داری بود که در حومه شهر زندگی می‌کرد و با آقای داگوود ازدواج کرده بود، اکنون فعالیت بازرگانی خود در زمینه تهیه غذا را به همراه بهترین دوست و همسایه‌اش توتسی وودلی راه‌اندازی کرده است. اگر چه حدود 69 درصد شرکتهایی که متعلق به زنان هستند در زمینه خرده‌فروشی و خدمات متمرکزند (همانگونه که بسیاری از فعالیت‌های بازرگانی در این حوزه مشغول فعالیت هستند)، زنان کارآفرین به سرعت به سمت صناعی در حال حرکتند که در گذشته تحت تسلط مردان قرار داشت. با توجه به گزارش مرکز تحقیقات بازرگانی زنان، صناعی که دارای بیشترین سرعت رشد بوده و زنان بر آنها حکومت می‌کنند شامل صنایع ساختمان، حمل و نقل، ارتباطات، ملزومات و صنایع کشاورزی هستند. شکل 5-1 نشان‌دهنده دلایلی است که زنان برای راه‌اندازی فعالیت‌های بازرگانی خود مطرح می‌کنند.

شکل 5-1

دلایل مطرح شده توسط زنان برای راه‌اندازی شرکت



اگر چه شرکتهای تحت مالکیت زنان کوچک‌تر از هم‌تایان مرد آنها بوده و تقریباً نیمی از سرمایه اولیه شرکتهای مذکور را در اختیار دارند، تأثیر آنها، در عین کوچک بودن، قابل توجه است. تقریباً یازده میلیون شرکت آمریکایی متعلق به زنان بوده، بیش از 19/1 میلیون کارمند داشته و فروشی بیش از 2/5 تریلیون دلار در سال دارند! در حال حاضر زنان حدود 48 درصد تمام مؤسسات بازرگانی خصوصی در ایالات متحده را در اختیار دارند. اگر چه مؤسسات بازرگانی آنها با سرعتی کمتر از مؤسسات تحت تملک مردان مشغول فعالیت است، این شرکتهای بقاء بالاتری

نسبت به سایر شرکت‌های آمریکایی دارند. امروزه زنان کارآفرین نیز بیش از گذشته از تحصیلات عالی برخوردار بوده و تجربیات مدیریتی را در صناعی دارند که در آن حوزه، فعالیت‌های بازرگانی خود را آغاز نموده‌اند.

سیمای یک شرکت

شرکت تنسی بان

گردیا هارینگتون، یکی از دلان سابق در زمینهٔ املاک و مستغلات در صد کنترل بیشتر بر ساعات کاری خود برآمده و تصمیم به افتتاح یک شعبهٔ مک دونالد گرفت. او که مادر سه فرزند بود در کار خود بسیار موفق بوده و سه رستوران مک دونالد داشت. در حین کار برای یک کمیتهٔ ممیزی عرضه‌کنندگان برای شرکت مک دونالد، خانم هارینگتون یک فرصت کسب و کار را مشاهده کرد و متوجه شد که دو نفر از عرضه‌کنندگان نان همبرگر، که دارای مجوز مک دونالد بودند، نمی‌توانند از پس تقاضا برای نان‌های مورد استفاده در شرکت مک دونالد برآیند. او امتیازهای مک دونالد را فروخته و بزرگ‌ترین نانوايي اتوماتیک دنیا را تأسیس نمود که شرکت تنسی بان نام داشت و قادر به تولید حدود 60,000 نان در هر ساعت بود. در مدت چهار سال و با انجام سی مصاحبه در مراحل بعدی، خانم هارینگتون در نهایت مک دونالد را متقاعد کرد که مشتری محصولات این شرکت شود. در حال حاضر، مک دونالد بزرگ‌ترین مشتری این شرکت بوده و شرکت TBC نان و کلوچه‌های مربوطه را برای بیش از ششصد رستوران مک دونالد در جنوب شرقی ایالات متحده تأمین می‌کند. از آنجا که لیست مشتریان TBC گسترده شده و شامل سایر رستوران‌های زنجیره‌ای بزرگ نیز می‌شود، خانم هارینگتون فرصت راه‌اندازی یک مؤسسهٔ بازربری تحت عنوان بان لیدی ترانسپورت را غنیمت شمرده و از این طریق سرعت تحویل محصولات خود را افزایش داده است.

1-6-3: کارآفرینان اقلیت

مؤسسات بازرگانی تحت مالکیت اقلیت‌ها، بخش در حال رشد دیگری از کسب و کارهای کوچک هستند. اسپانیایی‌ها، آسیایی‌ها و نژادهای آفریقایی-آمریکایی جزو گروه‌های اقلیتی هستند که با بیشترین درجهٔ احتمال به کارآفرین تبدیل شده و با 1/5 برابر میانگین نرخ کشور در حال راه‌اندازی کسب و کارهای خود هستند. این گروه‌های اقلیت، همانند زنان، به تبعیض‌ها به عنوان دلیل اصلی دسترسی محدود به دنیای کارآفرینی اشاره می‌کنند. با این وجود، مؤسسات بازرگانی که تحت مالکیت این گروه‌های اقلیت هستند راهی طولانی را در دههٔ گذشته طی کرده و نرخ موفقیت آنها در حال افزایش است.

سیمای یک شرکت

دش ونچرز

پس از راه‌اندازی راک آفلا رکوردز، کارآفرینی به نام دامون دش چندین فعالیت بازرگانی دیگر را راه‌اندازی نمود که شامل فیلم‌سازی، یک مجله در زمینهٔ سبک زندگی شهری، تولید ساعت، یک خط تولید MP3 player و یک خط تولید لباس به نام رو کاور بود که به تنهایی 350 میلیون دلار فروش سالیانه برای شرکت دش ونچرز دارد. دش به سایر کارآفرینان توصیه می‌کند که هیچگاه کلمه نه را به عنوان پاسخ نپذیرند. او می‌گوید، "هیچ شخصی در صد ارائه فرصت به من بر نیامد و لذا من خودم باید راه خودم را پیدا می‌کردم".

مطالعه‌ای که توسط ادارهٔ کسب و کارهای کوچک صورت گرفته گزارش داده است که گروه‌های اقلیت اکنون 15 درصد تمام مؤسسات بازرگانی را در اختیار خود دارند. کسب و کارهایی که تحت مالکیت این گروه‌های اقلیت هستند، 591 میلیارد دلار درآمد سالیانه ایجاد کرده و بیش از 4/5 میلیون کارگر با دستمزدی بیش از 96 میلیارد دلار را در اختیار دارند. این نسل کارآفرینان اقلیت، آیندهٔ نوید بخشی دارند چرا که از تحصیلات بهتری برخوردار بوده، تجربیات بازرگانی بیشتری داشته و در مقایسه با اسلاف خود، از آمادگی بیشتری برای مالکیت مؤسسات بازرگانی برخوردارند.

1-6-4: کارآفرینان مهاجر

ایالات متحده همیشه ملغمه‌ای از فرهنگ‌های گوناگون بوده و مهاجران بسیاری با وعده آزادیهای اقتصادی به این کشور آمده‌اند. بر خلاف توده‌های غیر ماهر گذشته، مهاجران امروز با تحصیلات و تجربهٔ بیشتری به این کشور می‌آیند. اگر چه بسیاری از آنها با دارایی‌های کمی به ایالات متحده می‌آیند، تعهد و تمایل به موفقیت آنها را قادر می‌سازد تا به رؤیاهای کارآفرینانهٔ خود برسند.

سیمای یک شرکت

نیوکرفترز نستینگ دالز

دکتر الکساندر کریلوف، پس از مهاجرت از اوکراین، به عنوان مدیر برنامه ستاره بسکتبال لوس آنجلس لیکرز - استانیسلاو میدودنکو - مشغول بکار شد. این تجربه، به کریلوف و همسرش، جولیا باتلر، این ایده را داد تا عروسک‌های روسی سنتی را برداشته و تصاویر بازیکنان بسکتبال را روی آن حک کنند. اگر چه دریافت مجوز از NBA زمان زیادی را صرف کرد ولی کریلوف و باتلر در این زمینه ثابت قدم مانده و توانستند حق تولید عروسک‌هایی با تصاویر ستاره‌های NBA را به دست آورند. از آن زمان تاکنون، شرکت آنها یعنی نیوکرفترز نستینگ دالز چندین عروسک مشابه با لیگ بسکتبال برتر و لیگ ملی هاکی و به همین ترتیب عروسک‌های الویس پریسلی و نظایر اینها را تهیه کرده و هر ساله بیش از یک میلیون دلار فروش دارد.

1-6-5: کارآفرینان پاره وقت

ایجاد یک کسب و کار پاره وقت یکی از روش‌های رایج کارآفرینی به حساب می‌آید. کارآفرینان پاره وقت از دو جنبه دارای مزیت هستند. آنها بدون فدا کردن امنیت دستمزد و مزایای ثابت ماهیانه می‌توانند از سهولت انجام فعالیت‌های بازرگانی خویش بهره‌مند شوند. تقریباً 15 میلیون آمریکایی به صورت پاره وقت کار می‌کنند. یکی از مزایای اصلی فعالیت پاره وقت، ریسک پائینی است که در اثر شکست سرمایه‌گذاری حاصل می‌شود. بسیاری از این افراد دارای تجربه کارآفرینی بوده و می‌دانند که آیا ایده‌های کسب و کار آنها کارایی خواهد داشت یا نه، آیا تقاضای کافی برای کالاها و خدمات آنها وجود دارد و آیا می‌توانند از خویش فرمایی و کار کردن برای خود لذت ببرند یا نه. همزمان با رشد کارآفرینان پاره وقت، آنها بخش بیشتری از زمان کارآفرینی را بکار خود اختصاص داده و به کارآفرینان تمام وقت تبدیل می‌شوند.

سیمای یک شرکت

شرکت استرینگ دیس

جو کارمن تصمیم گرفت تا کار خود در یک شرکت تکنولوژی را حفظ و در عین حال یک شرکت تولید گیتار راه‌اندازی نموده و این کار را از طریق تکنولوژی اینترنت انجام دهد. کارمن وب سایتی را تهیه و سفارشات مشتریان را بعد از ظهرها و در آخر هر هفته دریافت می‌کرد. دو سال پس از راه‌اندازی این فرآیند، کارمن کسب و کار خود را به یک شرکت تمام وقت تبدیل نمود که این امر در حالی بود که شرکتی که برای آن کار می‌کرد تعدیل نیرو کرد و او از کار معلق شد. کارمن طرح کسب و کار خود را بازنویسی و اصلاحاتی را در نحوه اداره فعالیت بازرگانی خود صورت داد. ظرف یکسال، او پیشنهاد مناسبی برای فروش شرکت خود دریافت و آنرا پذیرفت. او اکنون درصدد برنامه‌ریزی راه‌اندازی کسب و کار بعدی خود است که یک سرمایه‌گذاری تمام وقت به حساب می‌آید.

1-6-6: کسب و کارهای خانگی¹

کسب و کارهای خانگی به سرعت در حال رشد هستند! 53 درصد کسب و کارها خانگی هستند ولی حدود 91 درصد از آنها بسیار کوچک بوده و غیر از کارآفرین اصلی کسی برای آنها کار نمی‌کند. چندین عامل باعث شده که خانه به گزینه اول بسیاری از کارآفرینان تبدیل شود:

- راه‌اندازی یک کسب و کار از داخل خانه سبب می‌شود که هزینه‌های راه‌اندازی و عملیاتی حداقل باشند.
- شرکت‌های خانگی به مالکان امکان می‌دهند تا یک سبک زندگی و کاری انعطاف‌پذیر داشته باشند. بسیاری از کارآفرینان خانگی از اینکه از هفت دولت آزاد هستند لذت می‌برند.
- تکنولوژی، که در حال تغییر بسیاری از خانه‌های معمولی به کلبه‌های الکترونیکی است، به کارآفرینان امکان می‌دهد تا طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های بازرگانی را از داخل منازل خود اداره کنند.
- بسیاری از کارآفرینان، برای راه‌اندازی تجارت الکترونیکی خود در خانه‌ها، از اینترنت استفاده می‌کنند که تقریباً گستره‌ای جهانی دارد. در گذشته، مؤسسات بازرگانی خانگی عمدتاً صنایع غیر جذابی مثل بافندگی یا خیاطی را شامل می‌شدند. مؤسسات بازرگانی خانگی اکنون تنوع بیشتری یافته‌اند. کارآفرینان مدرن خانگی به احتمال زیاد شرکت‌های خدماتی یا شرکت‌هایی با تکنولوژی بالا را اداره نموده و میلیون‌ها دلار

¹. Home-based businesses

فروش سالیانه دارند. بطور میانگین، کارآفرینان خانگی 61 ساعت در هفته کار کرده و درآمدی معادل 63,000 دلار دارند. مطالعات صورت گرفته توسط شرکت تحقیقات و مشاوره لینک، مؤید این است که نرخ موفقیت مؤسسات بازرگانی خانگی بالاست: 85 درصد این مؤسسات بازرگانی پس از سه سال همچنان مشغول ادامه فعالیت خود هستند.

سیمای یک شرکت

موزیک استک

دیو استک وب سایتی را از خانه برای شرکت خود، موزیک استک، راه اندازی کرده است که اطلاعات مربوط به موجودی انبار بیش از سه هزار فروشگاه موسیقی را در خود داشته و بر اساس قیمت و تنوع انتخاب با سایرین رقابت می کند. شرکت موزیک استک، که بیش از پنج میلیون دلار فروش سالیانه دارد، به 3000 فروشگاه امکان می دهد تا موجودی و قیمت خود را مدیریت کرده و به مشتریان بیش از 15 میلیون قلم کالا ارائه می کند که دامنه آنها شامل CD، دیسک های کوچک، ضبط روی CDهایی از جنس پلاستیک و نوارهایی با هشت تراک موسیقی است که این مقدار بسیار بیش از غول های اینترنتی مثل eBay و آمازون است. استک می گوید، "وجود این سایت منجر به تمایز موزیک استک از سایر رقبا می شود".

جدول 1-2 به هجده قاعده ای اشاره می کند که کارآفرینان خانگی برای کسب موفقیت باید از آنها تبعیت کنند.

جدول 1-2

برای داشتن یک کسب و کار موفق خانگی قواعد زیر را مدنظر داشته باشید

- قاعده 1: تکالیف خود را به خوبی انجام دهید، موفقیت بسیاری از توانایی های بالقوه کسب و کارهای خانگی به میزان آمادگی کارآفرین قبل از شروع فعالیت بستگی دارد. کتابخانه عمومی یکی از منابع عالی تحقیق برای مشتریان، صنایع، رقبا و نظایر اینها به حساب می آید.
- قاعده 2: مشخص کنید که محدودیت های ناحیه شما کدامند. قوانین محلی در بعضی از نواحی، راه اندازی کسب و کارهای خانگی را غیرقانونی می داند. ابتدا با بررسی این قوانین، از دردسرهای بعدی اجتناب کنید. شما می توانید از ادارات و مراکز محلی درخواست مستثنی شدن از این قانون را بدهید.
- قاعده 3: مناسب ترین مکان را به عنوان دفتر کار خود برگزینید. تقریباً نیمی از تمام کارآفرینان خانگی در خارج از اتاق خواب خود مشغول فعالیت هستند. بهترین شیوه تعیین مکان ایده آل فعالیت اداری، بررسی ماهیت فعالیت بازرگانی و مشتریان است. از استقرار مؤسسه بازرگانی خود در اتاق خواب یا اتاق نشیمن اجتناب کنید.
- قاعده 4: بر ایده های بازرگانی خانگی تمرکز کنید. از این وسوسه که همه چیز را برای همه مردم فراهم کنید اجتناب کنید. بسیاری از مؤسسات موفق خانگی بر بخش خاصی از مشتریان یا تخصص های خاص متمرکز هستند.
- قاعده 5: درباره قواعد و مقررات فعالیت بازرگانی خود با خانواده به بحث بنشینید. اداره یک شرکت خانگی بدان معناست که شما می توانید زمان بیشتری را با خانواده بگذرانید و خانواده نیز می تواند زمان بیشتری را در کنار شما صرف کند. پیشاپیش مقرراتی را برای متوقف کردن عوامل ایجاد کننده اختلال تعیین کنید.
- قاعده 6: یک نام مناسب را برای شرکت خود برگزینید. اولین تصمیم بازاریابی شما انتخاب نام شرکت است، لذا این نام را به خوبی انتخاب کنید! استفاده از نام خودتان کار را ساده می کند ولی بعید است کمکی به فروش محصول یا خدمت شما بکند.
- قاعده 7: تجهیزات مناسب را خریداری کنید. تکنولوژی مدرن به کارآفرینان خانگی امکان می دهد تا ظاهری همانند 500 شرکت برتر دنیا بیابند (که در مجله معروف فورچون به آنها اشاره می شود) ولی این امر تنها در صورتی محقق خواهد شد که شما تجهیزات مناسب را خریداری کنید. یک دفتر خانگی مجهز باید یک خط تلفن مجزا، یک کامپیوتر، یک چاپگر لیزری یا جوهرافشان، یک دستگاه فاکس، یک دستگاه کپی، یک اسکنر و یک تلفن پاسخگو (یا پست صوتی) داشته باشد ولی به این موضوع توجه داشته باشید که شما نمی توانید همه این موارد را از همان روز اول در اختیار داشته باشید.
- قاعده 8: لباس مناسب بپوشید. پوشیدن لباس راحتی یکی از بهترین لذت های کار کردن در خانه به حساب می آید. هنگامی که نیازمند پوشیدن لباس (برای ملاقات با یک مشتری، انجام فروش، ملاقات با بانکدار، بستن یک قرارداد و نظایر اینها هستید)، این کار را به خوبی انجام دهید! از پوشیدن لباس راحتی و لم دادن اجتناب کنید.
- قاعده 9: یاد بگیرید که با عوامل ایجاد کننده اختلال کنار بیایید. بهترین روش برای حذف اختلالات کاری، ایجاد فعالیتی است که واقعاً مورد علاقه شماست. زمان خود را به شکلی عاقلانه بودجه بندی کنید. بهرهوری شما تعیین کننده موفقیت شرکت شما خواهد بود.
- قاعده 10: به این موضوع توجه داشته باشید که تلفن می تواند بهترین دوست یا بدترین دشمن شما باشد. به عنوان یک کارآفرین خانگی، شما زمان

زیادی را صرف پاسخگویی به تلفن می‌کنید. مطمئن شوید که از آن به شکل مناسبی استفاده می‌کنید.

قاعده 11: با دوستان و همسایگان محکم برخورد کنید. در بعضی از مواقع، دوستان و همسایگان دارای این برداشت غلط هستند که چون شما در خانه هستید، کار نمی‌کنید. اگر فردی هنگام کار روی صفحه کامپیوتر شما ظاهر شده و درصدد گفتگو با شما (چت) برآید، مؤدبانه از او بخواهید که پس از اتمام کار به سراغ شما بیاید.

قاعده 12: از معافیت‌های مالیاتی استفاده کنید. اگر چه یکی از تصمیمات دادگاه عالی در سال 1993 به میزان قابل توجهی استانداردهای مربوط به تخفیف‌های مالیاتی برای شرکت‌هایی که در خانه مشغول به کار هستند را سخت‌گیرانه‌تر کرده است، با این وجود بسیاری از کارآفرینان خانگی مشمول تخفیف‌های مالیاتی ویژه‌ای هستند که شامل هر چیز از کامپیوتر گرفته تا خودرو خواهد شد. با حسابدار خود این موضوع را در میان بگذارید.

قاعده 13: اطمینان حاصل کنید که از پوشش بیمه‌ای کافی برخوردار هستید. بعضی از بیمه‌های منازل، پوشش بیمه‌ای کافی را برای تجهیزات بازرگانی در اختیار شما قرار می‌دهند ولی بسیاری از کارآفرینان خانگی دارای پوشش بیمه‌ای کافی برای دارایی‌های مربوط به فعالیت بازرگانی خود نیستند. این موارد را از کارگزاری بیمه خود بپرسید (چرا که ممکن است هزینه ناچیزی از 300 دلار تا 500 دلار در سال داشته باشد).

قاعده 14: موقعیت‌های ویژه‌ای که تحت آن شرایط می‌توانید کارکنانی را از بیرون استخدام کنید شناسایی کنید. در بعضی موارد، قوانین محلی وجود مؤسسات بازرگانی خانگی را مجاز می‌شمارد ولی استخدام افراد را قعدن کرده است. قوانین محلی را به دقت کنترل کنید.

قاعده 15: اگر مشتریان به منزل شما مراجعه می‌کنند، تمهیدات لازم را در این زمینه بیاندیشید. لباس مناسب بپوشید (نه پیژامه) و از ظاهر حرفه‌ای دفتر کار خود مطمئن شوید.

قاعده 16: یک صندوق پستی تهیه کنید. به دلیل افزایش قاچاق و سرقت، شما بهتر است از یک صندوق پستی به جای آدرس منزل خود استفاده کنید. در غیر این صورت ممکن است جنایتکاران به سراغ شما بیایند.

قاعده 17: شبکه، شبکه، شبکه، انزوای اجتماعی یکی از مشکلات جدی بسیاری از کارآفرینان خانگی بوده و یکی از بهترین روش‌های مقابله با آن ایجاد یک شبکه است. این کار، روشی عالی برای بازاریابی شرکت شماست.

قاعده 18: به کسب و کار خانگی خود افتخار کنید. یک دهه قبل، برچسب‌های نامناسبی به کار در خانه زده می‌شد. در حال حاضر، کارآفرینان خانگی و کسب و کارهای آنها مستوجب احترام و توجه هستند. به شرکت خود افتخار کنید!

1-6-7: کسب و کارهای خانوادگی¹

یک کسب و کار خانوادگی شرکتی است که شامل دو یا چند عضو خانواده با قابلیت کنترل شرکت است. کسب و کارهای خانوادگی جزء لاینفکی از اقتصاد ما به حساب می‌آیند. از 25 میلیون فعالیت بازرگانی که در ایالات متحده وجود دارد، 90 درصد از آنها خانوادگی هستند. این شرکت‌ها حدود 60 درصد کل اشتغال در ایالات متحده و 78 درصد تمام مشاغل جدید را در بر گرفته، 65 درصد تمام دستمزدها را پرداخته و 50 درصد تولید ناخالص داخلی کشور را ایجاد می‌کنند. البته تمام آنها کوچک نیستند. 37 درصد شرکت‌هایی که در زمره 500 شرکت برتر مجله فورچون قرار دارند در شمار کسب و کارهای خانوادگی به حساب می‌آیند.



به قول یکی از نویسندگان، ”هنگامی که این کسب و کار به خوبی کار کند، هیچ چیزی نمی‌تواند مانند یک شرکت خانوادگی عمل کند. ریشه‌های این امر بسیار عمیق بوده و در ارزش‌های خانوادگی نهفته است.“ بنابراین، سعی کنید که طرح‌های بلندمدت را جایگزین طرح‌های انفجاری

¹. Family businesses

نمائید چرا که "رهرو آن نیست گهی تند و گهی خسته رود، رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود". در اینجا سنت به کار می‌آید. علی‌رغم اهمیت، کسب و کارهای خانوادگی با تهدید عمده‌ای مواجه هستند که این تهدید عمدتاً از درون آن نشأت می‌گیرد: جانشینی مدیریت. تنها 30 درصد کسب و کارهای خانوادگی بدان حد باقی می‌مانند که به نسل دوم منتقل شوند و فقط 12 درصد از آنها به نسل سوم و سه درصد از آنها به نسل چهارم و پس از آن منتقل می‌شوند. مجلات دوره‌ای بازرگانی پر از داستان‌هایی درباره‌ی مشاجرات تلخ بین اعضای خانواده‌هایی است که یک شرکت در حال رشد را به شرکتی زمینگیر یا تخریب شده تبدیل کرده‌اند.

برای اجتناب از تخریب غیرمنطقی این دارایی ارزشمند، مؤسسان شرکت‌های خانوادگی، قبل از آن که بازنشستگی آنها را وادار به انجام آن کند، باید طرح‌هایی را برای جانشینی مدیریت تهیه کنند.

سیمای یک شرکت

D&D موتورز

پس از چندین عمل جراحی قلب در 42 سالگی، جرج داون پُرت که مالک نسل دوم D&D موتورز به حساب می‌آمد (یک دلال موفق خودرو در کارولینای جنوبی که در سال 1937 توسط پدر داون پورت تأسیس شده بود)، دریافت که زمان آن رسیده است که یک طرح جانشینی مدیریت را برای کسب و کار خانوادگی خود تهیه کند. او می‌گوید، "من تمام عمر خود را صرف ساختن این مؤسسه بازرگانی نمودم. اگر پس از مرگ من آنها این کسب و کار را متوقف کنند، من در قبرم تکان خواهم خورد". به کمک یک مشاور کسب و کار خانگی، آنها یک طرح جامع را در زمینه جانشینی مدیریت تدوین نمودند که موضوع جانشینی مدیریت نیز در آن دیده شده بود. در حال حاضر، هر سه فرزند داون پُرت دفاتری را در شرکت در اختیار داشته و هر یک مسئول حوزه‌ای است که به بهترین نحو با مهارت‌های آنها تناسب دارد.

6-8- هم‌آفرین‌ها (زوج‌های کارآفرین)¹

هم‌آفرین‌ها، زوج‌های کارآفرینی هستند که در کنار یکدیگر به عنوان مالکان مشترک مؤسسات بازرگانی مشغول فعالیت هستند. یکی از کارشناسان می‌گوید، "علی‌رغم تیم‌های سنتی مادر و پدری (پدر به عنوان رئیس و مادر به عنوان مرئوس)، این زوج‌های کارآفرین نوعی تقسیم کار را ایجاد کرده‌اند که به جای جنسیت، مبتنی بر تخصص است". مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های تحت مالکیت مشترک همسران، دارای بیشترین سرعت رشد هستند.

مدیریت مشترک یک شرکت در کنار همسر، ممکن است نسخه‌ای برای طلاق باشد ولی بسیاری از زوج‌های کارآفرین به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند. ماریسا شریل که به همراه همسرش ویلیام کلینبرگ شرکت کلینبرگ شریل، یک شرکت بازرگانی در زمینه کالاهای لوازم جانبی چرم را اداره می‌کند می‌گوید، "هیچ چیزی جالب‌تر از پرورش یک مؤسسه بازرگانی و مشاهده رشد آن در کنار فردی که دوستش دارید نیست". زوج‌های کارآفرین موفق یاد گرفته‌اند که مبنای یک رابطه کاری موفق را قبل از راه‌اندازی شرکت بگذارند. تعدادی از ویژگی‌هایی که آنها بر آن تکیه می‌کنند عبارتند از:

- ارزیابی اینکه آیا شخصیت‌های آنها در یک موقعیت بازرگانی دچار تداخل یا تعارض خواهد شد یا نه.
- احترام متقابل به یکدیگر و استعداد‌های طرف مقابل.
- سازگاری اهداف بازرگانی و اهداف زندگی که به معنای داشتن یک بینش مشترک است.
- این دیدگاه که آنها شرکای برابری با یکدیگر بوده و یکی بر دیگری اولویت ندارد.
- مهارت‌های بازرگانی مکمل که طرفین به آنها احترام گذاشته و آنها را مغتنم می‌شمارند و این امر می‌تواند منجر به یک هویت بازرگانی منحصربه‌فرد برای هر یک از زوجین شود.
- توانایی حفظ خطوط ارتباطی باز، صحبت کردن و گوش دادن به یکدیگر درباره‌ی موضوعات شخصی و بازرگانی.
- تقسیم شفاف کار و اختیارات که به صورت ایده‌آل، مبتنی بر مهارت‌ها و توانایی‌های هر یک از طرفین بوده و درصدها حداقل کردن تعارض و جنگ قدرت است.

¹. Copreneurs

- توانایی تشویق یکدیگر و تغییر روحیه شرکای سرخورده.
 - مجزا کردن فضای کاری که در صورت نیاز، به آنها امکان جدا شدن از محیط کار و آرامش بدهد.
 - تعریف مرزهایی بین زندگی کاری و شخصی
 - خوش مشرب بودن
 - درک این واقعیت که همه زوج‌ها نمی‌توانند در کنار یکدیگر کار کنند.
- اگر چه هم آفرینی برای همه افراد مناسب نیست، برای بسیاری از زوج‌ها، این امر مفید بوده و غالباً منجر به ایجاد کسب و کارهای موفق خواهد شد. یکی از مشاوران شرکت‌های خانوادگی می‌گوید، "زوجین برای یک هدف مشترک کار می‌کنند ولی در عین حال بر استعدادهای منحصر به فرد یکدیگر نیز تمرکز دارند. اگر تمام این مهارت‌ها را کنار یکدیگر بگذاریم، یک به علاوه یک بیش از دو خواهد شد."

سیمای یک شرکت

گریت هاروست

در سال 1995، دنیس و سوزی تامپسون جای امن خود در مشاغل شرکتی، که دستمزد خوبی نیز در ازای آن دریافت می‌کردند، را رها کردند تا بتوانند نانوائی گریت هاروست را راه‌اندازی کنند. این شغل، آنها را آنقدر مشغول نگه داشته بود که به گفته سوزی، هیچگاه یکدیگر را نمی‌دیدند و لذا تصمیم گرفتند که نانوائی مذکور را در کنار یکدیگر اداره کنند. در بدو امر، هنگامی که تامپسون‌ها مشغول تعریف نقش‌ها و توافق بر سر آنها بودند، بروز اختلاف نظر امری طبیعی بود. با این حال، موفقیت کسب و کار آنها عمدتاً مدیون تقسیم شفاف مسئولیت‌ها بین این زوج کارآفرین بود. دنیس امور تولید و عملیات را برعهده گرفته و سوزی نیز مسئول بازاریابی و مدیریت بود. از آن زمان تا کنون، زوج مذکور یک شعبه دیگر را افتتاح نموده و تلاش‌های مشترک را ضامن موفقیت خویش می‌دانند. به گفته دنیس، "شوهران و همسران زیادی وجود دارند که نمی‌توانند در کنار یکدیگر کار کنند ولی ما توانسته‌ایم این کار را به نحو عالی انجام دهیم."

1-6-9: اخراجی‌های¹ شرکت‌ها (قربانیان تعدیل نیرو)

بسیاری از شرکت‌های بزرگ آمریکایی، برای افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت، با تمرکز بر اخراج نیروی مازاد در حال کوچک کردن خود هستند تا بتوانند مزیت‌های رقابتی خود را مجدداً احیاء کنند. در سال‌های اخیر، شرکت‌های بزرگ یکی پس از دیگری اعلام می‌کنند که تعداد زیادی از کارگران خود را تعلیق نموده و دیگر به آنان نیازی ندارند. به همین ترتیب، شرکت‌ها در حال کاهش پرسنل رده‌های اجرایی خود نیز هستند. میلیون‌ها نفر شغل خود را از دست داده و این افراد یکی از منابع مهم فعالیت‌های کارآفرینانه به حساب می‌آیند. حدود 20 درصد این افراد به مشاغل کارآفرینی روی آورده و بسیاری از کسانی که به واسطه اخراج این افراد در شرکت‌های مذکور باقی مانده‌اند نیز درصدد پیوستن به آنها هستند. بسیاری از این افراد به این نتیجه رسیده‌اند که بهترین مکانیزم دفاعی علیه عدم اطمینان شغلی آینده این است که اقدام به کارآفرینی نمایند.

سیمای یک شرکت

باری برینکر

هنگامی که شرکت بزرگی که باری برینکر به عنوان مدیر توسعه محصول جدید در آن مشغول فعالیت بود توسط یک شرکت بزرگ‌تر خریداری شد، او در دهه چهارم زندگی خود بود. برینکر یکی از صدها کارمندی بود که شغلشان حذف شد. به جای تبدیل شدن به یکی دیگر از قربانیان تعدیل نیرو، برینکر تصمیم گرفت که کسب و کار خود را راه‌اندازی کند. در حال حاضر، برینکر مدیریت شرکت خود را برعهده دارد که یک فعالیت بازرگانی با یک میلیون دلار درآمد سالانه است که مبادرت به طراحی و فروش جواهرات برای خرده‌فروشان معروف در سراسر ایالات متحده می‌کند که شامل بوتیک‌های کوچک تا شرکت‌های بزرگ است. برینکر می‌گوید، "اخراج بهترین اتفاقی بود که تاکنون برای من رخ داده است. بدون خروج از لانه امن خود در شرکت، هیچگاه نمی‌توانستم به این موفقیت‌ها دست یابم."

¹. Castoffs

10-6-1: کسانی که شرکت را رها کرده‌اند¹ (ترک شغلی ها)

پس از ساختاردهی مجدد، تعدیل قابل توجه نیروها در شرکت‌های آمریکایی تأثیر دیگری را بین کارکنان باقیمانده برجای گذاشته است: شکاف اعتماد. نتیجه این شکاف اعتماد، تعداد فزاینده‌ای از افرادی است که به واسطه ساختار شرکت، آنرا رها کرده و به کارآفرین بدل شده‌اند. اگر چه کارهای روزمره آنها ممکن است به میزان قابل توجهی افزایش و درآمدشان کاهش یافته باشد، این افراد غالباً کار خود را جذاب‌تر و راضی‌کننده‌تر می‌دانند چرا که کاری را انجام می‌دهند که از آن لذت می‌برند. سایر افراد نیز دچار این وسوسه شده‌اند تا پس از برخورد نامناسب صورت گرفته با آنها توسط شرکت‌های بزرگ، کسب و کار خود را راهاندازی کنند.

سیمای یک شرکت

آزمایشگاه‌های ماریون

در دهه پنجاه، ماریون کافمن به عنوان یک فروشنده در یک شرکت دارویی آنقدر موفق بود که حقوق او از مدیرعامل شرکت بیشتر شد که او نیز از سر حسادت بلافاصله از قلمروی فروش کافمن کاست. کافمن مجدداً فعالیت‌های خود را به نحوی مدیریت نمود که فروش را بازسازی کند به طوری که یکبار دیگر توانست بیش از رئیس درآمد داشته باشد که او مجدداً نرخ کمیسیون پرداختی به کافمن را کاهش داد. کافمن که از این کار عصبانی شده بود کار خود را رها نمود تا کسب و کار خودش را راهاندازی کند که این بار تحت عنوان آزمایشگاه‌های ماریون شناخته شد و در سال 1989 توانست آنرا به مبلغی حدود 5/2 میلیارد دلار به شرکت دارویی "داو" به فروش برساند! در سال 1993، کافمن قبل از مرگ خود بنیاد اینوینگ ماریون کافمن را در شهر کانزاس در ایالت میسوری راهاندازی نمود تا به ارتقاء فرهنگ کارآفرینی کمک کند.

چون اخراجی‌های شرکت‌ها و کسانی که شرکت را رها کرده‌اند دارای مدارج دانشگاهی بوده، یک دانش کاری از کسب و کار را در اختیار داشته و از سالها تجربه مدیریتی برخوردارند، این امر منجر به افزایش نرخ بقای مؤسسات بازرگانی کوچک آنها می‌شود. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط ریچارد سالیوان به این نتیجه رسید که 64 درصد از افرادی که فعالیت‌های بازرگانی خاص خود را شروع کرده‌اند دست کم دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و چهارده درصد آنها دارای مدارج تحصیلی عالی (فوق لیسانس و دکتری) هستند. کارآفرینان تحصیل کرده و مجرب به احتمال کمتری شکست می‌خورند.

11-6-1: کارآفرینان اجتماعی

کارآفرینان اجتماعی از مهارت‌های خود نه تنها برای ایجاد شرکت‌های سودآور استفاده می‌کنند بلکه به دنبال تحقق اهداف اجتماعی و زیست محیطی برای کسب آرمان‌های خود هستند. مؤسسات بازرگانی آنها غالباً دارای سودهای سه رقمی و دربرگیرنده اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی هستند. این کارآفرینان کسب و کار خود را به شکل مکانیزمی برای تحقق اهداف اجتماعی نگریسته و تحقق اهداف مذکور از نظر فردی برای آنها واجد اهمیت است.

سیمای یک شرکت

چارلی تروتِر

چارلی تروتِر، مالک رستوران معروف شیکاگو است که چندین بار نیز جوایزی را در این زمینه دریافت نموده و مشتریان پرو پا قرصی دارد که حاضرند 135 دلار یا بیشتر برای خوردن غذایی در حد کلاس جهانی پرداخت نموده و سه ماه برای رزرو جا در این رستوران انتظار بکشند. با این وجود، او برای تحقق اهداف خود در زمینه راهاندازی یک رستوران سودآور، به سختی کار می‌کند تا مطمئن شود که کسب و کار او نوعی وجه تمایز را برای مردم شیکاگو به ارمغان می‌آورد. شب آخر هر هفته، تروتِر یکی از میزهای باشکوه هشت نفره خود را در اختیار دانش‌آموزان دبیرستان‌های محلی قرار داده و این کار را به عنوان بخشی از برنامه ابتکاری خود انجام می‌دهد. این کار نه تنها بدین منظور طراحی شده که دانش‌آموزان بتوانند از یک غذای رویایی لذت ببرند بلکه آنها از رستوران بازدید کرده و از دیدگاه‌های پرسنل نسبت به کار و تعهد به کمال و کیفیت عالی مطلع می‌شوند. تروتِر می‌گوید، "این امر برای نشان دادن این موضوع به آنهاست که او تا چه حد در این زمینه ثابت قدم بوده و ترافیک مشتری در اینجا تا چه حد است". علاوه بر این برنامه ابتکاری، تروتِر بخشی از سود

¹. Dropouts

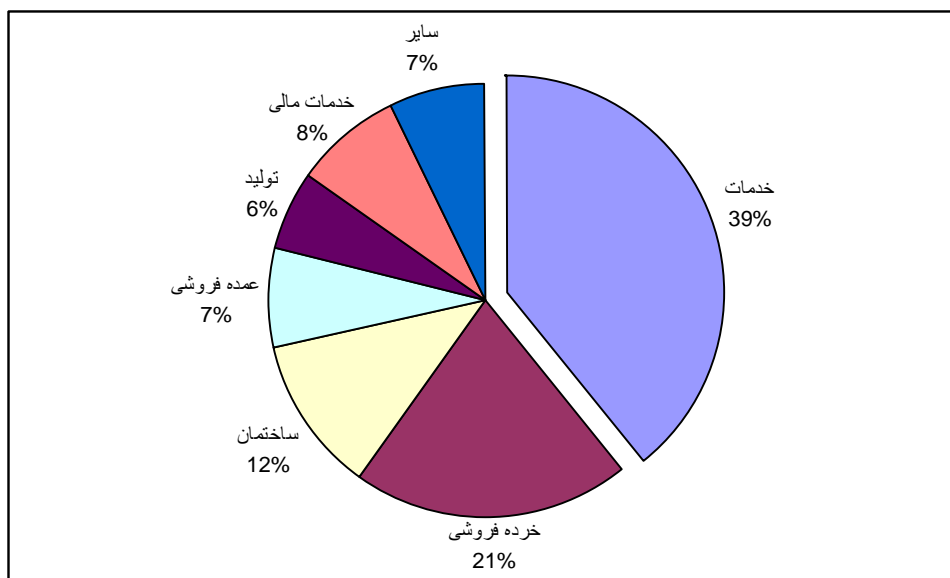
شرکت را به مؤسسات خیریه محلی می‌دهد. او همچنین 450 هزار دلار برای ایجاد بورسیه‌هایی برای دانشجویان واجد شرایط در مدارس آموزش آشپزی در نظر گرفته است. او می‌گوید، "همه افراد می‌توانند پول بدست آورده و سپس آنرا به دیگران بخشند. چیزی که برای من بسیار جالب است این است که جوانان در اینجا در رستوران حضور داشته باشند چرا که این امر به اشاعه ایده‌ها و تفکرات من کمک می‌کند."

1-7: قدرت مؤسسات بازرگانی کوچک

از 25 میلیون شرکتی که در ایالات متحده وجود دارند، تقریباً $99/7$ درصد آنها کوچک تلقی می‌شوند. اگر چه یک تعریف کلی واحد از مؤسسه بازرگانی کوچک وجود ندارد (اداره کسب و کارهای کوچک ایالات متحده دارای بیش از 800 تعریف از کسب و کارهای کوچک بر اساس دسته‌بندی‌های صنعتی است)، یکی از تعاریف رایج در زمینه کسب و کارهای کوچک به شرکت‌هایی اطلاق می‌شود که کمتر از 100 کارمند دارند. اگر چه بخش اعظمی از شرکت‌های کوچک در صنایع خدماتی و خرده فروشی متمرکزند، ولی تقریباً در تمام صنایع در حال رشد حضور دارند (شکل 1-6 را ببینید). با این وجود، میزان سهم و مشارکت این شرکت‌های کوچک در اقتصاد چندان کم نیست. به عنوان مثال، شرکت‌های کوچک تقریباً 51 درصد نیروی کار بخش خصوصی کشور را در استخدام خود دارند و این درحالی است که آنها کمتر از یک چهارم کل دارایی‌های مؤسسات بازرگانی را در اختیار دارند. تقریباً نود درصد شرکت‌های کوچک کمتر از بیست کارمند را استخدام کرده‌اند. از آنجایی که این شرکت‌ها عمدتاً کارمند محور هستند (بدان معنا که به جای سرمایه، بیشتر از نیروی کار استفاده می‌کنند)، عملاً در مقایسه با شرکت‌های بزرگتر شغل‌های بیشتری را ایجاد می‌کنند. در حقیقت، شرکت‌های کوچک دو سوم تا سه چهارم خالص مشاغل جدید را در اقتصاد ایالات متحده شکل داده‌اند. با این وجود، دیوید برش، رئیس شرکت تحقیقاتی آرک، اذعان می‌کند که توانایی ایجاد مشاغل، بین شرکت‌هایی که در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند، به صورت یکنواخت توزیع نشده است. تحقیقات او نشان می‌دهد که تنها سه درصد از این شرکت‌های کوچک 70 درصد خالص مشاغل جدید را در اقتصاد ایجاد کرده و این کار را در تمام بخش‌های صنعت - و نه صرفاً در صنایع روز - انجام داده‌اند. او شرکت‌های کوچکی که درصدد ایجاد شغل هستند را غزال می‌نامد. این شرکتها با حداقل نرخ بیست درصد در سال، به مدت چهار سال و دست کم با فروش سالیانه 100,000 دلار، درحال رشد هستند. تحقیقات او منجر به شناسایی موش‌ها نیز شده است که شرکت‌های کوچکی هستند که هیچگاه رشد چندان نکرده و مشاغل چندان نیز ایجاد نمی‌کنند. بخش اعظمی از شرکت‌های کوچک موش هستند. آقای برش بزرگ‌ترین شرکت‌های بازرگانی را فیل نام نهاد که به مدت چند سال مبادرت به حذف مشاغل نموده‌اند.

شکل 1-6

کسب و کارهای کوچک بر حسب نوع صنعت



نه تنها شرکت‌های کوچک در خلق مشاغل پیشرو هستند بلکه بار آموزش کارکنان نیز بر دوش آنهاست. یکی از مطالعات انجام شده توسط اداره کسب و کارهای کوچک به این نتیجه رسید که مؤسسات بازرگانی کوچک در ارائه برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های پیشرفت کارکنان نقش رهبر را برعهده دارند. در مقایسه با شرکت‌های بزرگتر، شرکت‌های کوچک آموزش‌های مهارتی گسترده‌تری را در اختیار افراد قرار داده و کارکنانشان از فواید بیشتری در این زمینه بهره‌مند می‌شوند. اگر چه برنامه‌های آموزشی شرکت‌های کوچک به صورت غیررسمی، درون شرکتی و ضمن خدمت است، به کارکنان مهارت‌های ارزشمندی را می‌آموزند که از شیوه انجام ارتباطات مکتوب گرفته تا آموزش کامپیوتر را شامل می‌شود. شرکت‌های کوچک همچنین 51 درصد تولید ناخالص داخلی بخش خصوصی کشور و 47 درصد فروش کل مؤسسات بازرگانی را تشکیل می‌دهند. در حقیقت، بخش کسب و کارهای کوچک ایالات متحده، پس از کل اقتصاد این کشور و چین، سومین اقتصاد بزرگ دنیا به حساب می‌آید! شرکت‌های کوچک، مراکز رشد ایده‌ها، محصولات و خدمات جدید هستند. در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، به ازای هر کارمند تحقیقاتی، شرکت‌های کوچک عملاً سیزده تا چهارده برابر نوآورترند. به صورت سنتی، شرکت‌های کوچک نقشی حیاتی در نوآوری برعهده داشته و تا به امروز نیز همین روند را ادامه داده‌اند. ریشه بسیاری از ابداعات مهم را باید در کارآفرینان جستجو نمود که شامل تولید زیپ، رادیو، لیزر، تهویه مطبوع، آسانسور، لامپ، کامپیوتر شخصی و دستگاه‌های انتقال اتوماتیک است.



یک نمونه عملی

ایده بازرگانی عالی خود را به واقعیت تبدیل کنید

این امر هزاران بار در روز اتفاق می‌افتد: فردی با ایده‌ای عالی برای یک محصول جدید، یا تعدیل و اصلاح محصول فعلی یا یک خدمت جدید وارد می‌شود. او کاملاً مطمئن است که ایده او انقلاب بزرگ بعدی را رقم خواهد زد. درحقیقت، اداره ثبت اختراعات و علائم تجاری ایالات متحده هر ساله بیش از 366,000 درخواست ثبت اختراع دریافت می‌کند (ولی تنها 187,000 حق اختراع صادر می‌کند). پیشرفت‌های تکنولوژیکی، اینترنت، ابزارهای ارتباطی سریع، افزایش ارتباطات جهانی و ابزارهای کامپیوتری که به کمک طراحی آمده‌اند، به مخترعان امکان می‌دهند که به شکل سریع‌تری از مرحله ایده به مرحله ایجاد یک الگوی اولیه برسند.

آیا یک ایده عالی لزوماً به یک موفقیت تجاری تبدیل می‌شود؟ لزوماً چنین نیست. بنابراین، یک فرد خلاق هوشمند، با یک ایده عالی، برای سنجش امکان‌پذیری ایده خود چه باید بکند؟

گام 1: بینش و دیدگاه خود را روی کاغذ بیاورید. شما می‌توانید طرحی از مفهوم مورد نظر خود را با دست یا با استفاده از برنامه‌های متعدد کامپیوتری مثل فتوشاپ ترسیم نموده یا از یک کارآفرین مستقل (شاید از یک دانشکده یا دانشگاه محلی) استفاده کنید تا در این زمینه به شما کمک کند. داشتن یک طرح اولیه و توصیفی از ایده مذکور شما را وادار می‌کند تا در مورد کل مفهوم و ویژگی‌های محصول یا خدمت مربوطه بیشتر بیندیشید. اینکار سبب تسهیل شرح ایده مذکور برای دیگران خواهد شد.

گام 2: بررسی کنید که آیا این ایده واقعاً یک ایده خوب است یا نه. واقعیت این است که تبدیل ایده به یک مفهوم بازرگانی موفق همانند شوی تلویزیونی "اسطوره‌های آمریکایی" است. به ازای هر خواننده تراز اول، 99 خواننده دیگر وجود دارد که به زعم خود خواننده‌های خوبی هستند ولی واقعیت چنین نیست (به خاطر بیاورید که ویلیام هانگ، به رغم خواندن در تلویزیون چه خواننده بدی بود). این مرحله مستلزم انجام یک کنترل واقع بینانه از سوی سایر افراد، و نه صرفاً دوستان و اقوام است (که ممکن است به واسطه عدم تمایل به جریحه‌دار کردن احساسات شما، نظر واقعی خود را نگویند). یکی از نکات کلیدی، درگیر کردن مشتریان بالقوه و افرادی است که درباره صنعت مذکور، که ایده شما با آن در ارتباط است، صاحب‌نظر بوده و می‌توانند در ارزیابی آن به شما کمک کنند.

این مرحله مستلزم این است که کارآفرینان بالقوه تعادل ظریفی بین دریافت بازخورد ارزشمند در مورد ایده و محافظت از آن در مقابل کسانی که ممکن است آنرا بدزدند ایجاد کنند. بعضی از کارآفرینان، قبل از اینکه ایده خود را برای دیگران بازگو کنند، توافقنامه عدم افشاء منعقد می‌کنند که قراردادهایی است که بر آن اساس، طرف دیگر متعهد می‌گردد که از این ایده برای منافع شخصی خود استفاده ننموده و یا آنرا برای دیگران بازگو نکند. نوعاً بازخورد، داده‌ها و توصیه‌هایی که کارآفرینان در این مرحله دریافت می‌کنند بسیار بیش از ریسک افشای این ایده‌ها برای سایرین است. ریچ اسلوان می‌گوید، "اگر شما در حال انجام این مأموریت هستید، اولین دغدغه شما نباید این باشد که طرف دیگر چه چیزی از شما می‌گیرد بلکه باید درصد پالایش ایده خود به شکلی شجاعانه و تهاجمی باشید." او به همراه برادرش جف در "استارت آپ نیشن" مشغول به کارند (که یک برنامه رادیویی در زمینه ارائه راهکارهای تخصصی به کارآفرینان و مخترعان است).

در بعضی از مواقع کارآفرینان متوجه می‌شوند که برداشتن گام دوم امری بیهوده است. در غیر این صورت، آنها زمان، استعداد و منابع خود را هدر می‌دهند. به عنوان مثال، یکی از سرمایه‌گذارانی که مبادرت به سرمایه‌گذاری در زمینه‌های پرخطر می‌کرد این موضوع را به خاطر می‌آورد که در حال گوش دادن به سخنان یک مخترع بوده است که با شور و شوق فراوان در حال توصیف و ترسیم روشی خلاقانه برای سرعت بخشیدن به سیگنال‌های منتقل شده از صفحه کلید کامپیوتر به پردازشگر بوده است به نحوی که متن، سریع‌تر روی صفحه مانیتور ظاهر شود. تنها مشکلی که وجود داشت این بود که متن همین الان هم روی صفحه کامپیوتر سریع‌تر از یک چشم بر هم زدن ظاهر می‌شود. این تفاوت برای چه کسی اهمیت دارد؟ سرمایه‌گذار مذکور یک راه‌حل فنی عالی را برای مشکلی پیدا کرده بود که وجود نداشت.

سایر کارآفرینان تأییدیه‌هایی را دریافت می‌کنند که در مرحله دوم قرار می‌گیرد. یک راننده کامیون به نام جرمیا هاجینز در حال رانندگی در یک مسیر طولانی در اتوبان غربی در حال گوش دادن به گزارشات و صحبت‌هایی درباره یک دختر گمشده کالیفرنایی بود. در تمام طول برنامه این جمله گفته می‌شد که، "اگر آنها اطلاعات بهتری درباره او داشتند، می‌توانستند کارهای زیادی انجام دهند." هاجینز به همراه یکی از دوستانش که گارد محافظ شرکت باربری مذکور بود بر ایده تولید کارت‌های بازرگانی در سی‌دی‌های کوچک کار می‌کردند. او با خود می‌اندیشید، "چرا ما نباید از این مفهوم برای اطلاعات شناسایی کودکان استفاده کنیم؟"

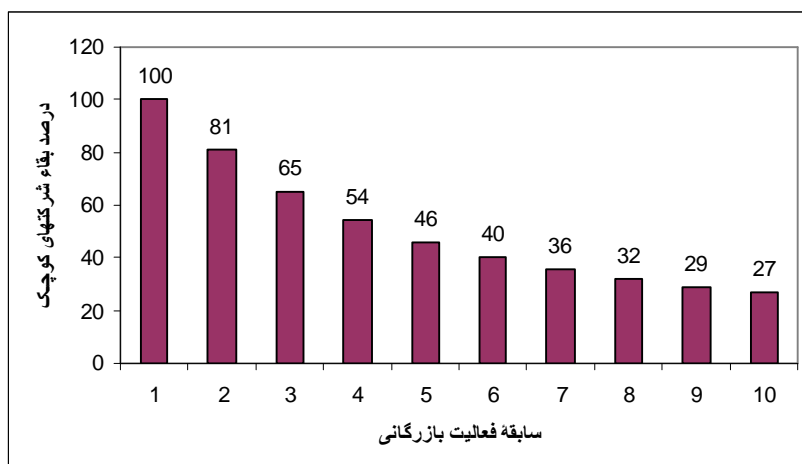
صبح روز بعد، هاجینز با کارآگاه پلیسی تماس گرفت که می‌توانست اطلاعاتی در مورد ایده‌های او در اختیارش قرار دهد. افسر پلیس علاقه زیادی به این ایده نشان داده و هاجینز را تشویق به پیگیری آن نمود. گام بعدی او اینترنت بود که با استفاده از آن، او تحقیقاتی را درباره "شناسایی کودکان" انجام داد. هنگامی که تحقیقات او به این نتیجه رسید که شرکت‌های کمی درباره این موضوع فعالیت می‌کنند، هاجینز این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که رقابت کمی در این بازار تخصصی وجود دارد. سپس هاجینز مجدداً به افسر مذکور مراجعه کرده و از او درباره انواع اطلاعاتی سؤال کرد که پلیس در مورد یک بچه گمشده نیازمند آنها بود و سپس مشخص نمود که چگونه می‌توان آنها را روی یک سی‌دی کوچک قرار داد که والدین بتوانند آنها را در منزل نگهداری کنند.

با استفاده از اطلاعات دریافتی از کارآگاه پلیس، هاجینز و شریکش شروع به تهیه الگوی اولیه یک سی‌دی کوچک نموده و همه موارد را از نظر سازگاری با انواع دوربین‌های دیجیتال، دستگاه‌های رایب سی‌دی و یا ریختن لکه جوهر روی آن بررسی کردند که ببینند آیا می‌توانند در مقابل این موارد مقاومت کنند یا خیر. ظرف ده روز، با در دست داشتن این نمونه اولیه، پس از تماس هاجینز با پلیس مذکور، محصول خود را ارائه نمودند و کارآگاه مربوطه آن چنان تحت تأثیر قرار گرفته بود که کارآفرینان مذکور را به یک نمایشگاه محصولات امنیتی محلی برد که آنها در آنجا این شانس را داشتند که با مشتریانی تماس برقرار کنند که در ازای چنین ایده‌ای واقعاً حاضر به پرداخت پول بودند. تنها سه هفته بعد از این طوفان فکری اولیه، 150 کارت ایمنی کودکان هر یک به قیمت 20 دلار به والدین فروخته شد. نکته مهم‌تر اینکه، این نمایشگاه محصولات امنیتی به کارآفرینان یک معیار صحیح از توانایی بالقوه ایده آنها را در بازار داد. در حال حاضر، این شرکت بیش از یک میلیون دلار درآمد سالیانه داشته و 44 مجوز اعطای نمایندگی فروش را در سراسر ایالات متحده واگذار کرده و دارای سه شعبه بین‌المللی است که کارت‌های شناسایی کودکان را هر یک به مبلغ 13 دلار به فروش می‌رساند.

گام 3: تصمیم بگیرید که در مورد تعقیب ایده و تبدیل آن به یک سرمایه‌گذاری تا چه حد جدی هستید. همانگونه که در این فصل مشاهده کردید، ایجاد کسب و کار برای افراد ترسو مناسب نیست. این امر نیازمند یک تعهد جدی و صرف زمان، استعداد، انرژی و منابع است. صرف زمان برای ارزیابی صادقانه مزایا و معایب یک مؤسسه بازرگانی به شما کمک می‌کند تا تصمیم بگیرید که آیا باید اولین گام را به سمت کارآفرینی بردارید یا خیر.

شکل 7-1

نرخ بقای کسب و کارهای کوچک



1-8: ده اشتباه مهلك كار آفرینی

به دلیل منابع محدود، مدیریت بی تجربه و فقدان ثبات مالی، مؤسسات بازرگانی کوچک از ضریب شکست نسبتاً بالاتری در مقایسه با مؤسسات بزرگتر و جاافتادهتر برخوردارند. شکل 7-1 نرخ بقای مؤسسات بازرگانی کوچک در طول یک دوره ده ساله را نشان می‌دهد. بررسی موقعیت‌های مربوط به شکست مؤسسات بازرگانی می‌تواند به شما کمک کند تا از آن اجتناب کنید.

1- **اشتباهات مدیریتی:** در بسیاری از کسب و کارهای کوچک، مدیریت ضعیف علت اولیه شکست مؤسسه بازرگانی به حساب می‌آید. در بعضی از مواقع، مدیر مؤسسه بازرگانی مذکور از ظرفیت لازم برای اداره موفقیت‌آمیز آن برخوردار نیست. مالک مذکور فاقد توانایی رهبری، قضاوت صحیح و دانش لازم برای راه‌اندازی کسب و کار مربوطه است. بسیاری از مدیران فاقد قابلیت‌های لازم برای اداره یک مؤسسه کوچک هستند. یکی از محققان بازرگانی می‌گوید، "آن چیزی که شرکت‌ها را نابود می‌کند معمولاً به نبود پول کافی، استعداد یا اطلاعات مربوط نمی‌شود بلکه عمدتاً به دلیل فقدان قضاوت و درک صحیح در رأس سازمان است."

2- **فقدان تجربه:** مدیران مؤسسات بازرگانی کوچک، نیازمند داشتن تجربه در حوزه‌ای که مایل به ورود به آنند هستند. به عنوان مثال، اگر کارآفرین درصدد گشایش یک مؤسسه بازرگانی در زمینه خرده‌فروشی لباس است، او ابتدا باید در یک فروشگاه خرده‌فروشی لباس کار کند. این امر تجربه عملی را به همراه دانش مربوط به ماهیت این فعالیت بازرگانی در اختیار او قرار خواهد داد که می‌تواند مشخص‌کننده مرز بین موفقیت و شکست باشد. یکی از کارآفرینان پرانگیزه‌ای که به دنبال راه‌اندازی رستوران بود، پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه، شروع به کار در یک رستوران زنجیره‌ای نمود که به واسطه برنامه‌های آموزش مدیریتی با کیفیت، مشهور بود. پس از اتمام این برنامه آموزشی، او مشغول انجام وظایف گوناگونی شد که از غذاپختن تا مدیریت را شامل می‌شد. او از هر یک از فرصت‌های آموزشی بعدی که شرکت موصوف ارائه می‌کرد استفاده نمود و سؤالات زیادی را در این زمینه پرسید. او شروع به تهیه یک طرح کسب و کار بر اساس ایده خود برای رستوران گرفت و پس از تقریباً نزدیک به پنج سال، کار خود را رها نمود تا رستوران خودش را افتتاح کند. او از دانش و تجربه کسب شده در طول این زمان به عنوان یکی از منابع اصلی موفقیت در کسب و کار خود نام می‌برد.

به صورت ایده‌آل، یک کارآفرین بالقوه باید دارای توانایی فنی کافی (دانش کاری درباره عملیات فیزیکی مؤسسه بازرگانی و توانایی مفهومی) و از قدرت تجسم، هماهنگی و ادغام عملیات گوناگون مؤسسه بازرگانی در یک مجموعه کلی برخوردار باشد به گونه‌ای که بتواند اثر هم‌افزایی را ایجاد نموده و دارای مهارت لازم برای مدیریت انسان‌ها در سازمان و برانگیختن آنها، برای رسیدن به سطح بالاتری از عملکرد باشد.

3- **کنترل مالی ضعیف:** مدیریت منطقی، کلید موفقیت یک شرکت کوچک به حساب می‌آید و مدیران مؤثر این موضوع را درک کرده‌اند که سرمایه‌گذاری در مؤسسات بازرگانی نیازمند کنترل مالی صحیح است. موفقیت مؤسسه بازرگانی نیازمند داشتن سرمایه کافی در همان بدو امر است. کمبود سرمایه یکی از علل رایج شکست مؤسسات بازرگانی به حساب می‌آید چرا که قبل از اینکه شرکت‌ها بتوانند جریان نقدینگی مثبتی ایجاد کنند، با کمبود سرمایه مواجه می‌شوند. بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک این اشتباه را مرتکب می‌شوند که فعالیت‌های بازرگانی خود را بر اساس یک تار مو بنا می‌کنند که می‌تواند یک اشتباه مهلك باشد. کارآفرینان انسان‌هایی با درجه مثبت‌نگری بسیار بالا بوده و غالباً درباره الزامات و نیازمندی‌های مالی برای اداره مؤسسه قضاوت نادرستی دارند. در نتیجه، آغاز فعالیت آنها با کمبود سرمایه مواجه شده و همانگونه که شرکت مبالغ بیشتری از پول نقد را برای افزایش رشد خود می‌بلعد، هیچگاه قادر به پیش‌بینی و تزریق سرمایه کافی در این زمینه نیستند.

جنبه دیگری از کنترل مالی کافی، در اجرای تکنیک‌های مناسب مدیریت نقدینگی نهفته است. بسیاری از کارآفرینان اعتقاد دارند که سود، آن چیزی است که در یک کسب و کار جدید دارای بیشترین اهمیت است ولی پول نقد مهم‌ترین منبع مالی است که یک شرکت در اختیار دارد. حفظ جریان نقدینگی کافی برای پرداخت به موقع صورتحساب‌ها، یکی از چالش‌های مستمر کارآفرینان - خصوصاً آنهایی که در فاز آغازین متلاطمی قرار داشته یا برای شرکت‌های با سابقه‌ای که رشد سریع را تجربه می‌کنند - به حساب می‌آید. شرکت‌های دارای رشد سریع، پول نقد را به سرعت می‌بلعند. بررسی ضعیف اعتبارات، مدیریت بی‌برنامه وصول مطالبات و بی‌انضباطی کارآفرینان در خرج پول از جمله عوامل رایجی است که در بسیاری از ورشکستگی‌های بازرگانی به چشم می‌خورد. یکی از شرکت‌های اینترنتی، که در نهایت ورشکست شد، مبالغ قابل توجهی از پول نقد را صرف خرید اقلام بیهوده‌ای مثل یک میز کنفرانس 40 هزار دلاری و یک آکواریوم عظیم اداری نموده بود که نگهداری از آن در هر ماه 4,000 دلار هزینه داشت.

4- **تلاش‌های بازاریابی ضعیف:** در بعضی از مواقع، کارآفرینان اشتباه کلاسیک "حوزه رؤیایها"¹ (نام یک فیلم) را مرتکب می‌شوند. همانند شخصیت کوین کاستنر در این فیلم، آنها اعتقاد دارند که اگر بتوانند به برنامه خود جامه عمل پوشانده و آنرا به مورد اجرا بگذارند، مشتریان به صورت اتوماتیک به سراغشان خواهند آمد. اگر چه این ایده برای یک فیلمنامه عالی مناسب است، در کسب و کار، این امر تقریباً هیچ گاه اتفاق نمی‌افتد. ایجاد یک مجموعه در حال رشد از مشتریان، نیازمند یک تلاش بازاریابی مداوم و خلاقانه است. تداوم بازگشت مشتریان نیازمند این است که به سرعت برای آنها ارزش، کیفیت، راحتی، خدمت و شادی را فراهم آورید. همانگونه که در فصل 8 خواهید دید با تهیه یک طرح بازاریابی قدرتمند، شرکت‌های کوچک مجبور نیستند برای انجام یک بازاریابی موفق، پول قابل توجهی صرف کنند. کارآفرینان موفق روش‌های نوآورانه‌ای را برای بازاریابی مؤثر فعالیت‌های بازرگانی خود نزد مشتریان هدف و بدون صرف مبالغ زیاد پول انجام می‌دهند.

5- **ناکامی در تهیه یک طرح استراتژیک:** بسیاری از مدیران مؤسسات بازرگانی کوچک از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک غفلت می‌کنند چرا که تصور می‌کنند که این چیزی است که تنها برای شرکت‌های بزرگ مفید است. آنها اینگونه استدلال می‌کنند، "من زمان کافی ندارم" یا "ما آنقدر کوچک هستیم که نمی‌توانیم یک طرح استراتژیک را برای کسب و کار خود تهیه کنیم". با این وجود، شکست در تهیه این طرح معمولاً منجر به ناتوانی در حفظ و بقای سازمان خواهد شد. بدون یک استراتژی شفاف و تعریف شده، یک مؤسسه بازرگانی پایه محکمی برای ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی در بازار نخواهد داشت. تهیه یک طرح استراتژیک، کارآفرین را مجبور می‌کند تا مبادرت به ارزیابی واقع‌بینانه پتانسیل‌های مؤسسه بازرگانی مذکور نماید. آیا این محصول چیزی است که مشتریان طالب آن بوده و قادر به خرید آن هستند؟ مشتریان هدف چه کسانی هستند؟ چگونه شرکت مبادرت به جذب و حفظ این مشتریان کند؟ مبنای شرکت برای خدمت‌رسانی بهتر، نسبت به رقبای موجود، چیست؟ مؤسسه بازرگانی چگونه می‌تواند به یک مزیت با دوام نسبت به رقبای خود دست یابد؟ ما این موضوعات و سایر مسائل حیاتی را در فصل 3 تحت عنوان "طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی و ایجاد یک طرح استراتژیک منسجم" مورد بررسی قرار خواهیم داد.

6- **رشد کنترل نشده:** رشد، یک بخش طبیعی، سالم و مطلوب در هر مؤسسه بازرگانی است ولی باید برنامه‌ریزی شده و قابل کنترل باشد. پیتیر دراکر، یکی از کارشناسان مدیریت اینگونه بیان می‌کند که شرکت‌های نوپا انتظار رشد بیشتری را نسبت به پایه سرمایه خود در مواقعی دارند که فروش به میزان 40 تا 50 درصد رشد می‌کند. به طور ایده‌آل، رشد را باید از طریق سود حاصله (سود انباشته) یا از طریق مشارکت بیشتر سرمایه از سوی مالکان تأمین نمود ولی بسیاری از مؤسسات بازرگانی، دست کم به عنوان بخشی از سرمایه خود، روی استقراض حساب می‌کنند. توسعه معمولاً نیازمند تغییرات عمده در ساختار سازمانی، فعالیت‌های بازرگانی - مثل روش‌های کنترل موجودی و مالی - مسئولیت‌های پرسنلی و سایر حوزه‌هاست. با این وجود، مهم‌ترین تغییر در زمینه تخصص مدیریت اتفاق می‌افتد. همانگونه که سازمان از نظر اندازه و پیچیدگی رشد می‌کند، حجم مشکلات نیز افزایش یافته و کارآفرین باید نحوه کار با آنها را بیاموزد. بعضی مواقع، کارآفرینان رشد سریع را تشویق می‌کنند و به حدی می‌رسند که مدیریت شرکت مذکور، از حد توانایی آنها خارج می‌شود.

سیمای یک شرکت

آویکو و پریم

روبرت شیل، که شرکت مشاوره تجارت الکترونیکی او تحت عنوان آویکو به اندازه کافی رشد نموده و در مجله "اینک"² در زمره 500 شرکتی قرار گرفته که بیشترین سرعت رشد را در ایالات متحده داشته‌اند، بسیار دیر خطر رشد سریع را درک نمود. توسعه بسیار سریع منجر به افزایش منابع شرکت بیش از ظرفیت آن شده و فراتر از توانایی شل برای کنترل مؤسسه بازرگانی بود و او مجبور شد تا تمام کارکنان خود را اخراج نموده و شرکت را تعطیل کند. شل که اکنون مالک یک شرکت دیگر یعنی شرکت پریم است آنرا نیز در لیست 500 شرکت برتر مجله اینک قرار داده و هر آنچه را از شکست قبلی آموخته به کار گرفته تا از تکرار مجدد اشتباهی مشابه اجتناب کند. او می‌گوید، "اگر شرکتی دارای مبنا و پایه صحیح نباشد، همانند یک خانه کاغذی به سرعت نابود خواهد شد".

1. field of dreams

2. Inc.

7- مکان نامناسب: برای همه مؤسسات، انتخاب مکان مناسب تقریباً تا حدی یک هنر و یک علم به حساب می‌آید. غالباً، مکان مؤسسات بازرگانی بدون مطالعه، بررسی و برنامه‌ریزی مناسب انتخاب می‌شود. بعضی از مالکان تازه‌کار یک مکان خاص را صرفاً بدین دلیل انتخاب می‌کنند که یک ساختمان خالی را پیدا کرده‌اند. سوآلی که در مورد مکان مطرح می‌شود آنقدر حیاتی است که نباید آنرا به شانس واگذار نمود. خصوصاً برای خرده‌فروشان، فروش، به عنوان شریان اصلی مؤسسه بازرگانی، به شدت تحت تأثیر انتخاب مکان قرار دارد.

سیمای یک شرکت

میل باکس

قبل از اینکه دیلان و ایس فاگر نمایندگی میل باکس را خریداری کنند، آنها زمان قابل توجهی را صرف بررسی مکان ایده‌آل نمودند. انتخاب نهایی آنها مکانی بود که در امتداد خیابانی قرار داشت که یک مرکز خرید بزرگ در آن واقع شده و هر روزه ترافیک زیادی از مشتریان را ایجاد می‌نمود. تحقیق فاگر به آنها نشان داد که این امکان در محدوده پنج مایلی یک مجموعه اداری بزرگ قرار دارد که به آنها امکان دسترسی به تعداد زیادی از مشتریان بالقوه را می‌دهد. شعبه نمایندگی فاگر آنقدر موفق بود که آنها به سرعت نمایندگی دوم را در مرکز شهر افتتاح کردند. یکی از مزایای عمده این مکان، فقدان رقابت نزدیک از سوی رقبای بود.

8- کنترل موجودی نامناسب: معمولاً، بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری مالک یک مؤسسه بازرگانی کوچک، در موجودی صورت می‌گیرد و این در حالی است که کنترل موجودی یکی از مواردی است که در زمینه مسئولیت‌های مدیریتی بیش از همه مورد غفلت قرار می‌گیرد. سطح ناکافی موجودی منجر به کمبود و یا فقدان موجودی شده و لذا مشتریان را ناراضی می‌کند که احتمال دارد دیگر به شرکت مراجعه نکنند. یکی از وضعیت‌های رایج‌تر این است که مدیر نه تنها موجودی بیش از حد نگهداری می‌کند بلکه نوع غلطی از موجودی را در انبار دارد. بسیاری از شرکت‌های کوچک بخش اعظمی از پول نقد خود را به صورت انباشت موجودی‌های بی‌مصرف، قفل کرده‌اند. سیستم‌های کامپیوتری مستقر در "نقطه فروش"¹ اکنون به اندازه کافی ارزان شده‌اند که مؤسسات بازرگانی کوچک قدرت خرید آنها را داشته، قادر به ردیابی اقلام ورودی و خروجی بوده و به مالکان مؤسسات بازرگانی امکان می‌دهند تا از مشکلات مربوط به موجودی اجتناب کنند.

9- قیمت‌گذاری غلط: تعیین قیمتی که سود کافی ایجاد کند بدان معناست که مالکان مؤسسات بازرگانی باید بدانند که بهای تمام شده تولید، بازاریابی و تحویل کالاها و خدمات چقدر است. غالباً کارآفرینان به صورت ساده قیمتی را منظور می‌کنند که رقبا منظور کرده‌اند یا اینکه قیمت‌های خود را بر اساس این ایده بنا می‌کنند که "بهترین محصول را با کمترین قیمت به فروش برسانند". هر دو رویکرد مذکور بسیار خطرناکند. مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک معمولاً قیمت کالا و خدمات خود را بسیار پایین تعیین می‌کنند. اولین گام در تعیین قیمت‌های صحیح، آگاهی از این امر است که بهای تمام شده کالا یا خدمت چقدر است. سپس، مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند قیمت‌هایی را تعیین کنند که منعکس‌کننده وجهه‌ای است که می‌خواهند برای شرکت خود ایجاد نمایند و البته، همیشه نیم‌نگاهی نیز به رقابت دارند.

10- ناتوانی در "طی دوره گذار کارآفرینی": برداشتن لقمه بزرگ‌تر از دهان، در همان بدو امر بر مشکلات کارآفرین افزوده و لذا هیچ تضمینی برای موفقیت فعالیت بازرگانی وجود نخواهد داشت. پس از آغاز فعالیت، رشد معمولاً نیازمند سبک مدیریتی کاملاً متفاوتی است که معمولاً کارآفرینان در آن مهارت لازم را ندارند. توانایی‌هایی که غالباً منجر به موفقیت کارآفرین می‌شود منجر به ناکارآمدی مدیریتی او خواهد شد. رشد نیازمند این است که کارآفرینان اختیار را واگذار کرده و از کنترل عملی فعالیت‌های روزمره چشم‌پوشی کنند که این امر چیزی است که بسیاری از کارآفرینان قادر به انجام آن نیستند. رشد، آنها را به سمت حوزه‌هایی می‌کشاند که توانمندی و قابلیت لازم را در آنها نداشته و به جای درگیر ساختن کارکنان، همچنان به تصمیم‌گیری‌های انفرادی خود ادامه می‌دهند.

جدول 3-1: تعدادی از نشانه‌های این اشتباهات مهلک دهگانه را نشان می‌دهد.

¹. Point of sale

نشانه‌های اشتباهات مهلك دهگانه کارآفرینی

کارآفرینانی که کسب و کارشان با شکست مواجه می‌شود، معمولاً می‌توانند نگاهی به تجربیات گذشته خود انداخته، اشتباهات خود را مورد بررسی قرار داده و با خود عهد ببندند که هیچگاه همان اشتباهات را مجدداً تکرار نکنند. اگر شما هنگام راه‌اندازی کسب و کار خود به هر یک از جملات زیر رسیدید چشمان خود را به دقت باز کنید چرا که ممکن است یکی از قربانیان اشتباهات مهلك دهگانه کارآفرینی شوید.

• "ما یک کالا (خدمت) عالی داریم! این محصول حتماً فروش خواهد کرد." آنقدر مجذوب کالا یا خدمت خود نشوید که فراموش کنید که آیا مشتریان واقعی نیز نسبت بدان تمایل داشته و توانایی پرداخت بهای آنرا دارند. فراموش نکنید که هیچ کالا یا خدمتی به خودی خود به فروش نرفته است.

• "با بازاری به این بزرگی، ما تنها نیازمند داشتن سهم کوچکی از آن هستیم تا ثروتمند شویم." کارآفرینان، خصوصاً در مراحل اولیه، در تخمینهای مربوط به فروش، سود و جریان نقدینگی بسیار خوشبینانه عمل می‌کنند. بسیاری از آنها تا زمانی که مؤسسه بازرگانی به سختی با این مشکلات مواجه نشده و حتی نتوانسته سهم بسیار کوچکی از بازار را بدست آورد، متوجه این امر نمی‌شوند.

• "طرح استراتژیک؟! ما نیازمند طرح استراتژیک نیستیم. این طرح فقط به درد شرکت‌های بزرگ می‌خورد." یکی از سریع‌ترین و مطمئن‌ترین روش‌های شکست، غفلت از تهیه یک طرح استراتژیک است که وجوه تمایز را برای شرکت شما مشخص می‌کند. چنین طرحی به شما کمک می‌کند تا روی فعالیت‌هایی متمرکز شوید که می‌توانید برای مشتریانان انجام دهید ولی رقبایان قادر به انجام آن نیستند.

• "چه ایده بازرگانی خوبی! این ایده بسیار ارزان بوده، به سادگی قابل آغاز بوده و نیاز روز به حساب می‌آید." ارزانی و سهولت اجرای یک ایده بازرگانی، لزوماً سبب جذابیت آن نخواهد شد. بسیاری از کارآفرینان هنگامی که بازار به مرحله بلوغ خود رسیده و رقابت سخت شده یا اینکه موج یا هوس اولیه گذشته است در دام این فعالیت‌های بازرگانی می‌افتند.

• "ما ممکن است ندانیم که تا کنون چه کاری را انجام می‌داده‌ایم ولی سرمایه کافی را برای طی این مسیر خواهیم داشت. ما هنگام انجام این فرآیند، آنها را مشخص خواهیم کرد." هر چیزی - خصوصاً راه‌اندازی یک مؤسسه بازرگانی - زمان و هزینه بیشتری، در مقایسه با آنچه فکر می‌کنید، صرف خواهد کرد. کارآفرینان باتجربه از این قضیه تحت عنوان "قاعده دو و سه" نام می‌برند که بدان معناست که شرکت‌های نوپا دو برابر زمان بیشتر یا سه برابر پول بیشتر (یا هر دو) را صرف می‌کنند تا به حدی برسند که مؤسسان آنها پیش‌بینی می‌کردند. بنابراین، متناسب با این قضیه برنامه‌ریزی کنید.

• "پیش‌بینی‌های ما نشان می‌دهد که ما ظرف سه ماه به سودآوری خواهیم رسید و این امر یک پیش‌بینی محافظه کارانه نیز به حساب می‌آید." همه افراد از کارآفرینان انتظار دارند که نسبت به آینده سرمایه‌گذاری خود خوش‌بین باشند ولی شما باید خوش‌بینی را با واقعیت مخلوط کنید. راه‌اندازی یک مؤسسه بازرگانی بر مبنای مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌ها، در بعضی از مواقع منجر به بروز مشکلاتی خواهد شد. اطمینان حاصل کنید که دست کم سه دسته از پیش‌بینی‌ها یعنی خوش‌بینانه، محتمل و بدبینانه را تهیه کرده و طرح‌های اقتضایی مربوطه را برای هر سه تهیه کرده‌اید.

• "ما از سرمایه کافی برخوردار هستیم که می‌تواند برای چند ماه ما را حفظ کند تا بتوانیم به نقطه سربه‌سر برسیم." جذب منابع مالی کافی در همان بدو امر نقشی اساسی در راه‌اندازی مؤسسه بازرگانی شما دارد ولی شما باید امکان دسترسی به منابع بعدی و مستمر پول را نیز داشته باشید. مؤسسات بازرگانی در حال رشد، پول نقد زیادی مصرف کرده و مؤسساتی که رشد سریعی دارند این پول نقد را سریع‌تر مصرف می‌کنند. یکی از قربانیان موفقیت خود نشوید و اطمینان حاصل کنید که منابع مالی کافی و مطمئن را هنگام راه‌اندازی مؤسسه خود در اختیار دارید.

• "ما فرآیند خرید را برای مشتریان تسهیل خواهیم کرد. ما سیاست اعتباری خود را تقریباً برای همه افراد در نظر خواهیم گرفت تا بتوانیم فروش قابل توجهی داشته باشیم." یکی از ساده‌ترین روش‌های مواجهه با مشکلات نقدینگی، شکست در "مدیریت اعتبارات مشتریان" است. فروش کار سختی نیست ولی به خاطر داشته باشید که "تا وقتی که عملاً پول آنرا وصول نکرده‌اید فروشی اتفاق نیفتاده است." مشتریانی که در پرداخت‌های خود تأخیر می‌کنند را زیر نظر داشته باشید.

• "ما اکنون در دوران خوبی قرار گرفته‌ایم. بزرگ‌ترین مشتری ما، (نام بزرگ‌ترین مشتری خود را در اینجا وارد کنید) است." جذب یک مشتری بزرگ کاری عالی ولی اتکالی بیش از حد به یک مشتری واحد، کاری خطرناک است. اگر آنها تصمیم به تحت فشار قرار دادن شما برای کاهش قیمت گرفته و یا اینکه به رقیب دیگری مراجعه کنند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟

• "بیا بید جلسه سالیانه خود را در جزایر هاوایی برگزار کنیم. ما تنها سهامداران موجود بوده و علاوه بر این، ما شایسته آن هستیم. ما کار سختی انجام می‌دهیم." از تمایل به هدر دادن پول نقد و خارج کردن غیر ضروری آن از مؤسسه بازرگانی اجتناب کنید. یک قاعده سرانگشتی می‌گوید: "کسب و کار خود را آغاز نکنید مگر اینکه پس‌انداز کافی برای پشتیبانی و حمایت از خودتان داشته باشید تا اینکه مؤسسه به نقطه سربه‌سر برسد."

• "بیا بید این مکان را انتخاب کنیم. من می‌دانم که این مکان در جای مناسبی قرار ندارد ولی قیمت آن خیلی ارزان است!" برای بعضی از مؤسسات بازرگانی، انتخاب مکان یک موضوع حیاتی به حساب نمی‌آید. با این وجود، اگر شرکت شما به مشتریانی وابسته است که برای خرید به محل مؤسسه

بازرگانی شما مراجعه می‌کنند، ارزان‌ترین مکان را انتخاب نکنید. هیچ ارزیابی بی‌حکمت نیست! بهتر است قیمت بالاتری را برای مکانی بپردازید که حجم فروش کافی را برای شما ایجاد می‌کند.

• “ما در اینجا خیلی کوچک هستیم. همه می‌دانند که ما چه اهدافی را دنبال می‌کنیم.” صرفاً به این دلیل که یک مؤسسه بازرگانی کوچک است لزوماً بدان معنا نیست که هر فردی که در آنجا کار می‌کند می‌داند که قصد دارید شرکت را به چه جایگاهی برسانید. اینگونه فرض نکنید که مردم ذهن شما را دربارهٔ مأموریت و اهداف شرکت می‌خوانند. شما باید دیدگاه و بینش خود را در زمینهٔ مؤسسه بازرگانی به کلیه افرادی که در این فرآیند درگیر هستند منتقل کنید.

• “این کسب و کار آنچنان آسان است که خود به خود می‌چرخد.” خودتان را گول نزنید. تنها مکانی که یک مؤسسه بازرگانی به خودی خود بدان سمت حرکت می‌کند سراسیمگی سقوط است! شما باید شرکت خود را مدیریت کنید و یکی از مهم‌ترین کارهای شما به عنوان رهبر، اولویت‌بندی اهداف بازرگانی است.

• “البته، مشتریان ما راضی هستند! من هیچگاه شکایتی از آنها نشنیده‌ام.” بسیاری از مشتریان هیچگاه دربارهٔ خدمات ضعیف یا کیفیت بد شکایت نمی‌کنند. آنها به سادگی از انجام فعالیت‌های مجدد بازرگانی با شما امتناع می‌کنند. در بسیاری از مواقع، خدمات و سطح تعاملات فردی که مشتریان دریافت می‌کنند آن چیزی است که به بسیاری از مؤسسات بازرگانی امکان می‌دهد تا نسبت به رقبای بزرگ‌تر خود به یک حاشیهٔ رقابتی دست یابند. متأسفانه، این امر یکی از جنبه‌های فعالیت بازرگانی است که غالباً نادیده گرفته می‌شود. سیستمی را تعبیه کنید که از آن طریق بتوانید بازخورد مناسبی را از مشتریانانتان دریافت کنید.

• “منظور شما از اینکه پول نقد کافی در اختیار ندارید چیست؟ چندین ماه است که سودآور بوده‌ایم و فروش نیز در حال افزایش است.” پول نقد را با سود اشتباه نگیرید. شما نمی‌توانید سود را خرج کنید بلکه برای این کار نیازمند پول نقد هستید. بسیاری از مؤسسات بازرگانی بدین علت با شکست مواجه می‌شوند که مؤسسان آنها به اشتباه اینگونه فرض می‌کنند که اگر سود در حال افزایش باشد، تراز نقدی شرکت نیز افزایش خواهد یافت. برای موفقیت، شما باید هم سود و هم نقدینگی را مدیریت کنید!

1-9: همیشه مواظب شکست باشید

چون کارآفرینان کسب و کار خود را در محیطی مملو از عدم اطمینان و تغییرات سریع راه‌اندازی می‌کنند، می‌دانند که شکست احتمالاً بخشی از زندگی آنها خواهد بود ولی نباید از این ترس فلج شده و از ترس مرگ خودکشی کنند. یکی از کارآفرینانی که قبل از موفقیت نهایی، چندین بار با شکست مواجه شده می‌گوید، “هیجان ایجاد مؤسسه بازرگانی جدید از نقطهٔ صفر، بیشتر از ترس از شکست است.” کارآفرینان از شکست‌های خود به عنوان یک نقطهٔ آغاز و ابزاری برای تمرکز مجدد بر موفقیت کسب و کار خود نام می‌برند. آنها شکست را برای آن چیزی که واقعاً هست مدنظر قرار می‌دهند: “فرصتی برای یادگیری فرآیندهایی که کارآیی ندارد.” کارآفرینان موفق دارای این نگرش هستند که شکست، سنگ بنای مسیری است که به موفقیت ختم می‌شود. شکست بخشی طبیعی از فرآیند خلاقانه به حساب می‌آید. تنها افرادی که شکست نمی‌خورند کسانی هستند که هیچ کاری انجام نداده یا کار جدیدی انجام نمی‌دهند چرا که املاي نانوشته غلط ندارد. طرفداران بیس‌بال می‌دانند که در این بازی، باب راس رکورد دوییدن به همراه توپ (714 بار) را برای چندین سال در اختیار داشته ولی چه تعداد از آنها می‌دانند که او رکورد حرکت سریع (1330 بار) را نیز در کارنامه خود دارد؟ کارآفرینان موفق می‌دانند که موفقیت، نیازمند حرکت سریع در این مسیر بوده و آنها مایل به پذیرش آن هستند. شکست یکی از بخش‌های اجتناب‌ناپذیر کارآفرینی محسوب شده و کارآفرینان واقعی صرفاً به دلیل شکست، قافیه را نیاخته و صحنه را خالی نمی‌کنند. یکی از کارآفرینانی که کسب و کار او با 800 میلیون دلار پول سرمایه‌گذاران ورشکست شده بود می‌گوید، “یک کارآفرین، هنگام مواجهه با شرایط سخت، هیچگاه تسلیم نمی‌شود.”

یکی از وجوه مشخصه کارآفرینان موفق، توانایی آنها برای “شکست هوشمندانه” است. آنها به دلیل شکست خود پی برده و لذا می‌توانند از ارتکاب مجدد همان اشتباه اجتناب کنند. آنها می‌دانند که موفقیت مؤسسه بازرگانی، نه به توانایی آنها در اجتناب از ارتکاب اشتباهات بلکه به برخورد باز و یادگیری درس‌هایی بستگی دارد که هر یک از اشتباهات به آنها می‌آموزند. آنها از شکست‌های خود عبرت گرفته و از آن به عنوان موتور محرکه‌ای به سمت هدف نهایی خود استفاده می‌کنند. در مقایسه با چیزهایی که در اثر عدم امتحان یک فرآیند از دست می‌رود، کارآفرینان کمتر نگران چیزهایی هستند که در اثر آزمودن آن از دست خواهند داد.

موفقیت کارآفرین نیازمند پشتکار و انعطاف است که این امر منجر به افزایش توانایی او در اجتناب از شکست می‌شود. توماس ادیسون حدود 1800 روش ساختن یک لامپ را کشف کرد تا اینکه در نهایت به طرحی کارا رسید. والت دیزنی از کار در یک روزنامه اخراج شد چرا که از دید رئیس، فاقد قوه تصور و ایده‌های خوب بود. دیزنی چند بار قبل از راه‌اندازی "دیزنی لند" ورشکست شد. میسی چندین بار با شکست مواجه شد تا اینکه در نهایت فروشگاه خرده‌فروشی او در نیویورک به یک موفقیت تبدیل شد. در روحیه کارآفرینی حقیقی، این رهبران بینش مدار در مواجهه با شکست هیچگاه تسلیم نشده‌اند. آنها به سادگی مسیر خود را ادامه داده و بر تلاش خود افزوده‌اند تا اینکه در نهایت به موفقیت دست یافته‌اند.



شما نیز مشاور باشید

در صورت عدم موفقیت در همان بدو امر چه باید کرد؟!

"می‌خواهید فرمول موفقیت را به شما بگویم؟ این کار واقعاً ساده است. نرخ شکست خود را دو برابر کنید. شما به شکست به عنوان دشمن موفقیت می‌نگرید ولی ابداً چنین نیست. ممکن است به واسطه شکست دلزده و سرخورده شوید ولی می‌توانید از آن نیز چیزهایی بیاموزید. بنابراین، رو به جلو حرکت کرده و مرتکب اشتباه شوید. هر چه از دستتان بر می‌آید انجام دهید. به خاطر داشته باشید که تنها با این شیوه می‌توانید موفق شوید."

توماس جی واتسون - موسس شرکت آی بی ام

توماس واتسون از راز کارآفرینان واقعی آگاه است: "شکست امری لازم بوده و یکی از بخش‌های مهم فرآیند کارآفرینی به حساب می‌آید و نباید آنرا به عنوان امری دائمی در نظر گرفت". تعدادی از بزرگ‌ترین کارآفرینان دنیا، قبل از اینکه در نهایت به موفقیت برسند، با شکست مواجه شده‌اند (حتی بعضی از آنها چند بار شکست خورده‌اند). شرکت خودروسازی دیترویت، اولین کسب و کار "هنری فورد"، کمتر از دو سال پس از آغاز فعالیت با شکست مواجه شد. دومین شرکت خودروسازی او نیز شکست خورد ولی سومین تلاش او در زمینه ساخت خودروهای جدیدتر به یک موفقیت بسیار عظیم رسید. شرکت خودروسازی فورد که اکنون توسط خانواده فورد کنترل می‌شود یکی از بازیگران کلیدی در صنعت خودروسازی و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان محسوب می‌شود. میلتون هرشی اولین شیرینی فروشی خود را در سن 18 سالگی در فیلادلفیا راه‌اندازی نمود. او پس از شش سال با شکست مواجه شد. چهار بار دیگر نیز تلاش کرد تا یک کسب و کار موفق را در زمینه شیرینی فروشی راه‌اندازی کند ولی مجدداً شکست خورد تا اینکه در نهایت هرشی با شرکت کارامل‌سازی لَنکَسْتِر به موفقیت رسید. این شرکت، پدر شرکت معروف تولید مواد غذایی هرشی به حساب می‌آید. در حال حاضر، هرشی یکی از تولیدکنندگان پیشرو در زمینه محصولات شکلاتی در ایالات متحده بوده و محصولات خود را به بیش از نود کشور صادر می‌کند.

پس از جنگ دوم جهانی در ژاپن، ماسارو ایبوکا و آکیو موریتا یک شرکت تضامنی را تشکیل دادند تا یک برنج پز اتوماتیک تولید کنند. متأسفانه، دستگاه آنها برنج را سوزانده و با شکست مواجه شد. شرکت آنها تنها توانست 100 دستگاه برنج پز را به فروش برساند. با این وجود، ایبوکا و موریتا دست بردار نبوده و شرکت دیگری را راه‌اندازی کردند تا یک دستگاه ضبط صوت ارزان قیمت را تولید کرده و آنرا به مدارس بفروشند. دستگاه ضبط صوت آنها به یک موفقیت تبدیل شده و شرکت مذکور در نهایت به غول الکترونیکی سونی تبدیل شد. ریک رازنفیلد و لری فِلاکس نمایشنامه‌ای را نوشتند که هیچگاه به فروش نرفت و سپس یک رستوران ایتالیایی را راه‌اندازی کردند که ورشکست شد. پس از آن، یک زمین اسکیت قابل جابه‌جایی را ابداع کردند که به سرعت با شکست مواجه شد. آنگاه، در سال 1984، آنها مجدداً به سراغ تأسیس یک رستوران رفته و شرکت پیتزای کالیفرنیا را راه‌اندازی نمودند. این شرکت در حال حاضر یک فروشگاه زنجیره‌ای موفق و مشهور است.

در طول دوره فعالیت کاری، دیک اینریکو بیست شرکت را راه‌اندازی نمود که یا با شکست مواجه شده یا با قیمت‌های بسیار ارزان (حراجی) به فروش رسیدند ولی اینریکو درس‌های آموخته شده از شکست‌های قبلی را مورد استفاده قرار داده و از آن برای ایجاد شرکتی در زمینه تجهیزات ورزشی به صورت یک فروشگاه زنجیره‌ای کاملاً موفق - شامل 33 فروشگاه - استفاده نمود که اکنون بیش از 50 میلیون دلار فروش سالانه دارد. برادر دیک، راجر، که در دنیای شرکت‌ها با کار به موفقیت بالایی دست یافته بوده و در شرکت پیسی‌کولا مشغول به کار است، تیزهوشی بازرگانی دیک را اینگونه می‌ستاید و می‌گوید، "او ذاتاً مردی با اراده فولادی است. این توانایی است که او را حفظ کرده و سبب می‌-

شود که به یک رهبر موفق بازرگانی تبدیل شود.

گیل بُردن (1801-1874) نیز درباره شکست چیزهای زیادی را می‌دانست چرا که تجربیات زیادی با آن داشت. یکی از اولین اختراعات او، واگن آبی - خاکی بود که ترکیبی از واگن و کشتی بادبانی بود که برای مسافرت روی زمین و آب طراحی شده بود که در اولین آزمایش غرق شد. چند سال بعد، پس از بازگشت به ایالات متحده، هنگامی که او در حال کار روی اختراع دیگری - بیسکوئیت گوشت دودی (ترکیبی از گوشت دودی و آرد) بود - شاهد مرگ چهار کودک بود که در اثر مصرف شیر فاسد مرده بودند. او بیسکوئیت دودی را کنار گذاشت تا روی افزایش امنیت و سلامت شیر برای مصرف انسان کار کند. او می‌دانست که کلید این امر در حذف آب از شیر است. این امر چالشی باید به گونه‌ای انجام می‌شد که بر طعم و مزه آن تأثیر بدی نگذارد. او به مدت دو سال، بدون اینکه موفقیتی کسب کند به کار پرداخت و همیشه کارش با یک شیر فاسد به پایان می‌رسید. در نهایت، او یک فرآیند متراکم‌سازی در خلأ را مورد استفاده قرار داد که از آن طریق توانست به شکل موفقیت‌آمیزی، بدون گذاشتن تأثیر منفی بر طعم، آب را از شیر جدا کند. پس از سه تلاش ناموفق، در نهایت در سال 1856، بُردن موفق به دریافت حق‌الاختراعی در این زمینه شده و یک کارخانه تولیدی را برای تولید محصول فوق‌راه‌اندازی نمود ولی با شکست مواجه شد. تلاش دوم او برای تولید شیر خشک نیز با شکست مواجه شد. بُردن، با روحیه جسورانه خود یکی از سرمایه‌گذاران نیویورکی به نام جرمیا میلبنک را متقاعد کرد که در یک کارخانه جدید فرآوری شیر سرمایه‌گذاری نماید و این کار به موفقیت ختم شد. این شرکت، مواد غذایی مورد نیاز سربازان در طول جنگ‌های داخلی را تأمین می‌کرد و در نهایت این غذا به یکی از غذاهای اصلی آمریکایی‌ها تبدیل شد. در حال حاضر، این شرکت یک شرکت بزرگ چند میلیارد دلاری است که هنوز هم با استفاده از همان فرآیندی که بُردن 150 سال قبل ایجاد کرده بود، مبادرت به تولید شیر خشک می‌کند. هنگامی که او در سال 1874 از دنیا رفت، زیر سنگ قبری دفن شد که روی آن نوشته شده بود، "من سعی کردم و شکست خوردم. مجدداً سعی کردم و موفق شدم".

1- آیا کارآفرینی که شرح آنها در قسمت فوق رفت روحیه کارآفرینی واقعی را از خود نشان داده‌اند؟ اگر چنین است، چگونه؟

2- این کارآفرینان نسبت به شکست چه دیدگاهی دارند؟ آیا دیدگاه آنها وجه مشخصه بسیاری از کارآفرینان است؟

3- جیمز جویس می‌گوید، "اشتباهات، گذرگاه‌های کشف هستند". منظور او چیست؟ آیا با او موافقید؟ آیا ایده جویس برای کارآفرینان اهمیت دارد؟

سیمای یک شرکت

فرانک گیوتو

فرانک گیوتو سه شرکت موفق را اداره می‌کند که از آن جمله می‌توان به شرکت فایپر، شرکتی که مبادرت به تولید کابل‌های فیبر نوری می‌کند، اشاره نمود. ولی اگر گیوتو اجازه داده بود که شکست او را متوقف کند امروز یک کارآفرین موفق به حساب نمی‌آمد. گیوتو پنج شرکت دیگر را راه‌اندازی نمود که قبل از رسیدن به موفقیت فعلی، همگی شکست خوردند. یکی از کسب و کارهای او ارسال ترشیجات و زیتون به خوار و بار فروشی‌ها، دیگری فروش پیتزا به اغذیه فروشی‌ها و سومی راهنمای تور در یوتیکا در نیویورک بود. علی‌رغم این شکست‌ها، گیوتو همچنان به تلاش خود ادامه داد. هنگامی که کارآفرینان با شکست مواجه می‌شوند، به نظر می‌رسد که شعار آنها این است: "شکست موقتی است ولی خالی کردن صحنه، امری است که عواقب آن تا ابد گریبانگیر انسان است".

10- چگونه می‌توان از اشتباهات اجتناب نمود

ما رایج‌ترین دلایلی که در پس بسیاری از شکست‌های مؤسسات بازرگانی وجود دارد را ملاحظه کردیم. اکنون باید روش‌هایی برای اجتناب از تبدیل شدن به یک نمونه دیگر از شکست را مورد بررسی قرار داده و به دیدگاه‌هایی برسیم که مشخص می‌کند که یک مؤسسه بازرگانی موفق، چه ویژگی‌هایی دارد. پیشنهادهایی که در زمینه موفقیت مطرح می‌شود طبیعتاً از علل شکست‌های مؤسسات بازرگانی سرچشمه می‌گیرد.

1-10-1: کسب و کار خود را عمیقاً بشناسید

ما تاکنون بر نیاز به نوع مناسب تجربیات در فعالیت‌های بازرگانی، که درصدد آغاز آن هستید، تأکید کردیم. قبل از راه‌اندازی کسب و کار خود، سعی کنید بهترین آموزش را در حوزه مربوطه دیده باشید. یک دانشجوی جدی و سختکوش در زمینه صنعت خود باشید. هر چیزی که می‌توانید و به نحوی به صنعت شما مربوط می‌شود را مورد مطالعه قرار دهید که شامل مجلات تجاری، مجلات دوره‌ای بازرگانی، کتاب‌ها، گزارشات تحقیقی و نظایر اینهاست. سعی در آموختن چیزهایی داشته باشید که برای موفقیت در این فرآیند به آنها نیاز دارید. تماس فردی با عرضه‌کنندگان، مشتریان، انجمن‌های تجاری و سایر گروه‌هایی که در همین صنعت نقش فعالی دارند یکی دیگر از روش‌های بسیار عالی برای کسب این دانش است. کارآفرینان هوشمند به انجمن‌های تجاری و صنعتی ملحق شده و در نمایشگاه‌های تجاری حضور می‌یابند تا اطلاعات ارزشمندی را در این زمینه گردآوری نموده و تماس‌های کلیدی را قبل از گشایش درهای مؤسسه بازرگانی خود برقرار کنند. کارآفرینان موفق همانند اسفنج‌هایی هستند که مرتباً درصدد کسب دانش از منابع گوناگون بر می‌آیند.

سیمای یک شرکت

شرکت اِگِزِکِتیو

قبل از اینکه سوزان کلیفتون شرکت اِگِزِکِتیو را راه‌اندازی کند، با سایر کارآفرینان در زمینه خدمات پرسنلی موقت تماس برقرار کرد (با افرادی که به‌اندازه کافی از خانه او دور بودند تا اینکه از رقبا اجتناب کند) تا بتواند نحوه اداره این نوع کسب و کار را بیاموزد. او نکات ارزشمند زیادی را آموخته و عوامل کلیدی مورد نیاز برای موفقیت را مورد شناسایی قرار داد. در حال حاضر، شرکت او در این صنعت، یک شرکت کاملاً موفق به حساب می‌آید.

1-10-2: یک طرح کسب و کار منسجم تهیه کنید

برای تمام کارآفرینان، یک طرح کسب و کار مکتوب و مناسب، یکی از مؤلفه‌های اساسی در کسب آمادگی و موفقیت است. بدون یک طرح کسب و کار منسجم، یک شرکت، بدون اینکه هدف مشخصی داشته باشد، مرتباً به این سو و آن سو خواهد رفت. با این وجود، کارآفرینان، افرادی عملگرا بوده و غالباً بدون صرف زمان برای آماده‌سازی، طرح مکتوبی که بیانگر اساس و ماهیت فعالیت‌های بازرگانی باشد، مستقیماً به سمت اجرای فعالیت‌های بازرگانی حرکت می‌کنند. متأسفانه، بسیاری از کارآفرینان هیچ‌گاه زمان کافی را صرف تهیه یک طرح کسب و کار منسجم نمی‌کنند. این طرح، نه تنها مسیری را به سوی موفقیت در اختیار آنها می‌گذارد بلکه معیاری را مشخص می‌کند که بر آن اساس، کارآفرین می‌تواند عملکرد واقعی شرکت را اندازه‌گیری نماید. منابع لازم برای ایجاد یک طرح کسب و کار، شامل نرم‌افزارهایی مثل **Business Plan Pro** هستند که می‌توانند به مالکان بالقوه و بالفعل مؤسسات بازرگانی در تهیه طرح‌های بازرگانی خود کمک کنند. ایجاد یک کسب و کار موفق با اجرای دقیق یک طرح کسب و کار منسجم انجام خواهد گرفت.

طرح کسب و کار، به کارآفرین امکان می‌دهد تا واقعیت‌ها را جایگزین فرضیات اشتباه نموده و قبل از اتخاذ تصمیم، آنها را در فعالیت‌های بازرگانی خود به کار گیرد. فرآیند برنامه‌ریزی، کارآفرینان را مجبور می‌کند تا در این مورد سؤالاتی را مطرح کرده و پس از آن، به بعضی از سؤالات مشکل، چالشی و مهم پاسخ گویند.

در فصل 4، ما فرآیند تهیه طرح کسب و کار را تحت عنوان "انجام تجزیه و تحلیل امکان سنجی و تهیه یک طرح کسب و کار موفق" مورد بحث قرار خواهیم داد.

سیمای یک شرکت

تراسایکل

هنگامی که تام زاکی دانشجوی سال اول در دانشگاه پرینستون بود، طرح کسب و کاری را تهیه کرد که به او کمک کرد تا شرکت تراسایکل را راه‌اندازی کند (شرکتی که از کرم‌های قرمز رنگ برای تبدیل ضایعات مواد غذایی به خاک غنی شده (کود) استفاده می‌کند). طرح هوشمندانه زاکی این بود که محصولات مربوطه را به رستوران‌ها، مدارس و سایر مؤسسات بفروشد. کرم‌ها ضایعات را به خاک غنی شده تبدیل نموده و شرکت آنها را به قیمت‌های مناسبی به مراکز باغبانی، کودکانستان‌ها، سوپرمارکت‌ها و سایر فروشگاه‌ها می‌فروشد. چون "کرم‌ها" بخش اعظمی از "کارکنان کلیدی این شرکت" را تشکیل داده و از آنجایی که شرکت می‌تواند خاک غنی شده تولیدی خود را با قیمت‌های مناسبی بفروشد، شرکت تراسایکل قیمت‌هایی را در زمینه گردآوری ضایعات

به مشتریان خود ارائه می‌کند که 25 درصد پائین‌تر از شرکت‌هایی است که به طور سنتی مبادرت به جمع‌آوری زباله می‌کنند. تحقیقات زاکمی به او گفت که بخش ارگانیک صنعت خاک گلدان و باغچه، یک کسب و کار چند میلیارد دلاری بوده و در چند سال گذشته با نرخ‌های دو رقمی در حال رشد بوده است. شرکت تراسایکل اخیراً قراردادی را با مشتریان خود در سراسر نیوجرسی شمالی امضاء کرده تا روزانه 130 تن ضایعات غذایی را به کود تبدیل کند. طرح‌های زاکمی شامل توسعه فعالیت به سمت بازار جهانی بوده و شرکت مذکور در حال حاضر درخواست‌هایی را از شرکای بالقوه در چهار کشور دریافت نموده است.

10-3-1: منابع مالی را مدیریت کنید

بهترین دفاع علیه مشکلات مالی، تهیه یک سیستم اطلاعاتی کاربردی و سپس استفاده از این اطلاعات برای اتخاذ تصمیمات بازرگانی است. هیچ کارآفرینی نمی‌تواند کنترل خود بر فعالیت‌های بازرگانی را حفظ کند مگر اینکه قادر به قضاوت درباره سلامت مالی مؤسسه مذکور باشد. اولین گام در مدیریت مؤثر منابع مالی، در اختیار داشتن سرمایه اولیه کافی است، بسیاری از کارآفرینان، کسب و کار خود را با سرمایه اندک آغاز می‌کنند. یک مالک با تجربه مؤسسه بازرگانی اینگونه توصیه می‌کند که، "میزان سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی مؤسسه بازرگانی را برآورد کرده و سپس عدد مذکور را دو برابر کنید". او به نکته خوبی اشاره می‌کند. هزینه راه‌اندازی یک شرکت، همیشه تقریباً بیش از آن چیزی است که کارآفرین انتظار دارد.

پول نقد ارزشمندترین منبع مالی تمام مؤسسات بازرگانی است. اگر چه سودآوری نقشی اساسی در بقای بلندمدت سازمان دارد، مؤسسه بازرگانی باید دارای جریان کافی نقدینگی باشد تا بتواند به صورت‌تجاریها و تعهدات خود عمل کند. بعضی از کارآفرینان بر فروش فزاینده برای تأمین نیازهای نقدینگی شرکت حساب می‌کنند ولی این امر تقریباً هیچ گاه اتفاق نخواهد افتاد. شرکت‌های در حال رشد معمولاً پول نقدی بیش از آنچه تولید می‌کنند را مصرف نموده و هر چه رشد آنها سریع‌تر باشد، پول نقد بیشتری می‌بلعند! تاریخچه کسب و کار پر از شرکت‌های شکست خورده‌ای است که مؤسسات آنها هیچ ایده‌ای در زمینه منابع و مصارف مالی شرکت نداشته‌اند گویا مطمئن بوده‌اند که خزانه بی‌پایانی از پول نقد وجود دارد که هر زمان اراده کنند می‌توانند از آن برداشت کنند. ما در فصل 12 با عنوان "مدیریت نقدینگی"، در مورد تکنیک‌های مربوطه بیشتر بحث خواهیم کرد.

10-4-1: صورتهای مالی را بشناسید

صاحبان تمام شرکت‌ها باید به ثبت‌ها و صورتهای مالی اتکاء کنند تا شرایط کسب و کار خود را بشناسند. همچنین، اغلب کارآفرینان تنها از این صورتحسابها برای اهداف مالیاتی، و نه به عنوان یک ابزار حیاتی کنترل مدیریتی، استفاده می‌کنند. برای درک صحیح رخدادهای یک مؤسسه، مالک باید درکی اساسی و پایه‌ای از حسابداری و مالی داشته باشد.

این صورتهای مالی، هنگامی که به شکل مناسبی مورد تجزیه و تحلیل و تفسیر قرار گیرند، شاخص‌های قابل اعتمادی از سلامت یک شرکت کوچک خواهند بود. این صورتحسابها می‌توانند در تعیین مشکلات بالقوه کاملاً مفید باشند. به عنوان مثال، فروش، سود و سرمایه در گردش کاهنده و بدهی‌های فزاینده همگی نشانه‌های مشکلات بالقوه‌ای هستند که نیازمند توجه آتی هستند. ما در فصل 11 با عنوان "تهیه یک طرح مالی موفق" به بحث درباره تجزیه و تحلیل صورتهای مالی خواهیم پرداخت.

10-5-1: نحوه مدیریت مؤثر انسان‌ها را بیاموزید

صرف‌نظر از نوع کسب و کار، شما باید نحوه مدیریت انسان‌ها را بیاموزید. همه شرکت‌ها به پایه‌ای از پرسنل آموزش دیده و با انگیزه نیازمندند. هیچ مالکی نمی‌تواند همه کارها را به تنهایی انجام دهد. افرادی که یک کارآفرین به استخدام خود در می‌آورد در نهایت تعیین کننده میزان ارتقاعی است که شرکت می‌تواند صعود کرده یا عمقی است که می‌تواند در آن فرو برود. با این وجود، جذب و حفظ مجموعه‌ای از کارکنان واجد شرایط کار آسانی نیست. این امر برای تمام مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک یک چالش جدی به حساب می‌آید. به قول یک کارشناس کسب و کارهای کوچک، "در نهایت، بهترین منبع قابل اتکای شما، کیفیت پرسنلی است که در اختیار دارید". ما در فصل 16 درباره تکنیک‌های مدیریت و انگیزش مؤثر انسان‌ها تحت عنوان "تشکیل یک تیم سرمایه‌گذاری جدید و برنامه‌ریزی برای نسل آینده" بحث خواهیم کرد.

1-10-6: با خودتان هماهنگ باشید

یکی از مشاوران بازرگانی می‌گوید، ”راه‌اندازی یک کسب و کار همانند یک دوی ماراتن است. اگر آمادگی کافی ذهنی و فیزیکی ندارید، بهتر است به سراغ کار دیگری بروید.“ موفقیت شرکت به پشتکار و توجه مداوم شما بستگی دارد. بنابراین، بسیار مهم است که سلامت خود را دقیقاً زیر نظر داشته باشید. استرس، اگر تحت کنترل قرار نگیرد، یکی از مشکلات اولیه به حساب می‌آید.

کارآفرینان موفق متوجه این موضوع شده‌اند که زمان، ارزشمندترین دارایی آنهاست و آموخته‌اند که آنرا به شکل مؤثری مدیریت کنند تا خود و شرکتشان را به شکل مولدتری در بیاورند. البته، هیچ یک از اینها بدون علاقه به شرکت، محصولات و خدمات آن، مشتریان و جامعه امکان‌پذیر نیست. علاقه آن چیزی است که یک کارآفرین شکست خورده را مجدداً به صحنه بازگردانده، او را به تلاش مجدد واداشته و دوباره به روزهای اوج خود می‌رساند.

1-11: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- نقش کارآفرین در فعالیتهای بازرگانی در ایالات متحده و سراسر دنیا را تعریف کنید.

کارآفرینی در ایالات متحده در حال رشد است ولی موج فعلی کارآفرینی محدود به این کشور نیست. بسیاری از ملت‌ها در سراسر جهان شاهد رشد مشابهی در بخش کسب و کارهای کوچک خود بوده‌اند. طیفی از تغییرات رقابتی، اقتصادی و جمعیتی منجر به ایجاد جهانی شده که در آن، "هر چه شرکت کوچکتر باشد، زیباتر است".

جوامع سرمایه‌داری به کارآفرینان وابسته‌اند تا نیروی محرکه و ریسک‌پذیری مورد نیاز این سیستم، برای تأمین کالاها و خدمات مورد نیاز انسان‌ها را ایجاد کنند.

2- سیمای کارآفرینی را توصیف نموده و شرایط بالقوه خود به عنوان یک کارآفرین را ارزیابی کنید.

کارآفرینان دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که از آن جمله می‌توان به میل به مسئولیت‌پذیری، ترجیح ریسک متوسط، اعتماد به توانایی کسب موفقیت، تمایل به دریافت بازخورد آنی، سطح انرژی بالا، آینده‌نگری و مهارت در سازماندهی و تقدم موفقیت بر پول اشاره کرد. به عبارتی، آنها توفیق طلبانی استوار هستند.

3- الف: مزایای کارآفرینی را شرح دهید.

کارآفرینان، به دلیل ویژگی‌های فردی خود، مبادرت به ایجاد و مدیریت کسب و کارهای کوچک می‌نمایند تا کنترل زندگی خود را در دست گرفته، تفاوتی را در این دنیا ایجاد نموده، به تحقق قابلیت‌های فردی خویش کمک نموده، به مزایای نامحدودی رسیده، در امور جامعه مشارکت کرده و آن چیزی را انجام دهند که از انجامش لذت می‌برند.

3- ب: نقاط ضعف کارآفرینی را شرح دهید.

کارآفرینان همچنین با مشکلات خاصی مواجهند که شامل عدم اطمینان از درآمد، خطر از دست دادن سرمایه‌گذاری (و حتی بیشتر از آن)، ساعات کار طولانی و سخت، کیفیت پایین‌تر زندگی (تا اینکه مؤسسه بازرگانی جای خود را در بازار پیدا کند)، سطح بالای استرس و مسئولیت کامل تصمیم‌گیری است.

4- موتور محرکه رشد کارآفرینی را شرح دهید.

چندین عامل، موتور محرکه رشد کارآفرینی هستند که شامل ترسیم کارآفرینان به عنوان قهرمان، تحصیلات بهتر کارآفرینان، عوامل اقتصادی و جمعیتی، حرکت به سمت اقتصاد خدماتی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، سبک‌های زندگی مستقل‌تر و فرصت‌های بین‌المللی بیشتر است.

5- تنوع فرهنگی کارآفرینی را شرح دهید.

چندین گروه در حال هدایت کشور به سمت کارآفرینی هستند: زنان، اقلیت‌ها، مهاجران، افراد پاره‌وقت، مالکان شرکت‌های خانگی، صاحبان شرکت‌های خانوادگی، زوج‌های کارآفرین، اخراجی‌ها از شرکت‌ها و کسانی که شرکت را رها کرده‌اند (ترک شغلی‌ها).

6- نقش مهم مؤسسات بازرگانی کوچک در اقتصاد ملتها را شرح دهید.

مشارکت شرکت‌های کوچک در جامعه ما بسیار زیاد است. آنها حدود 99 درصد تمام فعالیتهای بازرگانی را تشکیل داده، 51 درصد نیروی کار بخش خصوصی را به کار گرفته، دو سوم تا سه چهارم مشاغل جدید را در اقتصاد ایجاد کرده، 51 درصد تولید ناخالص داخلی بخش خصوصی در کشور را در اختیار داشته و حدود 47 درصد فروش مؤسسات بازرگانی را در اختیار دارند.

7- ده اشتباه مهلک کارآفرینی را شرح دهید.

هیچ تضمینی برای سودآوری یا بقای یک شرکت وجود ندارد. آمار اداره کسب و کارهای کوچک نشان می‌دهد که 64 درصد شرکت‌های جدید ظرف شش سال با شکست مواجه می‌شوند. ده اشتباه مهلک کارآفرینی شامل اشتباهات مدیریتی، فقدان تجربه، کنترل مالی ناکافی، تلاش‌های بازاریابی ضعیف، ناتوانی در تهیه یک طرح استراتژیک، رشد کنترل نشده، مکان نامناسب، فقدان سیستم کنترل موجودی، قیمت‌گذاری غلط و عدم توفیق در طی دوره گذار کارآفرینی است.

8- به شکست از زاویه مناسب بنگرید.

کارآفرینان می‌دانند که شکست، بخشی طبیعی از فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید. کارآفرینان موفق دارای این دید هستند که شکست صرفاً سنگ بنایی در یک مسیر منتهی به موفقیت بوده و به واسطه ترس از شکست، پا پس نمی‌کشند (از ترس مرگ خودکشی نمی‌کنند).

9- شرح دهید که یک کارآفرین چگونه می‌تواند از تبدیل شدن به نمونه دیگری از شکست اجتناب کند. کارآفرینان می‌توانند از تاکتیک‌های کلی متعددی برای اجتناب از این اشتباهات استفاده کنند. آنها باید فعالیت بازرگانی خود را عمیقاً شناخته، یک طرح کسب و کار منسجم را تهیه کرده، منابع مالی را به شکل مؤثری مدیریت کرده، صورت‌های مالی را درک کرده، نحوه مدیریت انسان‌ها را آموخته و سعی کنند که زندگی سالمی داشته باشند.

1-12: سوالاتی برای بحث

- 1- چه عواملی منجر به رشد کارآفرینی در ایالات متحده و سراسر دنیا شده است؟
- 2- کارآفرین کیست؟ شرح مختصری از سیمای یک کارآفرین بدهید؟
- 3- مجله "اینک" ادعا می کند که، "کارآفرینی، مادی تر از آن چیزی است که در بعضی از مواقع به تصویر کشیده می شود. لازم نیست فردی با قابلیت های افسانه ای باشید تا در ایجاد یک شرکت به صورتی کاملاً موفق عمل کنید". آیا شما با این جمله موافقید؟ شرح دهید.
- 4- مزایای عمده مالکیت یک شرکت کدامند؟
- 5- کدامیک از نقاط ضعف بالقوه مالکیت یک شرکت از سایرین مهم تر است؟
- 6- به اختصار نقش گروه های زیر را در کارآفرینی شرح دهید: زنان، اقلیت ها، مهاجران، افراد پاره وقت، صاحبان شرکت های خانگی، مالکان شرکت های خانوادگی، زوج های کارآفرین، اخراجی ها و کسانی که شرکت را رها کرده اند.
- 7- کسب و کار کوچک چیست؟ چه نقشی در اقتصاد ما بازی می کند؟
- 8- ضریب شکست شرکت های کوچک را شرح دهید؟
- 9- علل شکست مؤسسات بازرگانی را بیان کنید. چه مشکلاتی منجر به این شکست ها می شود؟
- 10- دیدگاه کارآفرینان نسبت به شکست چیست؟
- 11- مالک یک شرکت کوچک چگونه می تواند از اشتباهاتی که غالباً منجر به شکست می شود اجتناب کند؟
- 12- چرا مطالعه نرخ و علل شکست شرکت های کوچک اهمیت دارد؟
- 13- نگرش کارآفرینان نسبت به ریسک چگونه است. شرح دهید؟
- 14- آیا مایلید شرکتی را برای خود راه اندازی کنید؟ اگر چنین است، در چه زمانی؟ در چه حوزه ای؟ شرح دهید. برای تضمین موفقیت آن چه می توانید بکنید؟



فصل 2: درون ذهن کار آفرین: از ایده‌ها تا واقعیت

متعالی‌ترین آرمانهای بشری ابتدا در تخیلات آنها شکل می‌گیرد.

لارن باکال

با چپ، راست، پائین و بالای مغز خود فکر کنید. با کمی تلاش این شیوه تفکر را خواهید آموخت.

تئودور جیسِل

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- تفاوت بین خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی را شرح دهید.
- 2- بیان کنید که چرا خلاقیت و نوآوری اجزای لاینفک کارآفرینی هستند.
- 3- دو نیم‌کره مغز انسان چگونه عمل کرده و هر یک از آنها چه نقشی را در خلاقیت بازی می‌کنند.
- 4- قفل‌های دهگانه ذهنی که منجر به محدود شدن خلاقیت فردی می‌شود را شرح دهید.
- 5- کارآفرینان چگونه می‌توانند خلاقیت خود و کارکنانشان را بهبود دهند.
- 6- گام‌های فرآیند خلاقیت را توصیف کنید.
- 7- درباره تکنیک‌های بهبود فرآیند خلاقیت بحث کنید.
- 8- محافظت از مالکیت فکری از طریق حق‌الامتیاز، علائم تجاری و حق تکثیر را شرح دهید.

یکی از اصول کارآفرینی، توانایی ایجاد ایده‌های جدید و مفیدی است که مشکلات و چالش‌هایی که انسان‌ها هر روزه با آن مواجه می‌شوند را حل می‌کنند. کارآفرینان، خصوصاً هنگامی که برای کسب یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای منابع را به شیوه‌های جدید و متفاوت با یکدیگر ترکیب می‌کنند، می‌توانند با ایجاد ارزش در بازار به موفقیت دست یابند. از کارهای اولیه الکساندر فلمینگ که منجر به درمان عفونت شد (پنی سیلین)، چهلیمین تلاش بنیانگذاران شرکت شیمیایی "راکت" برای تولید روغن‌های صنعتی (WD-40)، استفاده نوآورانه جف بیژاس از اینترنت در زمینه خرده‌فروشی (شرکت آمازون)، تا دیدگاه منحصر به فرد تد ترنر نسبت به دسترسی همگانی به اخبار تلویزیونی (CNN)، ایده‌های کارآفرینان منجر به تغییر جهان شده است.

همانگونه که در فصل 1 آموختید، کارآفرینان می‌توانند به چندین روش ایجاد ارزش کنند که شامل ابداع کالاها و خدمات جدید، توسعه تکنولوژی جدید، کشف دانش‌های جدید، بهبود کالاها یا خدمات فعلی، یافتن روش‌های مختلف ارائه کالاها و خدمات با صرف منابع کمتر و بسیاری از روش‌های دیگر است. در حقیقت، یافتن روش‌های جدید ارضای نیازهای مشتریان، ابداع کالاها و خدمات جدید، کنار هم گذاشتن ایده‌های فعلی برای خلق روش‌های جدید و متفاوت و استفاده از قابلیت‌های جدید برای کالاها و خدمات فعلی همگی وجه مشخصه کارآفرینان به حساب می‌آیند.

سیمای یک شرکت

کیف‌های فریتنگ

مارکوس فریتنگ بیست و دو ساله که در زوریخ سوئیس تحصیل می‌کرد، هر روز برای رفتن به کلاس هنری خود سوار دوچرخه می‌شد. چون زوریخ به طور متوسط صد و بیست و هفت روز در سال بارانی است، طرح‌های فریتنگ اغلب در این فرآیند خیس می‌شد. او بدنبال کیفی مشابه کیف پستی‌های نیویورک بود ولی نتوانست چیزی بیابد. با شناسایی یک فرصت کسب و کار، مارکوس و برادرش دانیل که یک طراح گرافیک بود، عصر یک روز شروع به خلق ایده‌هایی برای تولید یک کیف ضدآب مسافرتی جدید با استفاده از مواد بازیافتی نمودند. آنها تصمیم گرفتند از کمربندهای ایمنی به عنوان تسمه و تیوب دوچرخه برای عایق‌سازی درزهای کیف استفاده کنند. مارکوس می‌گوید، "ما هیچ ایده‌ای در این مورد نداشتیم که برای خود کیف از چه چیزی استفاده کنیم." در حین صحبت، مارکوس از طریق پنجره آشپزخانه - که مشرف بر اتوبان بود - مشغول تماشای کامیون‌هایی بود که در حال انتقال بار از آلمان به ایتالیا بوده و روکش‌های برزنتی به همراه لوگوهای درخشان چاپ شده بر آنها را دید. او با نشان دادن یکی از کامیون‌های در حال عبور پرسید، "نظرت راجع به اینها چیست؟" کمی بعد مارکوس سوار بر دوچرخه به یک گاراژ کامیون در زوریخ رفته و مدیر آنجا را متقاعد کرد به او اجازه دهد تا سی فوت مربع از برزنت‌های دور انداخته شده را با خود ببرد. سپس آنها را داخل وان حمام خود قرار داد تا چربی‌های آن پاک شود. او با استفاده از یک چرخ خیاطی صنعتی

که قرض کرده بود، یک نمونه اولیه از کیف را تهیه کرد و آنرا برای دانیل - که به سان فرانسیسکو رفته بود - فرستاد. دانیل به زودی به زوریخ بازگشت و این دو برادر آپارتمان خود را به یک کارگاه و انبار کیف تبدیل کردند. هنگامی که هم اتاقی‌های آنها شروع به شکایت کردند، آنها تصمیم به اجاره یک انبار گرفتند. وقتی یک روزنامه سوئیسی داستانی را درباره این دو برادر چاپ نموده و نام "محصول هفته" را بر آنها نهاد، سیل تقاضا برای این کیف‌ها سرازیر شد. در حال حاضر، برادران فریتگ کیف‌های خود را از طریق وبسایت و همچنین دوپست و پنجاه فروشگاه در سراسر دنیا با قیمت‌هایی بین 70 تا 220 دلار به فروش می‌رسانند. علاوه بر رضایت ناشی از ایجاد یک کسب و کار موفق، آنها به این امر افتخار می‌کنند که اولین کیف آنها به نام "تاپ‌کت" در موزه هنرهای مدرن نیویورک همراه با "آی پاد" اپل و سایر نمونه‌های کلاسیک طراحی در معرض نمایش گذاشته شده است. همانند بسیاری از افراد نوآور، برادران فریتگ با استفاده از وسایل پیش پا افتاده ولی با ترکیب آنها به شیوه‌ای متفاوت، یک کسب و کار موفق را راه اندازی نمودند.

2-1: خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

یکی از مطالعات اخیر که توسط اداره کسب و کارهای کوچک صورت گرفته است به این نتیجه رسید که شرکت‌های کوچک در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، نوآوری‌هایی را ایجاد می‌کنند که از نظر اقتصادی و فنی واجد اهمیت بیشتری است. رمز کارآفرینی برای ایجاد ارزش در بازار چیست؟ در واقع، هیچ رمزی در این زمینه وجود ندارد. باید از خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل استفاده کرده و از فرصت‌هایی که مردم هر روزه با آنها مواجهند حداکثر بهره‌برداری را نمود. خلاقیت عبارتست از توانایی ارائه ایده‌های جدید و کشف روش‌های نوین نگرستن به مسائل و فرصت‌ها. نوآوری عبارتست از توانایی به کارگیری راه‌کارهای خلاقانه برای مشکلات و فرصت‌ها با هدف بهبود یا غنی‌سازی زندگی انسان‌ها. تدوین از دانشگاه هاروارد بیان می‌کند که خلاقیت، تفکر درباره چیزهای جدید است و نوآوری اجرای آن. به طور خلاصه، کارآفرینان با تفکر و اجرای موضوعات جدید، یا حل مسائل قدیمی به روش‌های جدید، به موفقیت دست می‌یابند. داشتن یک ایده جدید عالی به تنهایی کافی نیست. تبدیل این ایده به یک محصول، خدمت یا سرمایه‌گذاری ملموس گام مهم بعدی به حساب می‌آید. پیترو دراکر، اسطوره مدیریت می‌گوید، "نوآوری ابزار تخصصی کارآفرینان به حساب می‌آید که از آن طریق، می‌توانند از تغییر به عنوان فرصتی برای راه‌اندازی یک کسب و کار یا خدمت متفاوت بهره‌برداری کنند."

کارآفرینان موفق با ایده‌های جدید آمده و سپس روش‌هایی را پیدا می‌کنند تا از این ایده‌ها برای حل یک مشکل یا تأمین یک نیاز استفاده کنند. در دنیایی که بسیار سریع‌تر از حد تصور در حال تغییر است، خلاقیت و نوآوری نقشی حیاتی در موفقیت و بقای یک شرکت دارند. این امر برای مؤسسات بازرگانی در تمام صنایع مصداق دارد که از تولیدکنندگان خودرو گرفته تا پرورش‌دهندگان چای و شرکت‌هایی در اندازه‌های مختلف را شامل می‌شود. با این وجود، خلاقیت و نوآوری وجه مشخصه کسب و کارهای کوچک و کارآفرینانه هستند. تفکر خلاقانه، یک مهارت بازرگانی اصلی به حساب آمده و کارآفرینان در توسعه و به کارگیری آن مهارت، پیشرو هستند. در حقیقت، خلاقیت و نوآوری غالباً مرکز ثقل توانایی‌های شرکت‌های کوچک برای رقابت موفق با رقبای بزرگ‌تر از خود است. به رغم محدودیت بیشتر بودجه در مقایسه با رقبای بزرگ‌تر، آنها قادرند با خلاقیت و نوآوری بیشتر به مزیت‌های رقابتی قدرتمندتر و مؤثرتری دست یابند. اگر آنها در انجام این کار با شکست مواجه شوند، دیگر به فعالیت مذکور ادامه نخواهند داد. وارن بنیس، کارشناس رهبری می‌گوید، "در دنیای امروز، حیات و ممت شرکت‌های موفق به کیفیت ایده‌هایشان بستگی دارد."

در بعضی از مواقع، نوآوری مستلزم ایجاد بعضی چیزها از هیچ است. با این وجود، نوآوری به احتمال زیاد از تغییرات ماهرانه متغیرهای موجود، استخراج روش‌های جدید از شیوه‌های قدیمی و تلفیق آن با روش‌های جدید یا انجام کارهای متفاوت با سایرین بدست می‌آید تا بتوان محصولی ساده‌تر و بهتر را ایجاد نمود. آزمایشی که برای بهبود یک نوار چسب انجام شده بود منجر به چسبی شد که به زحمت می‌چسبید. اگر چه بسیاری از محققان این آزمایش را یک شکست کامل تلقی کرده و آنرا کنار می‌گذارند، یکی از محققان یک سؤال ساده و خلاقانه را از خود پرسید: با چسبی که بخش اعظمی از قدرت چسبندگی خود را از دست داده است چه می‌توان کرد؟ پاسخ این سؤال منجر به ابداع یکی از پرطرفدارترین محصولات اداری تمام دوران شد: برچسب‌های 3M (برچسب‌هایی که برای گذاشتن یادداشت و چسباندن به میز کامپیوتر و نظایر اینها مورد استفاده قرار می‌گیرد).

در بسیاری موارد، ایده‌های خلاقانه از غیرمنتظره‌ترین مکان‌ها نشأت می‌گیرند. ادوین لند، یکی از مستعدترین مخترعان آمریکایی، ایده دوربین پلاروید را مدیون دختر سه ساله خود می‌داند. در یک سفر تفریحی در سال 1943، او پرسید که چرا نمی‌تواند عکسی که لند از او گرفته بود را

ببیند. در ظرف یک ساعت بعد، همانگونه که او با خانواده‌اش مشغول قدم زدن بود، ذهن لند مشغول کار روی سؤال دخترش بود. چندی نگذشت که او بر تولید دوربینی مشغول بکار شد که منجر به ایجاد عکس فوری شد. لند می‌گوید، "رابطه بین دوربین و فیلم برای من مشخص شد. در ذهن من، این رابطه آنقدر ساده بود که من آنرا نمی‌دیدم". اختراع لند، یعنی عکس فوری، آنقدر غیرعادی بود که تنها یک کودک قادر به تصور آن بود!

غالباً، ایده‌های خلاقانه زمانی مطرح می‌شوند که کارآفرینان به چیزهای قدیمی نگرسته و به دنبال ایجاد چیزی جدید یا متفاوت هستند. مربی اسطوره‌ای فوتبال نیردام یعنی آقای نات راکن، که تیم او در سال 1920 میلادی بر مسابقات فوتبال دانشکده‌ای حکمرانی می‌کرد، ایده تغییر بازیکنان دفاعی را هنگام مشاهده یک برنامه کمدی بدست آورد! نوآوری راکن در خط دفاع (که شامل سیستم اسطوره‌ای چهار دفاعه بود) و تأکید او بر پاس به فروراردها (یک تاکتیک قانونی ولی غیر رایج در آن زمان) آنقدر دفاع تیم مقابل را گیج کرده بود که تیم‌های او با نتایج شگفت‌انگیزی به پیروزی می‌رسیدند. به همین ترتیب، کارشناسان تاکتیک‌های نظامی نیازمند طرح‌های استتاری بهتری برای محافظت از سربازان و تجهیزات در جنگ اول جهانی بودند و لذا ایده‌هایی را از هنر کویسیم پیکاسو و براک مورد استفاده قرار دادند. الگوهای بهبود یافته استتار به متفقین کمک کرد تا در جنگ پیروز شوند. اخیراً، یکی از کارآفرینان به حل مسأله‌ای کمک کرده است که سربازان آمریکایی را در صحرای عربستان سعودی و کویت در طول جنگ صحرای آزار می‌داد. متخصصان نظامی ایالات متحده متوجه شدند که هواپیمای دشمن، با بررسی الگوهای تکرارشونده در فرآیند استتار، قادر به کشف مکان سربازان و تجهیزات بودند. این کارآفرین شروع به فروش یک سیستم استتار ویژه به ارتش نمود که الگوی آن هیچگاه تکرار نشد. او این سیستم را با استفاده از تکنولوژی مورد استفاده برای تولید قالیچه‌های چند رنگی و چند الگویی منحصربه‌فرد برای بازار لوازم خانگی به دست آورده بود.

کارآفرینان همچنین نوآوری‌هایی را ایجاد می‌کنند تا بتوانند مشکلاتی را حل کنند که غالباً خود با آنها مواجه شده‌اند.

سیمای یک شرکت

اکسنترا

تاد ماسس که با عجله در حال آماده شدن برای یک جلسه مهم با یک شرکت سرمایه‌گذاری جهت تأمین پنج میلیون دلار برای یک رستوران زنجیره‌ای بود منگنه کوبی را برداشت تا کپی‌های طرح 19 صفحه‌ای خود را منگنه بزند. در اولین کپی، منگنه تنها تا نصفه فرو رفت و سپس به طور کامل گیر کرد و منجر به پاره شدن صفحه دوم شد. ماسس که در صدد بیرون کشیدن منگنه بود، انگشت خود را بریده و چند برگه دیگر از این کپی‌ها خونی شد. او که از این اتفاق برآشفته شده بود منگنه کوب را به سمت دیوار پرت کرده و به سر قرار خود رفت و نه تنها به خاطر دیر آمدن، بلکه به علت کمبود کپی مجبور به معذرت‌خواهی از آنان شد. آن شب، ماسس مجدداً به فکر منگنه کوب افتاد. چون زمانی برای یک تولیدکننده سخت افزار کار کرده بود، یک تفنگ منگنه کوب مطمئن با کاربرد ساده را به یاد آورد که در فرآیند ساخت این قطعات مورد استفاده قرار می‌گرفت. او که قادر به خوابیدن نبود شروع به جستجو در اینترنت کرد تا ببیند آیا شخص دیگری منگنه کوب اداری مشابهی را ابداع کرده است یا نه، ولی چیزی نیافت. به گفته او، "در دنیای منگنه کوب‌های اداری نوآوری چندانی صورت نگرفته بود". صبح روز بعد ماسس با جول مارکس، طراح سیستم فوری مورد استفاده در منگنه کوب‌های مذکور، تماس گرفته و او را متقاعد کرد تا در تولید یک نمونه اداری آن با او همکاری کند. پس از مدتی، آنها یک مدل مناسب را طراحی کردند که به کمتر از یک چهارم نیروی یک منگنه کوب سنتی نیاز داشت و مطمئن تر هم بود. ماسس و مارکس یک تولیدکننده تایوانی را یافتند تا این منگنه کوب جدید را برای آنها تولید کرده و شرکتی به نام اکسنترا را تشکیل دادند تا این محصول را - که نام پیپر پرو را بر آن نهاده بودند - بازاریابی کنند. تنها ظرف 40 روز، ماسس با 120 توزیع کننده ملاقات کرده و 119 نفر از آنها راه، از جمله استیپلز غول این صنعت، را متقاعد کرد تا پیپر پرو را توزیع کنند. اکنون، اکسنترا محصول خود را در بیش از 60 کشور در سراسر دنیا فروخته و 50 میلیون دلار فروش سالیانه دارد و در حال آماده شدن برای معرفی یک دستگاه پانچ جدید و پیشرفته است.

کارآفرینی ماحصل یک فرآیند نظام‌دار و سیستماتیک در بکارگیری خلاقیت و نوآوری برای ارضای نیازها و استفاده از فرصت‌ها در بازار است. این امر مستلزم بکارگیری استراتژی‌های متمرکز برای ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید و خلق کالا یا خدمتی است که نیازهای مشتریان را برآورده کرده یا مشکلاتشان را حل می‌کند. این امر چیزی بیش از اتصال تصادفی و مجزای ابزارهای گوناگون است. میلیون‌ها نفر با ایده‌های جدید برای کالاها یا خدمات جدید و متفاوت می‌آیند. با این وجود، بسیاری از آنها هیچ کاری با این ایده‌ها نمی‌کنند. کارآفرینان، کسانی هستند که ایده‌های خلاقانه خود را با اقدامات هدفمند و ساختار یک مؤسسه بازرگانی مرتبط می‌کنند. بنابراین، کارآفرینی موفق، فرآیند مستمری است که بر خلاقیت، نوآوری و بکارگیری آن در بازار تکیه دارد.

نوآوری باید فرآیندی مستمر باشد چرا که بسیاری از ایده‌ها کارایی نداشته و بعضی نیز با شکست مواجه می‌شوند. یکی از نویسندگان این‌گونه بیان می‌کند که، "آزمون - و تعداد زیادی خطا - در کارآفرینی متجلی می‌شود". کارن آنزین، کمک مؤسس آزمایشگاه خلاقیت و نوآوری شرکت پُلاروید، اینگونه برآورد می‌کند که به ازای هر 3,000 ایده دربارهٔ محصول جدید، چهار عدد از آنها به مرحلهٔ توسعه رسیده، دو عدد از آنها عملاً روانهٔ بازار شده و تنها یک عدد از آنها به یک موفقیت در بازار بدل می‌شود. با این وجود، این محصولات جدید نقشی حیاتی در موفقیت شرکت دارند. با توجه به نظر رابرت کوپر، محقق که مبادرت به تجزیه و تحلیل هزاران محصول جدید موجود در بازار نموده است، محصولات جدید به طور میانگین رقم قابل توجهی حدود 40 درصد فروش شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند. در حال حاضر، کارآفرینان موفق قادر به درک این قضیه هستند که بسیاری از نوآوری‌ها به شکست منجر شده و آنها مایل به پذیرش سهم خود در شکست هستند چرا که می‌دانند که شکست تنها بخشی از فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید. کارآفرینی مستلزم این است که مالکان مؤسسات بازرگانی به اندازهٔ کافی در آموختن ایده‌های جدید خود مصمم بوده و به میزان کافی انعطاف‌پذیر باشند تا ایده‌هایی که کارایی ندارند را کنار گذاشته و به میزان کافی باهوش باشند تا بر اساس مشاهدهٔ چیزهایی که کارایی نداشته‌اند، موضوعات جدیدی را بیاموزند. ما اکنون توجه خود را معطوف به خلاقیت، فرآیند خلاقیت و روش‌های بهبود خلاقیت می‌کنیم.

2-2: خلاقیت: ضرورتی برای بقاء

در اقتصاد جهانی کاملاً رقابتی و سریع، خلاقیت نه تنها یکی از منابع مهم ایجاد یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید بلکه ضرورتی برای بقاء است. هنگام یافتن راه‌کارهای خلاقانه برای مسائل دنیای مدرن، کارآفرینان باید ورای صرف آن چیزی که در گذشته کارایی داشته است بیندیشند. به قول یکی از نویسندگان، "شرکتی که تمام تمهیدات لازم برای تضمین موفقیت خود را به کار می‌گیرد - مثل فراهم کردن محصولات با کیفیت با پشتوانهٔ خدماتی عالی، بازاریابی با استفاده از شِمِ مربوطه، پائین نگه داشتن هزینه‌ها و مدیریت جریان نقدی - اگر نتواند به موتور محرکهٔ خلاقیت تبدیل شود در معرض نابودی خواهد بود. تبدیل سازمان‌ها به موتور محرکهٔ خلاقیت نیازمند این است که کارآفرینان، فرضیات، باورها و رفتارهای محدودکننده را کنار گذاشته و دیدگاه‌های جدیدی را در زمینهٔ روابط بین منابع، نیازها و ارزشها کسب کنند. به عبارت دیگر، آنها باید زاویهٔ دید خود را تغییر داده و به شیوه‌های جدید و متفاوتی به دنیا بنگرند.

کارآفرینان همیشه باید علیه فرضیات سنتی و دیدگاه‌های مربوط به نحوهٔ انجام کارها موضع بگیرند چرا که آنها دشمنان خلاقیت هستند. این محدودیت‌های ذهنی خود خواسته و سایر الگوهایی که انسان‌ها به مرور زمان برای خود تعریف می‌کنند، منجر به حذف خلاقیت خواهد شد. یک الگوی فکری اولیه، یک ایده از پیش باور شده است مبنی بر اینکه دنیا چگونه است، چگونه باید باشد و چگونه باید عمل کند. این ایده‌ها ریشه‌های عمیقی در اذهان ما داشته و به موانع جابه‌جا نشدنی بر سر راه تفکر خلاقانه تبدیل شده‌اند (اگر چه ممکن است تاریخ مصرف این ایده‌ها گذشته، کهنه شده و دیگر ارتباط چندانی با موضوع نداشته باشند). به صورت خلاصه، این ایده‌ها به عنوان موانع خلاقیت عمل می‌کنند. به عنوان مثال، نگاهی به شکل‌های زیر انداخته و واژهٔ مربوط را با صدای بلند بخوانید:

↓پارسی	↓یکبار	↓پرنده‌ای
در	در	در
در بهار	در زندگی	در دست

اگر شما همانند بسیاری افراد عادی باشید، متوجهٔ واژهٔ اضافی موجود در هر یک از این عبارت‌ها نخواهید شد ("پارسی در در بهار"). چرا؟ بخشی از دلیل این امر این است که ما تنها آن چیزی را می‌بینیم که انتظار دیدنش را داریم! تجربیات گذشته، شیوهٔ ادراکی دنیای پیرامونی ما را شکل می‌دهند ("ما همیشه این کار را به این شکل انجام می‌داده‌ایم"). به همین دلیل است که کودکان تا بدین حد دربارهٔ راه‌حل‌ها و شیوه‌های جدید، به صورت خلاقانه و کنجکاوانه عمل می‌کنند چرا که جامعه هنوز آنها را با نگرش انطباق‌گرایانهٔ خود، شستشوی مغزی نداده و هنوز نیاموخته‌اند که روش‌های سنتی را به عنوان تنها روش‌های موجود بپذیرند! کارآفرینان با احیاء و حفظ کودکِ خلاق درون خود قادرند موانع خلاقیت را کنار

گذاشته و فرصت‌های ایجاد کسب و کارهای موفق را ملاحظه کنند که بسیاری از انسان‌های عادی نیز آنها را دیده‌اند (یا بدتر از آن، آنها را ندیده‌اند).



سال‌ها قبل، در خلال یک رقابت بین‌المللی شطرنج، فرانک مارشال حرکتی را انجام داد که امروزه به عنوان یکی از زیباترین و خلاقانه‌ترین حرکت‌هایی شناخته می‌شود که تاکنون در صفحه شطرنج انجام گرفته است. در یک بازی حساس، که در نهایت با یک استاد روسی طرف شده بود، مارشال وزیر خود را در معرض حمله جدی دید. مارشال چندین راه فرار برای وزیر خود داشت. با توجه به اینکه وزیر یکی از مهم‌ترین بازیگران تهاجمی در صفحه شطرنج به حساب می‌آید، تماشاچیان اینگونه تصور می‌کردند که مارشال یک حرکت رایج را انجام داده و وزیر خود را به مکانی امن منتقل می‌کند.

با استفاده از تمام زمان موجود برای در نظر گرفتن این گزینه‌ها، مارشال وزیر خود را برداشت، اندکی تأمل کرد و آنرا در غیرمنطقی‌ترین نقطه‌ای قرار داد که وزیر به سادگی توسط هر یک از سه مهره رقیب قابل حذف بود. مارشال حرکتی غیرقابل تصور انجام داد! او وزیر خود را فدا کرد که نوعاً در مستأصل‌ترین شرایط اتفاق می‌افتد. تمام تماشاچیان، حتی رقیب مارشال، مبهوت این حرکت شدند. آنگاه قهرمان روسی و در نهایت تماشاچیان متوجه شدند که حرکت مارشال، در واقع یک حرکت درخشان بوده است. مهم نبود که رقیب روسی وزیر را حذف می‌کرد یا نه بلکه در نهایت در موضع باخت قرار می‌گرفت. قهرمان روسی، با مشاهده این نتیجه اجتناب‌ناپذیر، بازی را واگذار کرد. مارشال این بازی را به شیوه‌ای نادر و شجاعانه برنده شد. او با فدا کردن وزیر خود این کار را انجام داد.

این داستان برای کارآفرینان چه درسی دارد؟ با کنار گذاشتن تفکرات مرسوم که دیر زمانی ذهن ما را اِشغال کرده و در نظر گرفتن امکان این حرکت، مارشال توانست الگوهای سنتی اولیه معمول، که منجر به محدود شدن بسیاری از بازیگران شطرنج می‌شود را کنار بگذارد. او ورای استراتژی‌های سنتی و مرسوم بازی عمل کرده و توانست ریسک آزمودن یک تاکتیک غیر معمول برای برنده شدن را بپذیرد. نتیجه امر: او برنده شد. اگر چه تمام فرصت‌های خلاقانه کسب و کاری که کارآفرینان از آنها استفاده می‌کنند با موفقیت مواجه نمی‌شوند، با این وجود، بسیاری از افرادی که همانند مارشال مایل به حرکت در ورای خرد مرسوم هستند مزد زحمات خود را خواهند گرفت. کارآفرینان موفق که مداوماً در حال کنار زدن مرزهای تکنولوژیکی و اقتصادی هستند مرتباً این سؤال را از خود می‌پرسند که، "آیا زمان فدا کردن وزیر رسیده است؟"

با این وجود، صرف ایجاد یک راهکار خلاقانه برای شناسایی یک مشکل یا برطرف کردن یک نیاز، معمولاً کافی نیست تا موفقیت یک مؤسسه کارآفرینی را در بلندمدت تضمین کند. در این دنیای کاملاً رقابتی، موفقیت - و حتی بقا - نیازمند این است که کارآفرینان خلاقیت خود (و همچنین خلاقیت کارکنان خود) را مداوماً آزاد کنند. کارآفرینان می‌توانند مطمئن باشند که اگر راهکاری منحصر به فرد و خلاقانه را برای حل یک مشکل یافته یا نیازی را برآورده سازند، یک رقیب (که شاید از نظر زمانی شش ساعت با آنها فاصله دارد) به سختی می‌تواند راهکار خلاقانه‌تری را برای کنار گذاشتن راهکار آنها بیابد. این نرخ تغییر سریع و پرشتاب، محیطی را ایجاد کرده است که در آن، قرار گرفتن در موضع رهبری، نیازمند

خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی مستمر است. شرکتی که به جایگاه رهبری در صنعت رسیده است، در صورت عدم تداوم خلاقیت، به زودی جایگاه اول خود را از دست خواهد داد.

2-2-1: آیا خلاقیت آموختنی است؟

برای سال‌های متمادی، باور مرسوم بر این بوده است که انسان‌ها دو دسته‌اند. دسته اول افرادی خلاق، خوش فکر، دارای روح آزاد و کارآفرین بوده و دسته دوم فاقد این ویژگی‌ها هستند. بنابراین، بعضی از افراد در سر دیگر این طیف قرار گرفته و به انسان‌هایی با منطق محدود، ذهن بسته و خشک تبدیل می‌شوند. امروزه، ما چیزهای بیشتری می‌دانیم. تحقیقات نشان می‌دهد که هر فردی می‌تواند خلاقیت را بیاموزد. جوئیس ویکاف، نویسنده چندین کتاب در زمینه خلاقیت می‌گوید، "هر فردی می‌تواند تکنیک‌ها و رفتارهایی را بیاموزد که به او کمک می‌کند تا ایده‌های بیشتری را ایجاد کند". مشکل اینجاست که در بسیاری از سازمان‌ها، هیچگاه از کارکنان انتظار خلاقیت نمی‌رفته است. علاوه بر این، بسیاری از مؤسسات بازرگانی نمی‌توانند محیطی را ایجاد کنند که مشوق خلاقیت بین کارکنان باشد. بسیاری از مردم، به‌واسطه محدودیت‌های ایجاد شده توسط الگوهای فکری سنتی، هیچگاه وارد دریای خلاقیت درونی نشده و لذا شرکت دچار رخوت و سکون می‌شود. تمرین‌های خلاقیت می‌تواند به بزرگسالان کمک کند تا همانند کودکان، به سرچشمه طبیعی خلاقیت خود متصل شوند.

نه تنها کارآفرینان و انسان‌هایی که برای آنها کار می‌کنند می‌توانند تفکر خلاقانه را بیاموزند بلکه این کار باید به خاطر بقای شرکت انجام شود! ویکاف می‌گوید، "نوآوری و خلاقیت تنها برای هنرمندان نیست. اینها مهارت‌هایی است که بازده مستقیم داشته و نتیجه آن به شکل سود شرکت جلوه‌گر خواهد شد".

قبل از اینکه کارآفرینان بتوانند از ظرفیت خلاقیت خود استفاده کرده یا خلاقیت را در سازمان‌ها تشویق کنند، باید تفکر خلاقانه را بشناسند.

سیمای یک شرکت

شرکت خدمات نگهداری کپیتول

به عنوان مثال، ماری نیلور، مالک کپیتول کانسیرج، شرکت ارائه‌کننده خدمات نگهداری ساختمان‌های اداری، به دنبال منابع غیر معمول برای ایده‌های جدید درباره نحوه بهبود کسب و کار خود است: ایمیل‌های بدرد نخور. نیلور می‌گوید، "من ایمیل‌های بدرد نخور را جمع‌آوری کرده و آنها را در فولدری به نام "ایده‌های ماری" نگهداری می‌کنم. هنگامی که می‌خواهم فرآیندهای خلاقانه خود را آغاز کنم، سری به این باکس زده و می‌بینم که چه موضوع جدیدی در آن وجود دارد. من ایده‌های خود را از چیزهایی می‌گیرم که بسیاری از افراد آنها را دور می‌اندازند".



Einstein's cat.

2-3: تفکر خلاقانه

تحقیقات صورت گرفته در زمینه عملکرد مغز انسان نشان می‌دهد که هر یک از نیم‌کره‌های مغز، اطلاعات را به شکل متفاوتی پردازش کرده و یک نیمه‌مغز بر دیگری تسلط دارد. مغز انسان به صورت نامتقارن توسعه یافته و هر یک از نیم‌کره‌ها در زمینه‌های خاصی تخصص دارند. نیم‌کره چپ مغز با تفکر خطی و عمودی هدایت می‌شود (از یک نتیجه‌گیری منطقی تا نتیجه‌گیری بعدی)، در حالی که نیم‌کره راست مغز بر تفکر چند بعدی و جانبی تکیه دارد (در نظر گرفتن یک مشکل از تمام ابعاد و بررسی آن از دیدگاه‌های متفاوت). نیم‌کره چپ مغز، زبان، منطق و نمادها را

مدیریت می‌کند. نیم‌کره راست مغز کارکردهای احساسی، ادراکی و تجسمی را برعهده دارد. نیم‌کره چپ مغز اطلاعات را طبق یک الگوی گام به گام پردازش می‌کند ولی نیم‌کره راست مغز آنرا به صورت بینشی و ادراکی مورد بررسی قرار داده، کل نگر بوده و به شدت بر تصاویر تکیه دارد. افرادی که سمت چپ مغز آنها فعال تر است دارای تفکر عمودی بوده و از تمرکز دقیق و تفکر سیستماتیک استفاده کرده و از یک شیوه کاملاً منطقی برای رسیدن از یک نقطه به نقطه دیگر استفاده می‌کنند. از طرف دیگر، افرادی که سمت راست مغز آنها فعال تر است دارای تفکر جانبی بوده و از شیوه‌های غیرمرسوم، غیرسیستماتیک و غیرساختارمند استفاده می‌کنند که بسیار مشابه یک کالیدوسکوپ (شهر فرنگ) است که در حال چرخش است تا یک الگو را پس از دیگری تولید کند. تفکری که توسط نیم‌کره راست مغز هدایت می‌شود تفکری جانبی بوده و مرکز ثقل فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید. کسانی که آموخته‌اند تا مهارت‌های تفکر با استفاده از نیم‌کره راست مغز خود را توسعه دهند تمایل دارند تا:

- همیشه این سؤال را بپرسند که "آیا راه بهتری وجود دارد؟"
- آداب و رسوم، روش‌ها و سنت‌ها را به چالش می‌کشند.
- انعکاسی عمل کرده، غالباً خارج از چارچوب اندیشیده و تفکر عمیقی دارند. (چه بسا تعداد زیادی از مدیران سنتی وجود دارند که با خارج کردن افراد از رویاهایشان، خلاقیت آنها را خفه کرده، آنها را به واسطه تلف کردن وقت خود سرزنش کرده و از آنها خواسته‌اند که به کار خود بازگردند).
- متفکرانی مستعد هستند. آنها می‌دانند که خلق تعداد زیادی ایده، منجر به افزایش احتمال مطرح شدن ایده‌های خلاقانه‌تر خواهد شد.
- بازی‌های ذهنی را انجام داده و درصد بررسی یک موضوع از دیدگاه‌های مختلف هستند.
- می‌دانند که ممکن است بیش از یک پاسخ صحیح برای یک مسأله وجود داشته باشد.
- اشتباهات و شکست‌ها را به عنوان موانع کوچکی می‌بینند که بر سر راه موفقیت آنها قرار گرفته است.
- مشکلات را به عنوان سکوی پرش به سمت ایده‌های جدید می‌بینند.
- ایده‌های ظاهراً غیرمرتبط با یک مشکل را برای ایجاد راه‌کارهای جدید به کار می‌گیرند.
- دارای مهارت "هلیکوپتری" هستند که به آن دسته از توانایی‌هایی اطلاق می‌شود که ورای کارهای روزمره بوده، به یک موضوع از دیدگاهی کلی‌تر نگریده و سپس با یک مانور سریع درصد تمرکز بر حوزه‌ای بر می‌آیند که نیازمند تغییر است.

سیمای یک شرکت

شرکت ECD

استنفورد اوشینسکی، که اکنون هشتاد ساله است، از تفکر سمت راست مغز خود برای خلق ایده‌هایی استفاده می‌کند که منجر به کسب رکورد شگفت‌انگیز 274 حق‌الامتياز شده است. اوشینسکی که کالج را رها کرد تا به تولید ابزار و ماشین‌آلات بپردازد، از دانش منحصر به فرد خود در زمینه ماشین‌آلات برای کسب اولین حق‌الامتياز خود در دهه 40 برای یک ابزار ماشینی خودکار سریع استفاده نمود. پشتکار او سبب شد که به مطالعه فیزیولوژی اعصاب پرداخته و سپس به حوزه‌ای تحت عنوان فیزیک مواد نامنظم وارد شد. در سال 1960، او شرکتی تحت عنوان ECD را تاسیس نمود که باطری‌های ارزان قیمت خورشیدی را تولید می‌کرد که قابل شارژ بوده و در خودروهای هیبریدی، تولید سی‌دی و دی‌وی‌دی و بسیاری از نوآوری‌های مهم دیگر قابل استفاده است. بسیاری از اختراعات و محصولات این شرکت از توانایی اوشینسکی از بکارگیری دانش خود درباره عناصر بدون ساختار و ابررساناها به محصولات مفیدی نشأت می‌گیرد که انرژی پاک تولید می‌کنند. به قول یکی از دوستان قدیمی او، "بسیاری از افراد فقط دو بعدی می‌اندیشند. استن نه تنها سه بعدی بلکه به رنگ‌های مختلفی می‌اندیشد."

اگرچه هر یک از نیم‌کره‌های مغز در کارکرد خاص خود درصد تسلط بر نیم‌کره دیگر است، این دو نیمه معمولاً با یکدیگر همکاری نموده و هر یک از آنها از توانایی‌های خاص خود برای انجام وظایفی استفاده می‌کنند که بیشترین تناسب را با توجه به قابلیت پردازش اطلاعات دارد. با این وجود، در بعضی از مواقع، این دو نیم‌کره ممکن است با یکدیگر رقابت کرده و یکی از این دو نیمه در این فرآیند مشارکت نکند. بعضی از محققان بیان می‌کنند که هر یک از نیم‌کره‌های مغز دارای ظرفیت کسب اطلاعات از نیم‌کره دیگر است! نتیجه امر این است که، "نیم‌کره سمت چپ ممکن است نداند که نیم‌کره سمت راست در حال انجام چه کاری است". شاید مهم‌ترین ویژگی پدیده دو نیمه بودن مغز، این است که فرد می‌تواند نحوه کنترل نیم‌کره مسلط مغز خود در یک وضعیت معین را بیاموزد. به عبارت دیگر، هنگام نیاز به خلاقیت، فرد می‌تواند نیم‌کره مسلط سمت چپ (که بر تفکر منطقی و خطی تمرکز دارد) را خاموش کرده و نیم‌کره سمت راست (که بر بصیرت و تفکر غیرساختارمند متمرکز است) را

فعال سازد. برای انجام یک تمرین کوچک در این فرآیند تغییر، سعی کنید که تمرین‌های بصری ارائه شده در شکل 1-2 را انجام دهید. هنگامی که از یک بُعد به این تصاویر نگاه کنید، تصویر وسطی نشان‌دهنده یک دختر جوان جذاب با یک پر بر روی موهاست. با این وجود، هنگامی که دید خود را عوض می‌کنید، پیرزنی را با یک بینی بزرگ می‌بینید که یک روسری را روی دوش خود انداخته است! این تغییر تمرکز در تصویر مشاهده شده، نتیجه تغییر مرکز کنترل از یک نیم‌کره مغز به نیم‌کره دیگر است. در اثر تمرین، انسان می‌تواند نحوه کنترل تغییرات ذهنی خود را آموخته و از خلاقیتی که در نیم‌کره راست مغز او نهفته است حداکثر بهره‌برداری را نماید. این توانایی قدرت زیادی در آزاد کردن ظرفیت خلاقیت کارآفرینان دارد. نیاز به افزایش این توانایی خلاقانه بدان معناست که بررسی فضاهای داخلی (فضایی که در داخل مغز است) و نه فضای خارجی، به یکی از چالش‌های این قرن تبدیل خواهد شد.

شکل 2-1

چه می‌بینید؟



کارآفرینی موفق نیازمند هر دو نوع تفکر، یعنی تفکر سمت چپ و تفکر سمت راست مغز است. تفکر سمت راست قدرت استدلال و اگراییانه را به ما می‌دهد که عبارتست از توانایی ایجاد ایده‌های اولیه و متنوع. تفکر سمت چپ بر استدلال همگرا تمرکز دارد که عبارتست از توانایی ارزیابی ایده‌های متعدد و انتخاب بهترین راهکار برای یک مسأله معین. کارآفرینان نیازمند تکیه بر تفکر نیم‌کره راست برای خلق کالاها، خدمات یا ایده‌های بازرگانی نوآورانه هستند. آنگاه، آنها باید از تفکر سمت چپ مغز خود برای قضاوت درباره پتانسیل‌های بازاریابی ایده‌های ایجاد شده استفاده کنند. کارآفرینان موفق آموخته‌اند که کارکردهای مکمل هر یک از نیم‌کره‌های مغز را با استفاده از قدرت کامل خلاقیت مغزی هماهنگ کرده و به نوآوری‌های عملی دست یابند. در غیر اینصورت، کارآفرینانی که به ندرت متهم به دودلی و تردید درباره ایده‌های بازرگانی خود می‌شوند، احتمالاً تنها از نیمی از مغز خود استفاده می‌کنند.

کارآفرینان چگونه می‌توانند از خلاقیت درونی خود به شکل ساده‌تری استفاده کنند؟ اولین گام، برطرف کردن موانع خلاقیت است که بسیاری از ما در طول سال‌های متمادی در اطراف خویش ایجاد کرده‌ایم. ما اکنون نگاه خود را معطوف به این موانع کرده و بعضی از تکنیک‌های پیشنهادی برای برطرف کردن آنها را ارائه خواهیم کرد.



شما نیز مشاور باشید



روحیه کارآفرینی در المپیک



کارآفرینان تنها کسانی نیستند که از خلاقیت برای کسب مزیت رقابتی برای خود استفاده می‌کنند. در طول تاریخ، قهرمانان المپیک نیز مرزهای ورزش را با توسعه تکنیک‌های جدید، بهبود روش‌های آموزش و راهکارهای نوآورانه برای مشکلات فعلی توسعه داده‌اند. دو نمونه از بهترین نمونه‌های بکارگیری خلاقیت در زمینه ورزش، سونجا هنی، اسکیت‌باز معروف و دیگری دیک فازبری، قهرمان پرش از مانع است. اگر چه ورزش‌های آنها در طیف کاملاً متفاوتی از المپیک قرار دارد، با این وجود، هر دو قهرمان مذکور بر فرآیندهای خلاقانه تکیه کرده‌اند تا الگوهای فکری که منجر به محدود کردن سایر ورزشکاران در رقابت‌های ورزشی شده است را کنار بگذارند.

قبل از اینکه سونجا هنی وارد عرصه شود، روش‌های اسکیت بازی به صورتی کاملاً عادی بود. در رقابت‌ها، اسکیت‌بازان حرکت‌های دقیق و مشخصی را انجام می‌دادند که بر دقت و کنترل تأکید داشت. ولی هنگامی که این دختر جوان نروژی شروع به اسکیت بازی کرد، این ورزش دچار یک تحول جاودانی شد. او با آوردن زیبایی و حرکات رقص باله به میدان اسکیت، این ورزش را به ترکیب زیبایی از حرکت، موسیقی و عضلات تبدیل نمود که هنوز هم پابرجاست. از سال 1927 تا 1936، او قهرمان بلامنازع اسکیت روی یخ بود و این کار را از طریق ترکیب خلاقانه مهارت‌های باله خود با توان حرکت بر روی یخ به دست آورده بود. او مستقیماً ده جام جهانی، هشت عنوان اروپایی و سه مدال طلای المپیک را در این زمینه به دست آورد. او که در کودکی، هم در زمینه رقص و هم در زمینه باله آموزش دیده بود، الگوهای فعلی آن چیزی که اسکیت‌بازی در آن چارچوب تعریف می‌شد را کنار گذاشته و امکان انتقال حرکات رقص به میدان اسکیت را فراهم ساخت.

پس از قهرمانی در آخرین جام جهانی در سال 1936، هنی از مهارت‌های رقص و اسکیت خود در زمینه‌های بازرگانی استفاده نمود. او به یک ستاره بین‌المللی سینما تبدیل شده و در نمایش‌های یخی شرکت می‌کرد که به او آزادی عمل استفاده از هوشمندی و خلاقیت خود بر روی یخ را می‌داد. حتی لباس‌های فاخر و بدیع او (برای دهه سی) نشان داد که نوآوری زیادی در اسکیت روی یخ به وجود آمده است. او بر ظرافت و جریان حرکات خود نیز تأکید می‌کرد. نسل‌های بعدی اسکیت‌بازان منجر به پیشرفت بیشتر این ورزش شدند. تنلی آلبرایت (المپیک 1956) و پگی فلمینگ (المپیک 1968) پیچ‌ها، چرخش‌ها و جهش‌ها را به این ورزش افزودند. اخیراً، تارا لیپینسکی، کریستی یاماگوچی، نانسی کیریگان، کاتارینا ویت و سایرین، عنصر ژیمناستیک را به اسکیت روی یخ افزوده و جهش‌های دوگانه و سه‌گانه و چرخش‌های سه‌گانه را در آن به مورد اجرا می‌گذارند. همه این قهرمانان هنوز هم خود را مدیون سونجا هنی می‌دانند که اسکیت‌باز جوان شجاعی بود که خلاقیت، شهامت و نوآوری خود را در اسکیت روی یخ بکار گرفت.

تا سال 1968، ورزش پرش از مانع در مقایسه با ورزش‌های یونان باستان شاهد تغییرات کمی بود. قهرمانان به سمت میله حرکت کرده و سپس از روی آن می‌پریدند و طریقه مواجهه آنها با میله از جلو بود. در المپیک 1968 در مکزیکوسیتی، دیک فازبری با ثبت پرش منحصر به فرد خود انقلابی در این زمینه ایجاد کرد. او با زاویه متفاوتی به میله نزدیک شده، سپس بدن خود را به موازات میله و رو به بالا قرار داده و به گونه‌ای از روی آن می‌پرید که پاهای او آخرین قسمت بدن او بود که از روی میله عبور می‌کرد. بر اساس اصول بیومکانیک، حرکت چرخشی فازبری، همانگونه که بدین نام شناخته شده است، موجب انتقال وزن فرد در چند مرحله به بالای میله خواهد شد. این امر همچنین نیازمند انرژی کمتری بوده و از کارایی بالاتری برخوردار است. نتیجه نوآوری فازبری چه بود؟ یک مدال طلای المپیک، یک رکورد جدید جهانی پرش از مانع (فازبری رکورد قبلی را به میزان شش سانتی‌متر بهبود داد) و رضایت از ایجاد یک سبک جدید پرش از مانع که حتی امروز هم توسط ورزشکاران سراسر دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد.

سونجا هنی و دیک فازبری با بکارگیری خلاقیت و نوآوری در ورزشی که بدان علاقه داشتند به قهرمانان این رشته تبدیل شدند. به همین ترتیب، کارآفرینان می‌توانند با استفاده از روحیه خلاقانه، مطرح کردن ایده‌های جدید، کالاها و خدمات بهتر و تکنیک‌های نوآورانه به قهرمانان صنعت خود بدل شوند. کارآفرینان موفق بر توانایی خود تکیه می‌کنند تا به آنچه دیگران می‌بینند از زاویه دیگری نگریسته و آنرا تجسم کنند.

1- یک چارچوب یا الگوی فکری اولیه چیست؟ این الگوی اولیه چگونه خلاقیت را نابود می‌کند؟

2- با گروه کوچکی از همکلاسی‌های خود کار کنید تا یک مؤسسه بازرگانی محلی که محدود به این الگوهای فکریست را مورد شناسایی قرار دهید. این الگوهای فکری چه تأثیری بر این مؤسسه بازرگانی دارند؟ این الگوهای فکری را شناسایی کرده و ظرف بیست دقیقه، راهکارهای خلاقانه متعددی که قادر به تغییر این الگوی فکری باشند را بیابید.

3- کارآفرینان برای کنار گذاشتن الگوهای موجود چه می‌توانند بکنند؟

2-4: موانع خلاقیت

تعداد موانع بالقوه خلاقیت تقریباً نامحدود است که شامل فشار زمانی، عدم حمایت مدیریت، همکاران بدبین، سیاست‌های سخت‌گیرانه شرکت و بسیاری موارد دیگر است. با این وجود، شاید مهم‌ترین موانعی که باید بر آنها غلبه کرد مواردی است که افراد برای خودشان وضع می‌کنند. آقای راجر وان اوج، در کتاب خود تحت عنوان "تلنگری به آن طرف مغز" قفل‌های دهگانه ذهنی را مورد شناسایی قرار داده که منجر به محدود شدن خلاقیت فرد می‌شود.

1- جستجو برای یافتن یک پاسخ "صحیح": موضوعی که در بسیاری از سیستم‌های آموزشی ما ریشه دوانده است این فرض است که همیشه یک پاسخ صحیح برای یک مسأله وجود دارد. دانشجویان معمولاً چهارسال را در دانشگاه صرف کرده و بیش از 2600 تست را حل می‌کنند. بنابراین، عجیب نیست که سندرم "تنها یک پاسخ صحیح" یکی از بخش‌های لاینفک تفکر ما باشد. با این وجود، در واقع، بسیاری از مشکلات مهم هستند. بسته به سوالات مطرح شده توسط افراد، ممکن است چندین پاسخ صحیح برای یک مسأله وجود داشته باشد و معمولاً نیز چنین است.



سیمای یک شرکت

جکسون ویل، فلوریدا

هنگامی که نمایندگان جکسون ویل در فلوریدا پیشنهاد میزبانی مسابقات سوپر بول 2005 را به لیگ ملی فوتبال (NFL) دادند می‌دانستند که باید بر یک عیب بزرگ فائق آیند: فقدان فضای کافی هتل که در الزامات NFL، همیشه یک عامل کلیدی به حساب می‌آید. رویکرد این تیم مبتنی بر این فرض بود که بیش از یک پاسخ صحیح برای فراهم کردن فضای کافی هتل وجود داشته و با یک پاسخ نوآورانه مبادرت به حل آن نمودند: آنها از عرشه کشتی‌های کروز واقع بر رودخانه سنت جانز به عنوان هتل‌های شناور استفاده کرده و میهمانان را در نزدیکی استادیوم فوتبال سکونت دادند! مدت کوتاهی پس از برگزاری جلسه، مسئولان رسمی NFL جکسون ویل را به عنوان میزبان مسابقات سوپر بول 2005 معرفی کرده و این شهر به کوچک‌ترین شهری مبدل شد که تاکنون میزبان این مسابقات بزرگ بوده است.

2- تمرکز بر "منطقی بودن": منطق، خصوصاً هنگام ارزیابی و اجرای ایده‌ها، یکی از بخش‌های ارزشمند فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید. با این وجود، در مراحل اولیه فرآیند خلاقیت، تفکر منطقی می‌تواند مانع خلاقیت شود. تمرکز بیش از حد تلاش‌ها بر منطقی بودن، منجر به دلسردی افراد در استفاده از قدرتمندترین خلاقیت‌های ذهن انسان یعنی بصیرت می‌شود. وان اوج به ما توصیه می‌کند که "به شکل متفاوتی اندیشیده" و از تفکر غیرمنطقی به صورت آزدانه استفاده کنیم که این امر خصوصاً در مرحله "تخیل" فرآیند خلاقیت مورد استفاده قرار می‌گیرد. بینش یا بصیرت مبتنی بر دانش و تجربیات انباشته قبلی، در ضمیر ناخودآگاه فرد قرار داشته و ممکن است مورد استفاده قرار نگرفته باشد. این بخش یکی از بخش‌های حیاتی فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید چرا که استفاده از آن غالباً نیازمند منسوخ کردن فرضیات محکم قدیمی است که منجر به محدود شدن خلاقیت و نوآوری می‌شود.

سیمای یک کارآفرین

چالز آرتنزن

چالز آرتنزن کارآفرینی است که فرضیه‌های سنتی را به چالش کشیده و تلاش‌های او احتمالاً در مفهوم ایمنی انقلابی ایجاد نموده و جان میلیون‌ها نفر را در سراسر جهان نجات خواهد داد. آرتنزن که قبل از دریافت دکترای خود در بیولوژی سلولی در دانشگاه پوردو و کار در شرکت دوپونت و اداره کشاورزی ایالات متحده به بانکوک سفر کرده بود در حال بازدید از بازار شناور مشهور این شهر بود. همانگونه که صدها کشاورزی که مشغول فروش محصولات خود از طریق قایق‌های چوبی در کانال کلانگ بودند، مادری که مشغول دادن موز به فرزندش بود توجه او را جلب کرد. به دلیل مسافرت‌های متعدد، آرتنزن می‌دانست که 30 میلیون طفل در سراسر دنیا فاقد سیستم ایمنی بوده و سه میلیون نفر از آنها در اثر امراض قابل پیشگیری می‌میرند. در همین حین، آرتنزن با

خود اندیشید، "چه می‌شد اگر این موز می‌توانست طفل مذکور را در مقابل امراض محافظت کند؟" آرتزن، هنگام بازگشت به خانه شروع بکار بر ایده خود برای گنجاندن واکسن‌ها در غذا بود. اگر می‌توانست گیاهان را به نحوی پرورش دهد که پروتئین‌های خاصی تولید شده و در نتیجه بدن انسان بتواند آنتی-بادی‌های محافظتی را تهیه کند، می‌توانست یکی از مشکلات حیاتی ملل فقیر، یعنی نیاز به تأمین، انجماد و انتقال واکسن‌های شکستنی را حذف کند. ظرف چند هفته، آرتزن تحقیقات تکمیلی کافی را انجام داد تا اثبات کند که ایده‌اش کارآیی دارد. او می‌گوید، "من به دنبال روشی برای ترکیب تخصص کشاورزی خود با داروهای انسانی بودم." آرتزن 5 میلیون دلار صرف تهیه سبزمینی‌ها و گوجه‌هایی نموده است که به عنوان واکسن عمل کرده و به دنبال تأمین 20 میلیون دلار دیگر است تا منابع مالی لازم برای انجام آزمایش‌های بالینی مورد نیاز توسط اداره غذا و داروی آمریکا را تأمین کند. از دیدگاه او، "ما درصدد ایجاد الگوی جدیدی هستیم که می‌تواند جان میلیون‌ها نفر را نجات دهد."



3- **تبعیت کورکورانه از قواعد:** ما از همان بدو زندگی می‌آموزیم که "پایمان را از گلیم خود بیرون نذاریم" و بقیه عمر خود را کورکورانه به تبعیت از این قوانین اختصاص می‌دهیم. در بعضی از مواقع، خلاقیت، به توانایی ما در شکستن قواعد موجود بستگی دارد به نحوی که بتوان روش‌های جدید انجام کار را آموخت. به عنوان مثال، ردیف بالای حروف یک دستگاه تایپ استاندارد یا یک صفحه کلید کامپیوتر را در نظر بگیرید:

سیمای یک شرکت

QWERTYUIOP

در سال‌های دهه 1870، شولز، یکی از اولین تولیدکنندگان ماشین‌های تایپ، شکایت‌های متعددی از مشتریان درباره کلیدهای ماشین تایپ دریافت نمود چرا که با افزایش مهارت، انگشتان تایپیست‌ها به یکدیگر گیر می‌کردند. مهندسان شرکت با یک راهکار خلاقانه باورنکردنی درصدد حذف مشکل برآمدند. آنها ساختاری از صفحه کلید را طراحی کردند که کارآیی کمتری داشته و حروف O و I (سومین و ششمین حروف پر استفاده در الفبای انگلیسی) را به نحوی قرار دادند که ضعیف‌ترین انگشتان (انگشت حلقه و کوچک) با آن برخورد می‌کردند. با کند کردن سرعت تایپیست‌ها با این صفحه کلیدهای ناکارآمد، مهندسان مذکور مشکل گیر کردن کلیدها را حل کردند. امروزه، علی‌رغم این واقعیت که تکنولوژی کامپیوتر مشکل مذکور را برطرف کرده است، ساختار مذکور همچنان به عنوان استاندارد صنعت باقی مانده است!

4- **عملگرایی دائمی:** بررسی راهکارهای غیرعملی برای سؤالات "چه می‌شود-اگر" می‌تواند سنگ‌بنای قدرتمندی برای ایده‌های خلاقانه باشد. با کنار گذاشتن فرض "عملی بودن" برای یک مدت کوتاه، ذهن خود را آزاد می‌کنیم تا راه‌کارهای خلاقانه‌ای را در نظر بگیریم که در غیر این صورت هیچگاه مطرح نمی‌شدند. زمانی، توماس ادیسون دستگیری را استخدام کرد تا در آزمایشگاه خلاقیت او کار کند و به کارمند جدید گفت، "داخل شهر قدم بزن و 20 چیزی که برایت جالب است را یادداشت کن". پس از بازگشت کارمند مذکور، ادیسون از او خواست تا این لیست را به دو ستون تقسیم کند. سپس به او گفت، "به صورت تصادفی چیزهایی که در دو ستون A و B قرار دارند را با یکدیگر ترکیب نموده و هر ابداع و نوآوری که در این زمینه از دست بر می‌آید انجام بده". روش ادیسون برای تشویق خلاقیت در آزمایشگاه موفقیت‌آمیز بود، او تنها کسی بود که برای 65 سال متوالی هر سال یک حق‌الاختراع ثبت می‌کرد!

با حذف دوره‌ای فرض "عملی بودن"، کارآفرینان می‌توانند یک محصول یا مفهوم را از یک حوزه گرفته و آنرا در حوزه‌ای کاملاً متفاوت بکار گیرند.

سیمای یک کارآفرین

ریچارد راولز

ریچارد راولز که زمانی مالک شرکتی بود که کف اطفاء حریق می‌فروخت، متوجه شد که کف‌های ضد آتش در بعضی از مواقع کارایی ندارد چرا که روی سطح ساختمان‌هایی که برای محافظت از اشتعال طراحی شده بودند، تبخیر شده یا لیز می‌خورد. برای حل این مشکل، او شروع به بررسی امکان استفاده از ژل‌های ضد آتش برآمد و در نهایت به ژلی رسید که از یک پلاستیک کاملاً چسبنده به نام پلی آکریلات ساخته شده بود. او این ایده را از پوشک بچه گرفت! مواد فیبری پوشک بچه، که قادرند بیش از هزار برابر وزن خود آب جذب کنند، هنگام خیس شدن به یک چسب نازک تبدیل می‌شوند که روشی عالی برای محافظت از ساختمان در مقابل آتش است. راولز با آزمایش این ماده در حیاط پشتی خانه خود، تغییراتی در ترکیب مذکور ایجاد نمود تا به ژلی با قابلیت‌های مناسب دست یابد. اداره‌های آتش نشانی در سراسر کشور این ژل را به زرادخانه سلاح‌های ضد آتش خود افزودند!

5- **نگریستن به بازی به عنوان یک امر پوچ و بیهوده:** یک نگرش توأم با بازی نقشی اساسی در تفکر خلاقانه دارد. رابطه نزدیکی بین "هاهای خنده" و "آهای کشف" وجود دارد. بازی به ما فرصت ابداع مجدد و تغییر روش‌های قدیمی انجام کار را می‌دهد. فرآیند یادگیری کودکان عمدتاً در هنگام بازی اتفاق می‌افتد و کارآفرینان نیز چنین هستند. بازی بچه‌ها را تماشا کرده و خواهید دید که آنها بازی‌های جدیدی ابداع کرده، روش‌های جدیدی برای نگریستن به موضوعات قدیمی پیدا کرده و می‌فهمند که چه چیزی در بازی آنها کارایی داشته و چه چیزی کارایی ندارد. کارآفرینان می‌توانند به همان ترتیبی که بچه‌ها عمل می‌کنند، از بازی نفع ببرند. آنها همچنین قادر به آزمودن روش‌های جدید بوده و می‌فهمند که چه شیوه‌هایی کارایی داشته و چه روش‌هایی فاقد کارایی است. خلاقیت وقتی نتیجه می‌دهد که کارآفرینان آنچه در بازی آموخته‌اند را گرفته، مورد ارزیابی قرار داده، با دانش خود مورد تأیید قرار داده و در عمل بکار گیرند. کارکنان را تشویق کنید تا هنگام حل مسائل، شاد باشند. در این صورت، به احتمال بیشتری مرزها را کنار زده و با یک راهکار خلاقانه جلو خواهند آمد. کایوت (یکی از شخصیت‌های کارتون رُدرانر)، که به نظر می‌رسد منبع پایان‌ناپذیر ایده‌ها برای گرفتن رُدرانر باشد، چه ابداعاتی را در این وضعیت‌ها مطرح می‌کند؟ رویکرد سه کله پوک یا پت و مت نسبت به حل مشکلات چگونه است؟ سینفلد کرامر چه می‌گوید؟ گروهی از سرمایه‌گذاران در حال بررسی طرح‌های یک ضیافت سالیانه برای تأمین مالی بودند که برای چندین سال یکی از منابع اولیه درآمد برای این مجموعه بود. یکی از افراد، در حین ابراز تأسف درباره کاهش درآمد سال‌های اخیر و کثرت سازمان‌های دیگری که از این شیوه به عنوان منبع درآمد استفاده می‌کنند، به شوخی گفت، "شاید ما باید از یک روش غیرضیافتی استفاده کنیم که بدون اینکه افراد چندین ساعت دور هم جمع شده، مرغ‌های لاستیکی را خورده و به سخنرانی‌های کسل‌کننده درباره موضوعاتی گوش دهند که مایل به شنیدن آنها نیستند پول خود را بپردازند". یکی دیگر از افراد در وهله اول به این ایده خندید و سپس شروع به مطرح کردن ایده‌های خنده‌دار خود نمود. این گروه این شهادت را ایجاد کرد تا راه کارهای خلاقانه خود را آزموده و روش غیرضیافتی (ندادن مهمانی) به یکی از موفقیت‌های عظیم تبدیل شد. این امر پول بیشتری در مقایسه با روش‌های قبلی ایجاد کرده و نیازی نیز به حضور فیزیکی در این جلسات نبود.

6- **تخصصی شدن بیش از حد:** تعریف یک مشکل به عنوان مشکل بازاریابی، تولید یا هر حوزه تخصصی دیگر منجر به محدود شدن توانایی‌هایی خواهد شد که نحوه ارتباط آن با سایر موضوعات را نادیده خواهد گرفت. متفکران خلاق کاوشگرانی هستند که در جستجوی ایده‌هایی خارج از حوزه تخصصی خود بر می‌آیند. ایده چسب غلطکی از نوک خودکار گرفته شده است. اسباب بازی معروف "آقای سیب‌زمینی" توسط پدری ابداع شد که به همراه خانواده‌اش کنار میز ناهار نشسته و به این موضوع توجه می‌کرد که فرزندانش چقدر به بازی با غذایشان علاقه دارند. ولکرو نیز توسط فردی ابداع شد که هنگام پیاده‌روی، مجبور به توقف بود تا خارهای چسبنده گیاهان را از لباس‌هایش جدا کند. پس از جدا کردن آنها، متوجه شد که این خارها چه تیغ‌های چنگکی شکل قدرتمندی داشته و محکم به لباس او چسبیده‌اند. هنگامی که کوهنوردی خود را از سر گرفت، شروع به تفکر درباره امکان استفاده از طرح مشابهی برای محکم کردن قطعات در کنار یکدیگر نمود. بنابراین، ولکرو متولد شد.

سیمای یک شرکت

شرکت لیکوئید پپیر

بتی نسیمیت گراهام می‌خواست هنرمند شود ولی پس از طلاق با پسر جوانش تنها ماند. کمی پس از جنگ دوم جهانی، گراهام به عنوان منشی در یک شرکت مشغول بکار شد. او، که کارمندی متعهد بود، شروع به بررسی روش‌هایی برای تصحیح خطاهای تایپی خود برآمد (به خاطر داشته باشید که این داستان به قبل از رواج کامپیوترها مربوط شده و تایپیست‌ها تنها "پردازشگران کلمه‌ای" موجود بودند). گراهام با به یاد آوردن شیوه هنرمندان در نقاشی و پوشاندن اشتباهات، با خود اندیشید که تایپیست‌ها نیز باید بتوانند اشتباهات خود را بپوشانند. در منزل، او مقداری رنگ بر پایه آب (water-based) برداشته و از آن برای

پوشاندن اشتباهات تائیدی خود استفاده کرد. رئیس او هیچ توجهی به این امر نکرد ولی یکی دیگر از منشی‌ها متوجه این موضوع شده و یک بطری از این معجون را از او درخواست کرد. گراهام یک بطری سبز رنگ در خانه یافت، مقداری از این معجون اصلاح‌کننده را در آن ریخت و برچسب "لاک غلط گیر" را روی آن چسباند. به زودی سایر منشی‌ها نیز طالب این محصول شده و گراهام از خانه‌اش در شمال دالاس شرکت "لاک غلط گیر" را تأسیس نمود (که پس از آن نام این شرکت را به شرکت "لیکوئید پیپر" تغییر داد). او آشپزخانه منزل خود را به یک کارگاه کوچک بدل نمود که در آن، پسرش مایکل (که در دهه 60 ستاره یک گروه موسیقی به نام مانکیز شد) به او کمک می‌کرد تا این مواد را داخل بطری‌های کوچک بریزد. گراهام، هنگامی که توسط رئیسش اخراج شد، کسب و کار پاره وقت خانگی خود را به یک کسب و کار تمام وقت تبدیل نموده و در نهایت در سال 1980 آنرا به مبلغ 47/5 میلیون دلار فروخت.

7- اجتناب از ابهام: ابهام می‌تواند یک محرک قدرتمند خلاقیت باشد. این فرآیند ما را تشویق می‌کند تا به شیوه‌ای متفاوت بیندیشیم. درگیر شدن بیش از حد در جزئیات یک وضعیت رویایی، ما را به سمت کشتن خلاقیت هدایت می‌کند. با این وجود، ابهام ما را ملزم می‌کند تا به صورت همزمان، دست کم دو موضوع متفاوت و غالباً متناقض را در نظر بگیریم که یکی از کانال‌های مستقیم به سمت خلاقیت به حساب می‌آید. وضعیت‌های مبهم ما را مجبور می‌کند تا تفکراتمان را مافوق مرزهای معمولی به حرکت درآورده و گزینه‌های خلاقانه‌ای که ممکن بود در شرایط دیگر نادیده بگیریم را مدنظر قرار دهیم. اگر چه در هنگام ارزیابی و اجرای ایده‌ها، ابهام عنصر مطلوبی برای کارآفرینان محسوب نمی‌شود، هنگام جستجو برای ایده‌ها و راه کارهای خلاقانه ابزار ارزشمندی به حساب می‌آید. کارآفرینان در زمینه مطرح کردن یک سؤال و سپس حرکت در وراى پاسخ اول برای بررسی پاسخ‌های دیگر مشهور هستند. در نتیجه آنها غالباً هنگام خلق وضعیت‌های مبهم، فرصت‌های کسب و کار را پیدا می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شکلات‌های دست ساز تام و سالی

یک زوج کارآفرین به تام و سالی فگلی، مالکان شرکت شکلات‌های دست ساز تام و سالی، امکان یافتن سایر پاسخ‌ها به این سؤال را مورد بررسی قرار دادند که، "چه کاربردهای دیگری برای خامه شکلاتی وجود دارد؟" اگر چه بسیاری از افراد از خامه شکلاتی صرفاً به عنوان رویه بستنی یا سایر دسرها استفاده می‌کنند، دوست آنها لری (که او را به نام "لری کثیف" صدا می‌زدند) با ایده‌ای متفاوت به سراغ آنها آمد. آنها به دنبال تهیه نمونه‌های خلاقانه‌ای بودند که رشته موفقیت‌های آنها در یک جلسه محلی تأمین مالی را تکمیل می‌کرد. دوست خوش مشرب آنها پیشنهاد کرد که جایزه اول را ببرند. او گفت، "من لباس خود را از تن در خواهم آورد." شما از شکلات مایع استفاده کرده، تمام بدن من را با آن پوشانده و جایزه را ببرید! اگر چه خانواده فگلی پیشنهاد لری را رد کردند، این موضوع آنها را به فکر فرو برد. چندی بعد، تام ظرفی از خامه دسر شکلاتی برداشته، روی آن برچسب "نقاشی بدن با شکلات" را همراه با دستورالعمل زیر روی بطری چسباند: "شکلات را تا 98/6 درجه فارنهایت گرم کرده و به قوه تخیل خود اجازه دهید تا آزادانه گردش کند." امروزه، نقاشی بدن با شکلات، پرفروش‌ترین محصول خانواده فگلی بوده، برنده چندین جایزه شده و در مجلاتی مثل وال استریت جورنال درباره آن صحبت می‌شود. سالی می‌گوید، "هیچ‌گاه درباره یک ایده بر اساس منبع آن قضاوت نکنید."

8- ترس از دیوانه به نظر رسیدن: تفکر خلاقانه هیچ جایی برای انطباق باقی نمی‌گذارد. ایده‌های جدید به ندرت در یک محیط انطباق‌گرایانه پدیدار می‌شوند. انسان‌ها بدین علت به انطباق و "همرنگ جماعت شدن" گرایش دارند که نمی‌خواهند احمق به نظر برسند. کار احمق، تلنگر زدن به عادت‌ها و قواعدی است که ما را در مسیر تفکرات قدیمی حفظ می‌کند. با این تعریف، کارآفرینان احمق‌هایی فوق‌العاده هستند. آنها مداوماً روش‌های پذیرفته شده انجام کارها و فرضیات مربوطه را زیر سؤال برده و آنها را به چالش می‌کشند. به قول جوزف شومپتر، نظریه‌پرداز معروف کارآفرینی، "کارآفرینان یک وظیفه حیاتی را انجام می‌دهند که همانا "تخریب خلاقانه" است که از آن طریق، فرضیات مرسوم را مجدداً مورد بررسی قرار داده و مواردی که دیگر مفید نیستند را کنار می‌گذارند." به نظر او، "وظیفه کارآفرینان، ایجاد تحول در الگوهای تولید و ابداع، یا به طور کلی، استفاده از قابلیت‌های تکنولوژیکی آزمون نشده برای تولید کالای جدید یا تولید کالای قدیمی به شیوه‌های جدید، یافتن منابع تأمین مواد یا افتتاح شعبات جدید از طریق سازماندهی مجدد یک صنعت و نظایر اینهاست." به صورت خلاصه، کارآفرینان به روش‌های قدیمی انجام فعالیت‌ها نگرسته و از خود می‌پرسند، "آیا راه بهتری وجود دارد؟" آنها با تخریب روش‌های قدیمی، روش‌های جدیدی را خلق می‌کنند.

یکی از روش‌هایی که کارآفرینان غالباً از آن طریق درگیر فرآیند تخریب خلاقانه می‌شوند معکوس کردن نحوه تفکر است. به عنوان مثال، کارآفرینی که در زمینه کشاورزی فعالیت می‌کرد در صدد حل یکی از مشکلات رایجی بود که ماشین‌های برداشت خودکار در برداشت میوه از درخت‌های سیب با آن مواجه بودند. این ماشین‌ها، که در برداشت سیب از شاخه‌های بالای درختان کاملاً موفق بودند، غالباً به میوه‌هایی که در

داخل شاخه‌ها رشد کرده بودند آسیب وارد کرده یا قادر به برداشت آنها نبودند. به مدت چند سال، او درصدد تولید ماشینی بود که با دقت زیاد بتواند سببها را در هر دو قسمت درخت برداشت کند ولی ثمری نداشت. در نهایت، او نحوه تفکر خود را معکوس کرده و شروع به تمرکز بر تلاش خود، اینبار نه روی ماشین بلکه بر درخت سبب نمود! او به کمک سایر باغداران توانست گونه جدیدی از درختانی را تولید کند که تنها روی شاخه‌های بیرونی میوه می‌دادند و ماشین‌های استاندارد برداشت میوه به سادگی می‌توانستند آنها را برداشت کنند! با معکوس کردن شیوه تفکر، او این مشکل را حل کرده و یک فرصت جدید کسب و کار را خلق نمود.

9- **ترس از اشتباه و شکست:** افراد خلاق متوجه شده‌اند که آموذدن روش‌های جدید غالباً منجر به شکست می‌شود. با این وجود، آنها به شکست به عنوان نقطه پایان نمی‌نگرند. این فرآیند نشان‌دهنده یک تجربه یادگیری در مسیری است که به موفقیت ختم می‌شود. همان‌گونه که در فصل 1 آموختید، شکست یکی از بخش‌های مهم خلاقیت به حساب می‌آید و به کارآفرینان علامت می‌دهد که چه زمانی باید راهکار و شیوه خود را عوض کنند. **به طور کلی، کارآفرینی در ارتباط با ایجاد فرصتی برای شکست خوردن است!** بسیاری از کارآفرینان به دفعات قبل از کسب موفقیت با شکست مواجه شده‌اند. علی‌رغم موانع اولیه، آنها توانسته‌اند ترس از شکست را کنار گذاشته و به تلاش خود ادامه دهند. البته، کلید این امر در این است که شکست را از منظر واقعیت مورد بررسی قرار دهیم. شکست فرصتی برای آموختن نحوه کسب موفقیت است. کارآفرینانی که آگاهانه ریسک شکست را پذیرفته و در صورت بروز آن درصدد کسب تجربه از آن هستند، بهترین شانس موفقیت را در تلاش-هایشان دارند. به قول چارلز اف کیتینگ، یک مخترع مشهور (او سیستم‌های جرقه و احتراق را در اتومبیل اختراع کرده است)، "شما بدین دلیل شکست می‌خورید که ایده‌های شما صحیح نیستند ولی باید یاد بگیرید که به صورت هوشمندانه شکست بخورید. هنگامی که شکست می‌خورید، دلیل شکست خود را بیابید. این امر سبب می‌شود که هر لحظه به هدف خود نزدیک‌تر شوید". کارآفرینان موفق، شکست را با نوآوری قرین می‌دانند.

10- **اعتقاد به اینکه "من خلاق نیستم":** بعضی از افراد بدین علت خود را محدود می‌کنند که بر این باورند خلاقیت تنها به اینشتین‌ها، بتهون-ها و داوینچی‌های دنیا تعلق دارد. متأسفانه این اعتقاد غالباً به "کامیابی فراخود" تبدیل می‌شود. فردی که بر این باور است که خلاق نیست، به احتمال زیاد، به همین شیوه عمل کرده و به اعتقاد خود جامه عمل می‌پوشاند. بسیاری از افرادی که در زمره افراد هوشمند، خوش فکر و مخترع دسته‌بندی می‌شوند عملاً باهوش‌تر از سایرین نبوده و توانایی خلاقانه درونی بیشتری در مقایسه با بسیاری از افراد عادی ندارند. با این وجود، آنها آموخته‌اند که چگونه به شکل خلاقانه‌ای اندیشیده و به اندازه کافی پشتکار دارند تا رسیدن به قله موفقیت، دست از تلاش بر ندارند. کارآفرینان موفق می‌دانند که "من خلاق نیستم" صرفاً عذری برای عدم انجام کار است. هر فردی در درون خود توانایی بالقوه خلاقیت را دارد. البته همه افراد این پتانسیل را آزاد نمی‌کنند. کارآفرینان موفق روش‌هایی را برای آزاد کردن نیروی خلاق خود برای حل مشکلات و استفاده از فرصت‌ها می‌یابند.

با اجتناب از این قفل‌های دهگانه ذهنی، کارآفرینان می‌توانند خلاقیت خود را آزاد کرده و به همین ترتیب خلاقیت کسانی که در اطراف آنها هستند را نیز شکوفا سازند. کارآفرینان موفق مایل به پذیرش ریسک، بررسی ایده‌های جدید، بازی کردن، پرسیدن "چه می‌شود-اگر؟" و آموختن نحوه پذیرش ابهام هستند. با انجام این کار، آنها مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌هایی را تقویت می‌کنند که منجر به افزایش خلاقیت آنها شده و یکی از کلیدهای موفقیت در کارآفرینی به حساب می‌آید. جدول 1-2 بعضی از سوالاتی که برای تشویق و تحریک قوه تصور طراحی شده است را مطرح کرده است.

2-5: چگونه خلاقیت را بهبود دهیم

2-5-1: بهبود خلاقیت سازمانی

خلاقیت امری نیست که به صورت ساده در سازمان‌ها اتفاق بیفتد. کارآفرینان باید محیطی را ایجاد کنند که در آن، خلاقیت خود و همکارانشان شکوفا شود. ایده‌های جدید، بسیار شکننده هستند ولی فرهنگ صحیح سازمان می‌تواند انسان‌ها را تشویق به توسعه و پرورش آنها نماید. اطمینان از اینکه کارگران از آزادی و انگیزه لازم برای خلاقیت برخوردارند یکی از بهترین روش‌های تحقق نوآوری است. به قول آقای گاف یانگ، که یک کارآفرین و سرمایه‌گذار موفق است، "توسعه یک فرهنگ مشارکتی، که منجر به تسریع و پاداش‌دهی به خلاقیت شود، بسیار اهمیت دارد و شرکت‌ها باید بتوانند نوآوری را با سرعت زیادی ایجاد کنند چرا که تکنولوژی منجر به کاهش سیکل عمر محصولات شده است". کارآفرینان می-

توانند خلاقیت خود را تشویق نموده و با دنبال کردن راه‌کارهایی که برای ایجاد فرهنگ نوآوری طراحی شده است آنرا بین کارکنان خود تشویق نمایند.

2-5-1-1: **خلاقیت را به عنوان یکی از ارزش‌های محوری شرکت بگنجانید.** کارآفرینان مسئولیت ایجاد یک فرهنگ نوآورانه در شرکت را داشته و شرایط خلاقانه در سازمان با بیانیه مأموریت شرکت آغاز می‌شود. کارآفرینان باید خلاقیت و نوآوری را در بیانیه مأموریت شرکت‌های خود گنجانده و تعهد خود را از طریق ارتباطات درونی نسبت به آن ابراز کنند. اگر خلاقیت و نوآوری در موفقیت یک شرکت نقشی حیاتی داشته باشد (که معمولاً نیز چنین است!)، لذا باید آنرا به عنوان یکی از بخش‌های طبیعی فرآیند ارزیابی عملکرد در نظر گرفت.

جدول 2-1

سؤالاتی برای تشویق قوه تخیل

انسان‌ها در همان بدو زندگی می‌آموزند که پاسخ سؤالات را بیابند. با این وجود، افراد خلاق می‌فهمند که سؤالات خوب ارزش بسیار زیادی در کنکاش برای خلاقیت دارند. بسیاری از پیشرفت‌های مهم، ماحصل انسان‌های خلاق است که سؤالات تعمق برانگیزی را مطرح کرده‌اند. بیل باورمن، در حال تعمق درباره طرح تخت کفش‌های دو در حین صبحانه بود و هنگام خوردن کلوچه از خود پرسید، "چه اتفاقی خواهد افتاد اگر لاستیک را به کف‌های آهنی کفش اضافه کنیم؟" او چنین کرد و بدین گونه بود که کفش نایک متولد شد (کفش‌های آهنی با پوشش لاستیکی باورمن در فروشگاه بزرگ نایک و موزه‌ای در شیکاگو به نمایش گذاشته شده است). آلبرت اینشتین، خالق تئوری نسبیت از خود پرسید، "برای فردی که در کنار نور حرکت می‌کند، یک موج نوری به چه شکل خواهد بود؟" ماسورا ایبوکا، که واکمن سونی را ابداع نمود از خود پرسید، "چرا ما نمی‌توانیم دکمه ضبط و بلندگو را حذف کرده و هدفون را روی ضبط قرار دهیم؟" ویلیام ریپلیچ، مدیرعامل شرکت فوستر میلر، یک شرکت تامین کننده تجهیزات تولیدی برای مؤسسات بازرگانی، بیان می‌کند که شرکت او مداوماً این سؤال را مطرح می‌کند که، "ما با چه روش‌های دیگری می‌توانیم از این تکنولوژی خاص استفاده کنیم؟" پاسخ این سؤال، فوستر میلر را قادر ساخته است تا یک تکنولوژی گرمایشی متالورژی را برای استفاده در یک فرآیند تولید شکلات به کار گیرد.

سؤالات زیر می‌تواند منجر به تشویق قوه تخیل شما شود:

- 1- آیا روش جدیدی برای انجام این کار وجود دارد؟
- 2- آیا می‌توانید این شیوه را قرض گرفته یا آنرا متناسب با شرایط ارائه کنیم؟
- 3- آیا می‌توان از منظر دیگری به این مسأله نگریست؟
- 4- آیا صرفاً نیازمند چیزهایی مثل همان موارد قبلی هستیم؟
- 5- آیا به کمتر از همان موارد نیاز دارید؟
- 6- آیا جانشینی برای آن وجود دارد؟
- 7- آیا می‌توانید قطعات را مجدداً بچینید؟
- 8- اگر عکس این کار را انجام دهیم چه اتفاقی خواهد افتاد؟
- 9- آیا می‌توان ایده‌ها را با یکدیگر تلفیق نمود؟
- 10- آیا می‌توان از این مورد در سایر موارد نیز استفاده نمود؟
- 11- با استفاده از این روش چه محصولات دیگری قابل تولید است؟
- 12- آیا بازارهای دیگری برای آن وجود دارد؟
- 13- آیا می‌توان آنرا معکوس نمود؟
- 14- آیا می‌توان نحوه چیدمان آنرا مجدداً تغییر داد؟
- 15- آیا می‌توان کاربرد دیگری برای آن یافت؟
- 16- کدامیک از ایده‌های ظاهراً غیرممکن، در صورت اجرا، منجر به ایجاد انقلابی در کسب و کار خواهند شد؟

2-5-1-2: **تشویق تنوع:** یکی از بهترین روش‌های تشویق فرهنگ خلاقیت، به کارگیری نیروی کار متنوع است. هنگامی که افراد مسائل را حل کرده یا با ایده‌های جدیدی می‌آیند، کاری را در چارچوب تجربیات خود انجام می‌دهند. بکارگیری افرادی با پیش‌زمینه‌ها، تجربیات

فرهنگی، سرگرمی‌ها و علایق گوناگون، شرکت را به مواد خام حیاتی مورد نیاز برای خلاقیت مجهز می‌کند. کارآفرینان باهوش خلاقیت سازمانی را با بکارگیری نیروهای فراتر از چارچوب‌های فعلی بهبود می‌دهند.

2-5-1-3: **انتظار خلاقیت:** کارکنان مایل به افزایش یا کاهش سطح انتظارات کارآفرینان نسبت به خود هستند. یکی از بهترین روش‌های ابلاغ انتظار خلاقیت، صدور مجوز خلاقیت به کارکنان است. در شرکت کوچکی که مبادرت به تولید تجهیزات صنعتی می‌کنند، در هنگام استراحت، مالک مؤسسه "یک جلسه طوفان فکری" برگزار می‌کند. هر کسی که با مشکلی بفرنج مواجه شده است آنرا روی یک تکه کاغذ رنگی روی تابلوی اعلانات و در معرض دید دیگران قرار می‌دهد. از سایر کارکنان دعوت می‌شود تا ایده‌ها و پیشنهادهای خود را با نوشتن روی برگه‌های سفید کاغذ و چسباندن آنها اطراف مشکل مذکور بیان کنند. این هیأت توانسته است راه‌کارهای خلاقانه زیادی ایجاد کند که در غیر این صورت فرصتی برای بروز پیدا نمی‌کردند.

2-5-1-4: **انتظار شکست و تحمل آن:** ایده‌های خلاقانه علاوه بر موفقیت، شکست‌هایی را نیز به بار می‌آورند. انسان‌هایی که هیچگاه شکست نمی‌خورند افراد خلاق نیستند. خلاقیت نیازمند استفاده از فرصت‌هاست و مدیران باید ترس از شکست را از کارکنانشان بزایند. مطمئن‌ترین روش کشتن خلاقیت در سازمان، تنبیه کارکنانی است که روش‌های جدیدی را آزموده و با شکست مواجه شده‌اند.

2-5-1-5: **تشویق حس کنجکاوی:** کارآفرینان و کارکنان مربوطه باید مداوماً از خود سؤالات "چه می‌شود-اگر" پرسیده و نگرش "شاید ما می‌توانستیم..." را تشویق کنند. انجام این کار به آنها امکان می‌دهد تا فرضیه‌هایی که منجر به محدود شدن خلاقیت می‌شود را از بین ببرند.

2-5-1-6: **تغییر منظره‌ها به صورت دوره‌ای:** محیط فیزیکی که انسان‌ها در آن کار می‌کنند تأثیر زیادی بر سطح خلاقیت آنها دارد. اتاق‌هایی که در داستان‌های فکاهی دیلبرت مشهور شده‌اند می‌توانند منجر به رانده شدن خلاقیت از محیط کار شوند. تبدیل یک فضای اداری مرسوم - حتی به همراه اتاق‌های آن - به مرکز خلاقیت چندان مشکل یا پرهزینه نیست. پوشاندن دیوارهای بی‌روح و کسل‌کننده با پوست‌های خنده‌دار، عکس‌ها، نقاشی‌های دیواری یا سایر کارهای هنری، افزودن جلوه‌های رنگی و قرار دادن گیاهان زنده در محیط کار می‌تواند منجر به زنده شدن محیط کار و بهبود خلاقیت شود. هنگامی که مایکل ساچز، مؤسس شرکت اس جی، یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه خدمات بهداشتی، جلسات بازرگانی عادی خود را برگزار می‌کند، گروه را در سالن کنفرانس دفتر مرکزی شرکت واقع در اوانستون در ایالت ایلینویز جمع می‌کند. با این وجود، هنگامی که او نیازمند راه‌حلی خلاقانه بوده یا درصدد تشویق نوآوری است، تیم خود را به خارج از این مکان در "کاتالیست رنج" می‌برد که یک مکان منحصربه‌فرد در مرکز شهر شیکاگو است. دیوارهای این اتاق با رنگ‌های درخشان، طراحی عالی و برگه‌های کاغذ پوشانده شده‌اند. وسایل مستقر در این سالن دارای رنگ‌های متنوعی بوده و تابلو و مازیک به وفور در آن یافت می‌شود. نور طبیعی این فضا را پوشانده و تیم‌هایی از کارکنان می‌توانند از فشار محیط اداری آزاد شده و احساس راحتی زیادی نمایند. این امر منجر به آزاد شدن جریان خلاقیت آنها خواهد شد. حتی در صورتی که رفتن به یک مکان خارج از شرکت امکان‌پذیر نباشد، کارآفرینان می‌توانند با برگزاری جلسات و تمرین‌های کوتاه و خنده‌دار خلاقیت را تشویق کنند. این تمرین‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شود که شرکت‌کنندگان را تشویق به تفکر خلاقانه می‌کند.

2-5-1-7: **نگرش چالشی به مشکلات:** همه مشکلات فرصتی برای نوآوری هستند. کارآفرینانی که به کارکنان خود اجازه به چالش طلبیدن مشکلات را نمی‌دهند، عملاً هیچ کاری برای توسعه خلاقیت آنها انجام نمی‌دهند.

2-5-1-8: **فراهم کردن آموزش‌های خلاقیت:** تقریباً هر فردی دارای ظرفیت خلاقیت است ولی توسعه این ظرفیت نیازمند آموزش است. به قول یکی از نویسندگان، "آن چیزی که افراد معمولی را از ادیسون، پیکاسو یا حتی شکسپیر متمایز می‌کند ظرفیت خلاقه آنها نیست بلکه توانایی استفاده از این ظرفیت از طریق تشویق تکانه‌های خلاقیت و عمل بدان‌هاست". آموزش‌های ارائه شده از طریق کتاب‌ها، سمینارها، کارگاه‌های آموزشی و جلسات حرفه‌ای می‌تواند به افراد کمک کند تا از ظرفیت خلاقیت خود استفاده کنند.

2-5-1-9: **ارائه حمایت:** کارآفرینان باید ابزار و منابع مورد نیاز خلاقیت را در اختیار کارکنان قرار دهند. زمان یکی از ارزشمندترین منابع است. شرکت مشاوران کمبریج، شرکتی که محصولاتی را برای مشتریان در پنج صنعت فراهم می‌کند، به کارکنان اجازه می‌دهد تا بخشی از زمان خود را صرف کار روی "پروژه‌های کوچک" نمایند که از نظر آنها لذت بخش بوده و به اعتقاد آنها، دارای توانایی‌های بالقوه‌ای است. علاوه بر این، شرکت مذکور ده درصد از درآمد سالیانه خود را صرف تأمین سرمایه برای شرکت‌های وابسته‌ای می‌کند که بر اساس ایده‌های کارکنان شکل می‌گیرند. اگر این شرکت‌ها موفق شوند کارمندان مذکور اجازه اداره آنرا یافته و از منافع آن سود می‌برند (البته کمبریج نیز در آن سهم است). اگر این شرکت با شکست مواجه شود، کارمند به شغل قبلی خود بازگشته و شرکت آنرا به عنوان زیان ثبت می‌کند. کارآفرینان باید به خاطر داشته باشند

که خلاقیت غالباً نیازمند مراحل خاصی بوده و باید به کارکنان اجازه دهند تا مبادرت به "رویاپردازی" کنند که یکی از بخش‌های مهم فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید.

2-5-10-1: **تدوین روشی برای استخراج ایده‌ها:** کارگران در هر سازمانی با ایده‌های خلاقانه‌ای می‌آیند. با این وجود، همه سازمان‌ها مهبیای بهره‌برداری از این ایده‌ها نیستند. نتیجه نامطلوب این امر این است که ایده‌هایی که می‌توانستند یک شرکت را به جلو ببرند یا اینکه زندگی مردم را بهبود دهند به سادگی تبخیر و ناپدید می‌شوند. بدون یک رویکرد ساختارمند برای گردآوری مفاهیم خلاقانه کارکنان، شرکت آینده خود را به دست تقدیر می‌سپارد. کارآفرینان زیرک فرآیندهایی را در شرکت‌های خود ایجاد می‌کنند که با هدف بهره‌برداری از نتایج خلاقیت کارکنان طراحی شده‌اند. جُرج کالون، رئیس شرکت ایسکو، یک شرکت تولیدکننده محصولات ارتباطی بی‌سیم، به صورت مستمر کارکنان را برای کار با مشتریان به سراسر دنیا اعزام می‌کند و می‌داند که آنها با دیدگاه‌ها و ایده‌هایی باز می‌گردند که قبلاً آنها را نداشتند. این شرکت در "گزارش سفر" هایی که کارکنان هنگام بازگشت تهیه می‌کنند از این ایده‌ها آگاه شده و از آنها استفاده می‌کند.

2-5-11-1: **صحبت با مشتریان:** شرکت‌های نوآور زمانی را صرف دریافت بازخورد درباره نحوه استفاده از کالاها و خدمات شرکت و گوش دادن به ایده‌های جدید مشتریان می‌کنند. شرکت گلاس، یک تولیدکننده آلمانی تجهیزات کشاورزی، مزارع متعددی را در هر یک از بازارهای اصلی خود دارد. در این مزارع، کشاورزان می‌توانند تجهیزات جدید را آزموده و مسئولان شرکت نیز نحوه استفاده از تجهیزات مذکور توسط کشاورزان را مورد مشاهده قرار داده و در این فرآیند، در بعضی مواقع، به روش‌های هوشمندانه‌ای پی می‌برند که کارکنان شرکت هیچگاه قدرت تصور آنرا نیز نداشته‌اند.

2-5-12-1: **جستجو برای کاربرد کالاها و خدمات در سایر بازارها:** تمرکز بر کاربردهای سنتی کالاها و خدمات منجر به محدود شدن خلاقیت و فروش شرکت خواهد شد. کارآفرینان می‌توانند با یافتن کاربردهای جدید کالاها و خدمات خود، غالباً در مکان‌هایی که انتظارش را ندارند، فروش را افزایش دهند.

سیمای یک شرکت

کیوویس

کیوویس، شرکتی کوچک در تاپکا در کانزاس، تکنیکی برای انتقال سریع‌تر تصاویر دیجیتال ابداع کرد که نوعاً در اثر فشرده‌سازی منجر به خراب شدن تصاویر با کیفیت بالا می‌شود. شرکت مذکور مشتریانی در صنعت فیلم‌سازی دارد که در آن، ویرایشگرها از این سیستم برای انتقال تصاویر ویدئویی استفاده کرده و در مراکز تخصصی، انیماتورها (متخصصان پویا نمایی) جلوه‌های ویژه‌ای را برای این تصاویر خلق می‌کنند. پس از مشاهده فاجعه فضایی کلمبیا در سال 2003 - که در آن قطعه‌ای از فوم منجر به از دست رفتن انسجام فضاپیما و انفجار آن در هنگام بازگشت شد - یک گروه خلاق از کارکنان متوجه شدند که سیستم تصویربرداری دیجیتال این شرکت می‌تواند به ناسا کمک کند تا ایمنی پرتاب فضاپیما دیسکوری در مأموریت "بازگشت به فضا" را مورد بررسی قرار دهد. این مأموریت پس از فاجعه کلمبیا، اولین مأموریت به حساب می‌آید. پس از ماهها آزمایش، ناسا بیش از 100 دوربین مجهز به سیستم کیوویس را نصب نمود که به مهندسان امکان می‌داد تا تصاویر پرتاب را با اختلالات کمتری به آزمایشگاه‌ها ارسال کنند تا سریع‌تر مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. زمانی که هنگام پرتاب دیسکوری قطعه دیگری از فوم لق شده بود، مهندسان ناسا با استفاده از تصاویر سیستم کیوویس توانستند مشخص کنند که آیا فضاوردان می‌توانند سالم به زمین بازگردند یا نه.

2-5-13-1: **پاداش به خلاقیت:** کارآفرینان می‌توانند خلاقیت را با پاداش دادن در هنگام بروز آن تشویق کنند. پاداش‌های مالی می‌توانند عوامل انگیزشی مؤثری در زمینه رفتارهای خلاقانه باشند ولی پاداش‌های غیرمالی مثل تمجید، شناسایی در جمع و برگزاری جشن معمولاً انگیزه‌های قوی‌تری برای خلاقیت به حساب می‌آیند.

سیمای یک شرکت

شرکت ارتباطات دیجیتال

شرکت ارتباطات دیجیتال، یک شرکت کوچک ارائه‌کننده تکنولوژی‌های پیشرفته بی‌سیم، مبادرت به شناسایی و تقدیر از کارکنانی می‌کند که دارای اختراعاتی هستند که امکان دریافت "حق الاختراع" روی آنها وجود داشته و این کار را با استفاده از سهام، جوایز نقدی و یا ارائه تقدیرنامه در ضیافت ناهار انجام می‌دهد. سیستم پاداش مذکور کار خود را کرد. ظرف دو سال، تعداد درخواست‌های ثبت اختراع این شرکت پنج برابر شد!

2-5-1-14: مدل‌سازی رفتار خلاق: خلاقیت، بیش از آنچه آموختنی باشد گرفتنی است. شرکت‌هایی که در زمینه نوآوری عملکردی عالی دارند دریافته‌اند که میل به خلاقیت از رأس سازمان آغاز می‌شود. کارآفرینان خلاق که از شانس‌ها استفاده کرده و وضعیت موجود را به چالش می‌طلبند، به زودی در می‌یابند که کارکنانشان نیز همین رویه را در پیش گرفته‌اند.

سیمای یک شرکت

لوازم آرایشی لاش

در شرکت لوازم آرایشی لاش که یکی از تولیدکنندگان در حال رشد صابون، شامپو، لوسیون و کرم‌های مرطوب‌کننده است، آقای مارک کُنستانتین، مؤسس شرکت، می‌داند که جریان ثابت محصولات نوآورانه یکی از رموز موفقیت شرکت اوست. به همین دلیل او "جلسات مافیای سالیانه" را برگزار می‌کند که در آن، کُنستانتین و کارکنانش یک سوم محصولات شرکت را از لیست حذف می‌کنند. اگر چه حذف سالیانه یک سوم محصولات شرکت امری خطرناک بوده و بدان معناست که تیم توسعه محصول باید هر ساله صد محصول جدید تولید کند، این امر به اعضای تیم آزادی بی‌حد و حصری داده و آنها دیگر از رؤیایپردازی واهمه‌ای ندارند. خود آقای کُنستانتین نیز شخصاً به همراه تیم توسعه محصول برای لاش کار می‌کند و بسیاری از ایده‌های او، همانند ایده‌های سایر اعضای تیم، هیچگاه به محصول نهایی تبدیل نمی‌شوند. با مدل‌سازی رفتار خلاقانه، او خلاقیت را بین کارکنانش تشویق می‌کند. جدول 2-2: رموز دهگانه هدایت خلاقیت و نوآوری در سازمان را نشان می‌دهد.

جدول 2-2

رموز دهگانه هدایت خلاقیت و نوآوری

- رهبران شرکت‌های نوآور می‌دانند که نقشی حیاتی در ایجاد فرهنگ تقویت و حمایت از خلاقیت دارند. کاترین کاتلین، مؤسس یک شرکت مشاوره‌ای متخصص در زمینه رهبری و نوآوری، ویژگی‌های زیر که توسط رهبران نوآوری نشان داده شده است را مورد شناسایی قرار داده است:
- 1- آنها می‌اندیشند. این رهبران زمان قابل توجهی را صرف اندیشیدن می‌کنند چرا که به قدرت خلاقیت فردی و ایده‌های تولید شده واقفند.
 - 2- آنها دارای قدرت بینش هستند. این افراد به طور کامل بر ارزش‌ها، بینش و مأموریت شرکت متمرکز بوده و از طریق فرهنگ سازمانی آنرا در تمام کالاهای خدمات شرکت اشاعه می‌دهند. آنها قادرند دقیقاً همان چیزی که مایل به تحقق آن هستند را به دیگران منتقل کنند.
 - 3- آنها به مشتریان گوش فرا می‌دهند. آنها متوجه شده‌اند که مشتریان فعلی یا بالقوه می‌توانند منبع ارزشمند ایده‌های جدید درباره توسعه و بهبود کالاهای خدمات، تکنیک‌های فروش و تعریف جایگاه شرکت در بازار باشند.
 - 4- آنها نحوه مدیریت ایده‌ها را می‌دانند. همان‌طور که آنها در جستجوی ایده‌های جدید و راه‌کارهای خلاقانه برمی‌آیند، به دنبال طیفی از منابع - مشتریان، کارکنان، هیأت‌مدیره و حتی رؤیاهای خود - هستند.
 - 5- آنها انسان مدار هستند. این رهبران، افراد را به دلیل توانایی‌های خلاقانه به کار گرفته و سپس آنها را در موقعیتی قرار می‌دهند که امکان شکوفایی خلاقیت آنها فراهم شود. این رهبران، کارکنان و ایده‌های آنها را به عنوان یکی از بخش‌های مهم مزیت رقابتی شرکت تلقی می‌کنند.
 - 6- آنها فرهنگ "تغییر" را دنبال می‌کنند. این رهبران صرفاً به دنبال مدیریت تغییر نیستند بلکه در جهت تقویت آن نیز می‌کوشند. آنها در جستجوی تغییر بوده و به این موضوع واقفند که نیاز به بهبود، یک نیاز مستمر است.
 - 7- آنها هم‌افزایی، تعادل و تمرکز تیمی را حداکثر می‌کنند. آنها متوجه شده‌اند که کار تیمی منجر به تقویت خلاقیت و نوآوری شده و انسان‌هایی با پیش-زمینه‌های گوناگون را به تیم می‌آورند تا خروجی خلاقانه شرکت خود را حداکثر کنند.
 - 8- آنها خود و دیگران را مسئول استانداردهای عملکرد بالا می‌دانند. این رهبران به دنبال کسب نتایجی بالاترین درجه کیفیت از خود و همکارانشان بوده و به کمتر از آن نیز رضایت نمی‌دهند.
 - 9- آنها پاسخ منفی را نمی‌پذیرند. حتی اگر دیگران اصرار بر عملی نبودن انجام کاری داشته باشند، این رهبران بر اجرای آن اصرار می‌کنند.
 - 10- آنها عاشق کار خود بوده و از انجام آن لذت می‌برند. علاقه شدید این رهبران نسبت به کار، مَسُری بوده و این امر منجر به توانمندسازی تمام کارکنان برای تحقق اهدافی می‌شود که به صورت بالقوه توانایی اجرای آنرا دارند.

ایجاد یک محیط خلاق زمانبر است ولی بازده آن می‌تواند شگفت‌انگیز باشد. شرکت 3M، شرکتی که در زمینه ایجاد یک محیط خلاقانه شهرت دارد، تخمین می‌زند که 70 درصد فروش سالیانه آن از ایده‌های خلاقانه‌ای نشأت می‌گیرد که خاستگاه آن نیروی کار است. همان‌گونه که یکی از مشاوران خلاقیت بیان می‌کند، "برای افزایش خلاقیت کارکنان، باید محیطی را ایجاد کنید که مشوق خلاقیت آنها باشد".

2-5-2: بهبود خلاقیت فردی

همان‌گونه که کارآفرینان می‌توانند با استفاده از تکنیک‌های فوق‌الذکر یک محیط خلاقیت را در سازمان ایجاد کنند، می‌توانند خلاقیت خود را نیز با استفاده از تکنیک‌های زیر بهبود بخشند:

به خود اجازه خلاقیت دهید. همان‌گونه که دیدیم، یکی از بزرگ‌ترین موانع خلاقیت زمانی اتفاق می‌افتد که فرد اعتقاد دارد که دارای خلاقیت نیست. صدور مجوز خلاقیت، اولین گام به سمت ایجاد یک الگوی تفکر خلاقانه است. در دام این وسوسه نیفتید که ایده‌ها را صرفاً بدین دلیل رد کنید که می‌ترسید دیگران این ایده‌ها را "احمقانه" تلقی کنند. هنگامی که نوبت خلاقیت می‌رسد، هیچ ایده‌ای احمقانه نیست!

هر روز به ذهن خود ورودی تازه‌ای بدهید. برای خلاقیت، ذهن شما نیازمند انگیزه است. هر روز کاری متفاوت انجام داده، به یک ایستگاه رادیویی جدید گوش داده، در پارک یا مرکز خرید قدم زده و یا مجله‌ای را بخوانید که هیچگاه نمی‌خوانده‌اید.

سیمای یک شرکت

شرکت داینامیک

هنگامی که جنیت هریس لانگ بنیانگذار شرکت داینامیک، یک شرکت مدیریت جشن‌ها و همایش‌ها، نیازمند ایده‌ای تازه برای یک جشن است، تلاش می‌کند تا ذهن خود را در معرض محرک‌های جدید قرار دهد. در گذشته او در مغازه‌های فروش لوازم دست دوم یا ارزان قیمت قدم زده، با کودکان صحبت کرده و کلاه‌های خنده‌دار بر سر خود می‌گذاشت تا ایده‌های خلاقانه‌ای برای جشن‌های مشتریان خود - که نقشی حیاتی در موفقیت شرکت او داشت - بیابد. او می‌گوید، "برای بهتر بودن از رقبا باید تفکر خلاقانه خود را بکار بگیریم."

کالاها و خدمات سایر شرکت‌ها، خصوصاً شرکت‌هایی که در بازارهای کاملاً متفاوت مشغول فعالیت هستند را مشاهده کنید. کارآفرینان خلاق غالباً ایده‌های خود را از شرکت‌هایی می‌گیرند که مشغول فعالیت در زمینه‌هایی کاملاً نامرتبط با حوزه فعالیت آن‌هاست. در دهه پنجاه، راث و ایلیوت هندلر، کمک مؤسسان شرکت ماتل، ایده الهام بخش پر فروش‌ترین عروسک تمام دوران یعنی باربی (که نام آن برگرفته از دختر هندلر بود) را از عروسکی به نام لی‌لی گرفتند که بر اساس یک شخصیت جالب در داستان‌های فکاهی مصور آلمانی شکل گرفته و سپس ایده پوشاندن لباس به او به سبک مد روز را از بازی‌های مقوایی گرفتند که در آن دوران رایج بود. نمونه دیگری از استقراض ایده زمانی رخ داد که جین نیدتیک، ویت واچرز را به عنوان یک محصول مهم در صنعت کاهش وزن تولید نموده و این کار را با استفاده از "تکنیک گروه‌های حمایتی" از "الکلی‌های گمنامی" که در طرح رژیم غذایی او شرکت کرده بودند انجام داد.

قدرت خلاقانه اشتباهات را بشناسید. نوآوری‌ها در بعضی از مواقع ماحصل خوش اقبالی و یافتن چیزی هنگام جستجو برای چیز دیگر است و حتی در بعضی مواقع، این موارد در اثر اشتباهات کشف می‌شوند. افراد خلاق به این موضوع پی برده‌اند که حتی خطاهای آنها نیز می‌تواند منجر به ایده‌ها، کالاها و خدمات جدید شود. چارلز گودیر به مدت پنج سال درصدد ترکیب لاستیک با طیفی از مواد شیمیایی گوناگون بود تا از نرم شدن بیش از حد در هوای داغ و شکنندگی زیاد در هوای سرد جلوگیری کند. یک شب سرد در سال 1839، گودیر در حال ترکیب لاستیک، سولفور و سرب سفید بود که تصادفاً کمی از این ترکیب را روی یک بخاری داغ ریخت. مواد با یکدیگر مخلوط شده و ترکیب جدیدی حاصل شد که واجد ویژگی‌هایی بود که گودیر به دنبال آن بود! گودیر نام فرآیندی که به صورت تصادفی کشف کرده بود را فرآیند "ولکانیش" (آتش‌فشانی) گذاشته و امروزه، عملاً تمام محصولات تولید شده از لاستیک به این فرآیند بستگی دارد.

همیشه یک دفترچه دم دست داشته باشید تا تفکرات و ایده‌های خود را یادداشت کنید: ایده‌های خلاق آنچنان ارزشمندند که نباید آنها را هدر داد و لذا همیشه دفترچه‌ای دم دست خود داشته باشید تا به محض اینکه به ذهن شما رسیدند، آنها را یادداشت کنید. لئوناردو داوینچی به واسطه مکتوب کردن ایده‌هایی که به ذهنش می‌رسید مشهور است. پاتریک مکنائتون تابلوهای نئونی که رستوران‌ها برای تبلیغ غذاهای خاص خود استفاده می‌کنند را اختراع نموده و بیش از سی محصول دیگر را نیز ابداع نمود که بسیاری از آنها از طریق شرکت خود و خواهرش جمی به فروش رسیدند. او بخش اعظمی از موفقیت خلاقانه خود را مدیون این واقعیت است که تمام ایده‌هایی که به ذهنش می‌رسید را مکتوب نموده و آنها را در پوشه خاصی نگهداری می‌کرد. او بر این موضوع اصرار می‌کند که "هیچ چیزی به خوبی یک ایده دیوانه‌کننده نیست".

به صحبت‌های دیگران گوش فرا دهید: هیچ قاعده‌ای در خلاقیت مبنی بر این امر وجود ندارد که ایده باید حتماً به خودتان تعلق داشته باشد! در بعضی مواقع، بهترین ایده‌های بازرگانی از فرد دیگری می‌آیند ولی کارآفرینان تنها کسانی هستند که به آنها جامه عمل می‌پوشانند.

سیمای یک شرکت

رنج مارک

توماس پرلمتر، در جشن تولد دوستش رابرت لوئیز، یک خودنویس موبلان که در یک جعبه پلاستیکی محکم به نام "پوسته صدف" قرار داده شده بود را به او هدیه داد. لوئیز که نمی‌توانست این جعبه راه حتی به زور، باز کند از این کار منصرف شده و شروع به سر به سر گذاشتن پرلمتر نمود مبنی بر اینکه شرکتش تبلیغاتی را برای بسته‌های بدرنخور انجام می‌دهد. همسرش به شوخی گفت، "شما باید چیزی اختراع کنید تا بتواند آنها را باز کند." قبل از اتمام شام، پرلمتر و لوئیز طرح وسیله‌ای مطمئن، که به سادگی قابل استفاده بود، را تهیه کردند که قادر به باز کردن محکم‌ترین پوسته‌های صدف نیز بود. ظرف دو ماه، آنها نمونه اولیه‌ای به نام "اُپن ایکس" ساختند. این دو کارآفرین با کارخانه‌ای در تایوان برای تولید این ایکس مشغول کار شده و شرکتی به نام رنج مارک را برای بازاریابی آن راه‌اندازی کردند. رنج مارک از طریق وبسایت خود و خرده‌فروشی در سراسر ایالات متحده، این محصول را به قیمت 9/95 دلار می‌فروشد. اُپن ایکس "یک راه حل عالی برای یک مشکل بگرنج" بود و رنج مارک ظرف یک روز توانست 1110 عدد از آنها را بفروشد. پرلمتر با خنده می‌گوید، "من خود نیز بخشی از مشکل بودم و اکنون راه‌حل را پیدا کرده‌ام."

به مشتریان گوش فرا دهید: بعضی از بهترین ایده‌ها درباره کاربرد کالاها و خدمات جدید یا فعلی از مشتریان شرکت سرچشمه می‌گیرند. کارآفرینی که زمانی را صرف گوش دادن به مشتریان می‌کنند غالباً ایده‌هایی می‌گیرند که هیچگاه نمی‌توانستند خودشان به تنهایی آنها را تولید کنند. در شرکت لوازم آرایشی "لاش"، بنیانگذار این شرکت، آقای مارک کُنستانتین مرتباً ایده‌های مربوط به محصولات جدید یا نام محصول را از مشتریان وفادار شرکت می‌گیرد و این اطلاعات را از chatroom شرکت به دست می‌آورد.

با یک کودک صحبت کنید: همانگونه که پیرتر می‌شویم، می‌آموزیم که در بسیاری از موارد خود را با انتظارات جامعه هماهنگ سازیم که شامل راه‌کارهای خلاقانه نیز می‌شود. کودکان محدودیت‌های بسیار کمی در تفکراتشان دارند. در نتیجه، خلاقیت آنها عملاً نامحدود است (آیا بازی‌هایی که شما و دوستانتان در کودکی اختراع کرده‌اید را به خاطر می‌آورید؟) کاسیدی گلدشتاین 11 ساله که از عدم امکان استفاده از قطعات کوچک مداد رنگی‌های مومی شکسته ناراحت بود، یک قطعه نگهدارنده پلاستیکی را ابداع کرد که در حال حاضر در تمام فروشگاه‌های ایالات متحده به فروش می‌رسد. او ایده خود را از لوله‌های پلاستیکی گرفته بود که از گل‌های رز در حین حمل و نقل محافظت می‌کند، قطعه پلاستیکی مذکور را برای نگهداشتن مداد شمعی (صرف نظر از کوچک بودن آن) ابداع نمود.

یک جعبه اسباب‌بازی را در محل کار خود نگهداری کنید. جعبه شما ممکن است شامل اشیاء پیش پا افتاده‌ای مثل رز لب، یویو، پر، قوطی نما یا مجموعه‌ای از اقلام دیگر باشد. هنگامی که با مشکلی مواجه می‌شوید، یکی از این اقلام را به صورت تصادفی از جعبه اسباب‌بازی برداشته و درباره نحوه ارتباط آن با مشکل خود بیندیشید.

کتاب‌هایی را برای تشویق خلاقیت مطالعه کرده یا در یک کلاس خلاقیت شرکت کنید: تفکر خلاقانه تکنیکی است که همه افراد قادر به آموختن آن هستند. شناخت و بکارگیری اصول خلاقیت می‌تواند به میزان قابل توجهی توانایی منجر به بهبود فرایند ایجاد ایده‌های جدید و خلاقانه شود.

زمانی را صرف تعمق و استراحت کنید: استراحت نقشی حیاتی در فرآیند خلاقانه دارد. دور شدن از یک مسأله به ذهن شما فرصت تمرکز می‌دهد. غالباً در طول این زمان است که ضمیر ناخودآگاه شروع به کار بر مسأله نموده و ذهن شما راه‌کارهای خلاقانه متعددی را برای آن ایجاد می‌کند. به اعتقاد یکی از کارشناسان خلاقیت، "ماهگیری یکی از فعالیت‌های ایده‌آل برای تشویق خلاقیت است. هنگامی که یک ماهی دور و بر شماست، ذهن شما بیش از همیشه گوش به زنگ ولی مغز شما به طور کامل در حال استراحت است. این شرایط، همان زمانی است که شما با لحظه "آها!" مواجه می‌شوید."



شما نیز مشاور باشید

جنبه خلاق کارآفرینی

هنگامی که سنت پترزبورگ، یکی از باشکوه‌ترین و هماهنگ‌ترین شهرهای اروپا در اوایل قرن 18 در حال ساخت بود، بسیاری از تخته سنگ‌های بزرگ توسط یخچال‌های طبیعی از فنلاند به آنجا آورده شده بود که باید جابه‌جا می‌شد. یک صخره نسبتاً بزرگ در مسیر یکی از خیابان‌های اصلی قرار گرفته و مناقصه‌هایی برای برداشتن آن انجام شده بود. این مناقصه‌ها به اتمام رسیده ولی قیمت آنها بسیار بالا بود. این امر کاملاً قابل درک بود چرا که در آن زمان، تجهیزات مدرن وجود نداشت و هیچ ماده منفجره قدرتمندی نیز ابداع نشده بود. همان‌گونه که مسئولان رسمی در حال اندیشیدن به این موضوع بودند، یک روستایی ظاهر شده و به آنها پیشنهاد داد تا با هزینه‌ای بسیار کمتر از آنچه توسط سایر شرکت‌کنندگان در مناقصه پیشنهاد شده بود این سنگ را بردارد. آنها چون چیزی برای از دست دادن نداشتند، کار را به روستایی مذکور سپردند.

صبح روز بعد، او با گروهی از روستاییان دیگر با بیل‌هایشان آمدند. آنها شروع به حفر یک سوراخ بزرگ نزدیک صخره نموده و چوب‌هایی را جلوی صخره قرار دادند تا از غلتیدن آن به داخل گودال جلوگیری کنند. هنگامی که گودال مذکور به اندازه کافی عمیق شد، قطعات الوار برداشته شده و صخره مذکور به داخل گودال و زیر سطح خیابان غلتید. آنها سطح آنرا با خاک پوشانده و خاک اضافی را نیز به کناری ریختند.

این موضوع یکی از مثال‌های اولیه است مبنی بر اینکه برای حل یک مشکل، تفکر خلاقانه قادر به انجام چه کارهایی است. سایر افراد در اندیشه نحوه جابه‌جایی صخره از یک نقطه به نقطه دیگر بودند. اما روستایی مذکور از زاویه دیگری به این مسأله می‌نگریست. او بُعد دیگری را مدنظر قرار داد که بُعد بالا و پائین نامیده می‌شود. او نمی‌توانست صخره را بلند کند بنابراین آنرا زیر زمین دفن کرد.

مدیران موزه کلیولند از روش مشابهی از تفکر خلاقانه برای تضمین موفقیت یک نمایش خیره کننده از گنج‌های مصر باستان استفاده کردند. مدیران موزه با استفاده از یک روش بازاریابی متفاوت، یک جلسه خصوصی با رانندگان تاکسی‌های شهر برگزار کردند. بعضی از حامیان پرافاده و اشراف‌زاده این ایده را به تمسخر گرفتند و آنرا احمقانه دانستند. جدای از همه اینها، آنها می‌گفتند که رانندگان تاکسی از ادب لازم، که متناسب با فرهنگ آنها باشد برخوردار نیستند. ولی مدیران موزه بر این موضوع اصرار کردند. با تحت تأثیر قرار دادن رانندگان تاکسی و با استدلال‌های صورت گرفته، رانندگان تاکسی نمایشگاه جدید را به مشتریان خود معرفی می‌کردند که به طبع این امر، سیل مشتریان به موزه سرازیر شد. این دقیقاً همان چیزی است که اتفاق افتاد. در خلال برگزاری نمایشگاه در کلیولند، موزه از تماشای پدیده‌ای پذیرایی می‌کرد که شانه به شانه یکدیگر حرکت کرده و این امر مدیون رانندگان پرچانه تاکسی و مدیران خلاق موزه بود!

رئیس یکی از مدارس متوسطه در اورگن از خلاقیت خود برای حل یک مسأله استفاده نمود. دختران برای اذیت کردن، رژ لب‌های خود را به دستشویی برده، در آنجا آرایش کرده و سپس لب‌های خود را روی آینه فشار می‌دادند. در نتیجه، ده‌ها جای رژ لب چسبیده روی آینه وجود داشت که پرسنل نگهداری و خدماتی باید آنها را پاک می‌کردند. رئیس مدرسه، دختران را به دستشویی دعوت کرده، در آنجا مشکل را توضیح داده و زمان و هزینه روزانه مربوط به تمهید آینه‌ها را به آنها متذکر شد. سپس از کارگر خدماتی خواست تا به آنها نشان دهد که تمیز کردن یک رژ لب تا چه حد مشکل است. پس از آن، او یک برس دسته‌دار بلند برداشت، آنرا در توالی فرو کرده و شروع به تمیز کردن آینه با آن نمود. از آن زمان به بعد، هیچ جای رژ لبی روی آینه‌های دستشویی دختران دیده نشد!

1- با مالک محلی یک مؤسسه کوچک تماس گرفته و از او بخواهید که درباره یکی از مشکلاتی که با آن مواجه شده است توضیح دهد. با تیم کوچکی از همکلاسی‌های خود روی این موضوع کار کرده و از روش‌های خلاقانه‌ای که در قسمت فوق بدانها اشاره شد استفاده کنید تا راهکارهای بالقوه‌ای را برای این مشکل بیابید. به خاطر داشته باشید که خلاقانه بیاندیشید!

2-6: فرآیند خلاق

اگر چه ایده‌های خلاقانه به سرعت صاعقه به ذهن آدم می‌رسند، عملاً ماحصل فرآیند خلاقند که شامل هفت مرحله است:

- 1- آماده سازی¹
- 2- بررسی (کاوش)²
- 3- تبدیل³
- 4- پرورش⁴
- 5- رفع ابهامات مسأله⁵
- 6- تصدیق⁶
- 7- اجرا⁷

گام 1-آماده‌سازی: این گام مستلزم آماده‌سازی ذهن برای تفکر خلاق است. آماده‌سازی می‌تواند شامل آموزش‌های رسمی، آموزش‌های ضمن خدمت، تجربه کاری و بهره بردن از سایر فرصت‌های یادگیری باشد. این آموزش مبنایی را در اختیار ما قرار می‌دهد که بر آن اساس، می‌توان خلاقیت و نوآوری را ایجاد نمود. همان‌گونه که یکی از نویسندگان بیان می‌کند، "خلاقیت به سمت ذهن‌های آماده گرایش دارد". به عنوان مثال، دکتر هامل ناویا، یکی از دانشمندان شرکت تجهیزات دارویی ورتکس، اخیراً داروی جدید نویدبخشی را تهیه کرده است که با ویروس ایدز مقابله می‌کند. فرآیند آماده‌سازی او شامل کسب یک مدرک پیشرفته در حوزه پزشکی و یادگیری نحوه استفاده از کامپیوتر برای ایجاد تصاویر سه بعدی مولکولهای پروتئینی بود که او آنها را مطالعه می‌کرد. شما چگونه می‌توانید ذهن خود را آماده تفکر خلاق کنید؟

- نگرش یک دانشجوی مادام‌العمر را داشته باشید. به این موضوع توجه کنید که آموزش خودتان یک فرآیند بی‌پایان است. از هر وضعیتی که با آن مواجه می‌شوید به عنوان فرصتی برای یادگیری استفاده نمایید.

سیمای یک شرکت

شرکت اوربیتال ریسرچ

راوی وایدیاناتان، یک دانشمند محقق در شرکت اوربیتال ریسرچ، یک شرکت پیشرفته کوچک در کیولند شروع به مطالعه واکنش‌های سوسک حمام پس از مشاهده توانایی خارق‌العاده آنها برای گریز از لنگه کفشی بود که به آنها نزدیک می‌شد. وایدیاناتان از چیزهایی که از این حشره آموخته بود در ایجاد یک شبکه عصبی به نام بایو آورت استفاده نمود که مبتنی بر یک الگوریتم ریاضی بود تا بتواند سیستم‌های ناوبری در خودروها، کشتی‌ها، هواپیماها و سایر روش‌های حمل و نقل را بهبود دهد. او می‌گوید، "با تقلید از یک سوسک، ما توانستیم به یک شبکه عصبی برای پاسخ‌های بسیار سریع دست یابیم."

- تا می‌توانید مطالعه کنید و این کار را صرفاً در حوزه تخصص خود انجام ندهید. بسیاری از نوآوری‌ها از ترکیب ایده‌ها و مفاهیم حوزه‌های مختلف علوم، مهندسی، بازرگانی و هنر بدست می‌آیند. خواندن کتب، مجلات و مقالاتی که حاوی طیفی از موضوعات گوناگون است یک روش عالی برای تشویق و تحریک خلاقیت است.
- مقالات مورد علاقه خود را گردآوری کرده و فایلی را در ارتباط با آن تهیه نمایید. به مرور زمان، شما یک دایره‌المعارف تخصصی و ویژه از اطلاعاتی خواهید داشت که می‌توانید ایده‌ها و تفکرات الهام بخش خود را از آنها برگزینید.

- 1 . preparation
- 2 . investigation
- 3 . transformation
- 4 . incubation
- 5 . illumination
- 6 . verification
- 7 . implementation

• زمانی را به بحث درباره ایده‌های خود با سایرین اختصاص دهید که شامل افراد عادی و متخصصان حوزه مربوطه است. در بعضی از مواقع، سؤالات ظاهراً ساده یک فرد "بی‌اطلاع" می‌تواند منجر به کشف‌ها و رویکردهای جدید نسبت به مشکلات قدیمی شود.

سیمای یک شرکت

شرکت آمریکن وایلدرنس

دیو ویگینز، رئیس شرکت آمریکن وایلدرنس، یک شرکت برگزارکننده تورهای تفریحی، ایده‌های ارزشمندی را از همسرش کارول، شبکه‌ای از مشاوران بازرگانی و کارکنانش دریافت می‌کند. ایده مشهورترین برنامه مسافرتی شرکت، ماشین برف پیمای در پارک ملی یلو استون، توسط یکی از راهنماهای تور مطرح شد. ویگینز می‌گوید، "بسیار مهم است که دیدگاه‌های مختلفی را از افرادی که برای آنها احترام قائل شده و به آنها اعتماد داریم دریافت کنیم."

• به انجمن‌های حرفه‌ای یا تجاری ملحق شده و در جلسات آنها شرکت کنید. در آنجا، شانس این‌را خواهید داشت که با سایر افرادی که علایق مشابهی دارند در جلسات طوفان فکری شرکت کنید. آموختن اینکه سایرین چگونه مشکلات مشابه را حل کرده‌اند می‌تواند دیدگاه‌های تازه‌ای را درباره نحوه حل آن در اختیار شما قرار دهد.

• زمانی را صرف مطالعه سایر کشورها و فرهنگ‌ها کنید. آنگاه به آنجا مسافرت کنید. اقتصاد جهانی ما فرصت‌های کسب و کار باورنکردنی را برای کارآفرینانی به همراه دارد که از دانش و تجربه لازم برای شناسایی آنها برخوردارند. یکی از کارآفرینان یک کسب و کار صادراتی سودآور را برای طیفی از محصولات مصرفی به لاتویا پس از آنی یافت که همراه دخترش یک مسافرت را برای انجام یک مأموریت به آنجا انجام داده بود. او بیان می‌کند که اگر با دخترش به لاتویا مسافرت نکرده بود، او هیچ‌گاه نمی‌توانست از این فرصت استفاده کند.

• مهارت‌های گوش دادن را توسعه دهید. شگفت‌آور است که اگر زمانی را صرف گوش دادن به سایر افراد کنید، خصوصاً کسانی که سن بیشتری داشته و از تجربه بالاتری برخوردارند، چیزهای بسیار زیادی خواهید آموخت. سعی کنید که از هر فردی که ملاقات می‌کنید چیزی بیاموزید.

• عوامل ایجادکننده اختلال در خلاقیت را از بین ببرید: عوامل ایجادکننده اختلال شامل تماس‌های تلفنی، ایمیل‌ها و بازدیدکنندگان می‌توانند خلاقیت را نابود کنند. به کارکنان اجازه دهید تا به یک محیط آرام و بدون عوامل ایجادکننده اختلال بروند چرا که این امر منجر به بهبود توانایی خلاقیت آنها خواهد شد.

گام 2- بررسی و کاوش: این گام نیازمند این است که شخص مذکور درک عمیقی از مشکل، وضعیت یا تصمیم مربوطه را داشته باشد. برای خلق ایده‌ها و مفاهیم جدید در یک حوزه خاص، فرد ابتدا باید مشکل مربوطه را مورد مطالعه قرار داده و مؤلفه‌های اساسی آنرا درک کند. تفکر خلاقانه زمانی اتفاق می‌افتد که انسان‌ها مشاهده‌های دقیقی را از محیط پیرامونی خود صورت داده و سپس اقدام به بررسی روش‌های اجرای فعالیت‌ها (یا عدم اجرای آنها) می‌کنند. به عنوان مثال، دکتر ناویا و یکی دیگر از دانشمندان شرکت ورتکس چندین سال صرف انجام تحقیق روی ویروس‌ها و پروتئین‌هایی نمودند که نوعی آنزیم ویروس به نام پروتئاز را متوقف می‌کند. بررسی روش‌های مختلف متوقف کردن این آنزیم، راه را برای کشف او هموار نمود.

سیمای یک شرکت

اندوسیت

کریستوفر لمون، پس از دریافت دکترای شیمی، شروع به تحقیق درباره درمان‌های ضدسرطان با استفاده از مولکول‌هایی نمود که تومورها به عنوان "اسب‌های تروجان" جذب می‌کنند تا او بتواند داروهایی که آنها را از بین می‌برد را به داخل آنها تزریق کند. در وهله اول، لمون روی نوعی اسید در خانواده ویتامین B به نام بیوتین متمرکز شد ولی پس از 9 ماه تحقیق و کار سخت، با یک شکست کامل مواجه شد. یک روز صبح هنگامی که همراه همسرش کنار میز صبحانه نشسته بود، لمون که عاشق غلات بود، مشغول خواندن محتویات غذایی جعبه کلاگز شد. یکی از اقلام بکار رفته، فولیک اسید، توجه او را جلب نمود. لمون به آزمایشگاه رفته و یک برگه تحقیقی در این زمینه یافت که فولیک اسید چگونه وارد سلول‌های بدن می‌شود. او می‌گوید، "من می‌دانستم که این همان چیزی است که به دنبالش می‌گشتم." چندی نگذشت که لمون تکنیکی برای پیوند داروهای سرطان به فولیک اسید یافت به نحوی که توسط سلول‌ها قابل جذب بوده و آنها را قادر می‌ساخت به همان شکلی که با عفونت‌ها مبارزه می‌کنند، با این مرض مقابله کنند. لمون درمان نویدبخش خود را به شرکتی به نام اندوسیت واگذار نمود که در نظر دارد ظرف چند سال داروهای مذکور را روانه بازار کند. لمون می‌گوید، "لحظات اکتشاف زیادی در آزمایشگاه وجود دارد. با این وجود، هیچ یک به خوبی مورد مربوط به فولیک اسید نبوده‌اند. آن صبحانه حرفه و زندگی مرا به طور کامل متحول کرد."

گام 3-تبدیل: تبدیل مستلزم مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود بین اطلاعات گردآوری شده است. این مرحله نیازمند دو نوع تفکر است: تفکر همگرا و تفکر واگرا. **تفکر همگرا** عبارتست از توانایی مشاهده شباهت‌ها و ارتباط بین داده‌ها و رخدادهای گوناگون.



سیمای یک شرکت

شرکت اس بی آی

بروس میدلتون فیزیکدان، هنگامی که سوار بر دوچرخه دخترانش را به مدرسه می‌رساند هنگام رسیدن به بالای یک سربالایی کاملاً خسته شده بود. او می‌گوید، "تمام نیرویم را از دست داده بودم." میدلتون شروع به تعمق درباره ساخت دوچرخه‌ای نمود تا بتواند انرژی حرکتی را ذخیره نماید و به این می‌اندیشید که یک فنر فلزی چگونه می‌تواند انرژی آزاد شده حین ترمز را ذخیره کرده و سپس آنرا آزاد کند. با این وجود، محاسباتش نشان داد که این فنر باید وزنی معادل 150 پوند داشته باشد. روزی در یک فروشگاه ابزار فروشی، توجه او معطوف به یک قفسه تیر و کمان شده و ذهن او مجدداً به مسأله انرژی حرکتی بازگشت. او محاسبه کرد که ظرفیت ذخیره‌سازی انرژی توسط لاستیک 10 تا 20 مرتبه بیش از فولاد است. او می‌گوید، "این یک پیشرفت واقعی بود." میدلتون که در حال تفکر و به یاد آوردن روزهای کودکی خود بود درصدد جایگزینی فنرهای فولادی جستونک با لاستیک شد. برای آزمودن این ایده، او تعدادی لوله آزمایشگاهی از یک فروشگاه عرضه تجهیزات پزشکی خرید ولی فوراً دریافت که این لوله‌ها بسیار حجیم هستند. سپس هنگام قدم زدن در یک فروشگاه خرت و پرت، میدلتون یک جفت چکمه فضایی یافت که به فرد امکان می‌داد همانند جهش‌هایی که روی ترامپولین (تور آکروبات بازی) صورت می‌گیرد، جست و خیز کند. تحت تأثیر این امر، او یک سری باند لاستیکی صنعتی خریده و با استفاده از قطعات کاناپه IKEA نمونه اولیه یک جستونک را ساخت. یافتن! این نمونه اولیه چهار فوت از زمین بلند می‌شد. او می‌گوید، "تنها عامل محدودکننده، جرئت بود نه عوامل مکانیکی. سپس میدلتون با شرکت اس بی آی، قدیمی‌ترین تولید کننده جستونک در دنیا همکاری کرد تا جستونک فلای بار را تولید کند. اندی مک دونالد، قهرمان هشت دوره جام جهانی اسکیت بوردینگ، با اس بی آی و میدلتون کار می‌کند تا مبادرت به بازاریابی بهترین جستونک دنیا - که بالاترین قدرت جهش را دارد - نماید.

تفکر واگرا عبارتست از توانایی مشاهده تفاوت بین داده‌ها و رخدادهای گوناگون. دکتر ناویا، هنگام تهیه داروی ضد ایدز، مبادرت به مطالعه کارهای سایر دانشمندی نمود که درصدد تهیه یک داروی متوقف کننده آنزیم برآمده ولی با شکست مواجه شده بودند. او توانست شباهت‌ها و تفاوت‌های تحقیق خود با سایرین را مشاهده کرده و ضمن اجتناب از شکست‌های آنها، به موفقیت دست یابد. شما چگونه می‌توانید توانایی خود برای تبدیل اطلاعات گردآوری شده به یک ایده هدفمند را افزایش دهید؟

- اجزای وضعیت مذکور را چندین بار مورد ارزیابی قرار داده و سعی کنید یک "تصویر کلی" از آن به دست آورید. در فرآیند خلاقانه، گیر کردن زودهنگام در جزئیات می‌تواند منجر به کاهش خلاقیت شود. نگاهی به الگوهای ظاهر شده بیاندازید.
- عناصر وضعیت را مجدداً بچینید. با نگاهی به مؤلفه‌ها و عناصر یک موضوع با ترتیب‌های مختلف یا از دیدگاه‌های گوناگون، احتمالاً می‌توانید شباهت‌ها و تفاوت‌های بین آنها را به سادگی تشخیص دهید. چیدمان مجدد آنها می‌تواند به شما کمک کند تا به الگوی مشابهی دست یابید که قبلاً به‌واسطه ساختار ناآشنای آن مخفی شده بود.
- سعی کنید از روش‌های خلاقانه حل مسأله استفاده کرده، دو ایده ظاهراً نامربوط را گرفته و آنها را با یکدیگر ترکیب کنید. به عنوان مثال، چرا نتوانیم یک کتابفروشی را بدون پیشخوان فیزیکی و کتاب راه‌اندازی کنیم که دقیقاً همان روشی است که بیژاس با آن شرکت آمازون را راه‌اندازی نمود.
- قبل از گیر کردن در یک دیدگاه خاص نسبت به یک وضعیت، به خاطر داشته باشید که چندین رویکرد دیگر نیز می‌تواند به موفقیت ختم شود. اگر یکی از این روش‌ها به بن‌بست خورد، در عبور از آن تردید نکرده و به سراغ روش دیگری بروید. در نظر گرفتن همزمان چندین رویکرد برای حل یک مسأله یا استفاده از یک فرصت همانند به حرکت در آوردن چندین توپ بولینگ برای کسب موفقیت سریع است. هر چه تعداد توپ‌هایی که به حرکت در می‌آورید بیشتر باشد، احتمال اصابت به یکی از اهداف بیشتر خواهد بود. از این وسوسه که قضاوت دقیقی درباره نحوه حمله به یک مشکل یا فرصت داشته باشید اجتناب کرده و در مقابل آن مقاومت کنید. اولین رویکرد ممکن است بهترین روش نباشد.

گام 4- پرورش: ضمیر ناخودآگاه شما نیازمند زمان است تا بر اطلاعات گردآوری شده تمرکز کند. از نظر یک ناظر، این مرحله از فرآیند خلاقیت کاملاً کسل کننده است. در این فرآیند ظاهراً هیچ اتفاقی نمی‌افتد! در حقیقت، در خلال این فرآیند، ممکن است اینگونه به نظر برسد که فرد مذکور در حال وقت تلف کردن است. فرآیند پرورش، زمانی رخ می‌دهد که فرد مذکور از مسأله دور شده و غالباً به طور کامل مشغول انجام فعالیت‌های نامربوط دیگری است. وقتی دکتر ناویا از محیط کار خود دور بوده و حتی درباره تحقیقات خود در مورد داروهای ضد ایدز فکر نمی‌کرد، نیروی خلاق او در سطح ناخودآگاه مشغول به کار بود.

شما چگونه می‌توانید مرحله پرورش فرآیند خلاقیت را بهبود داده و امکان غوطه‌ور شدن ایده‌ها در ذهن خود را فراهم کنید؟

- از وضعیت موجود دور شوید. دور شدن از مشکل نقشی حیاتی در بهبود خلاقیت دارد. یکی از مطالعات صورت گرفته توسط ویلسون بریل، یک کارشناس خلاقیت که تحقیقی درباره نحوه تبدیل 350 ایده عالی به محصول انجام داده است نشان می‌دهد که دو سوم ایده‌ها زمانی به ذهن افراد خطور کرده‌اند که افراد دور از محیط کار بوده‌اند (زیردوش، در خودرو، در رختخواب، در حال قدم زدن یا سایر وضعیت‌های غیرکاری). انجام کاری که به طور کامل به مسأله فعلی غیرمرتبط باشد به ضمیر ناخودآگاه شما فرصت می‌دهد تا روی این مشکل یا فرصت کار کند. در حقیقت، سه مکان معروف یعنی "حمام، رختخواب و اتوبوس" سرچشمه خلاقیت به حساب می‌آیند. دیو ویگینز، یکی از افراد با تجربه آمریکایی در این زمینه می‌گوید، "من بعضی از بهترین تفکراتم را در وان آب گرم خانه به دست می‌آورم. من در آنجا می‌نشینم و با تعداد زیادی ایده خوب بر می‌گردم".

- زمانی را صرف رؤیابرداری کنید. اگر چه ممکن است اینگونه به نظر برسد که گویا هیچ کاری را انجام نداده‌اید، رؤیابرداری یکی از بخش‌های مهم فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید. این همان زمانی است که ذهن شما بیشترین آزادی را برای کنار گذاشتن الگوها و سایر محدودیت‌های خودخواسته بر خلاقیت را خواهد داشت. به ذهن خود اجازه دهید تا به گشت و گذار پرداخته و به راهکار خلاقانه برسد.

- خود را در شرایط آرامش قرار داده و بازی و ورزش منظم را از نظر دور ندارید. شاید، بدترین کاری که می‌توانید برای خلاقیت انجام دهید این است که مداوماً روی یک مسأله یا فرصت کار کنید. به زودی، خستگی از یک در وارد شده و خلاقیت از در دیگر خارج خواهد شد! ایده‌های عالی غالباً در بازی گلف، در مسابقات بسکتبال، در باغ خانه یا ننوی توری به ذهن افراد می‌رسد.

- درباره مشکل یا مسأله فکر کنید. اگر چه ممکن است نتوانید رؤیای خود را هدایت کنید، تفکر درباره یک موضوع، قبل از خواب، می‌تواند روشی مؤثر برای تشویق ذهن شما برای کار روی آن در حین خواب باشد که به این فرآیند "رؤیابرداری روشن" می‌گویند. هنگامی که ری کیزویل، مخترع مستعد و کارآفرین سریالی معروف به خواب می‌رود، او روی یک مشکل خاص تمرکز می‌کند. او در بعضی مواقع، با خود این گونه تصور می‌کند که در حال سخنرانی درباره موفقیت خود درباره حل آن مسأله است. او می‌گوید، "این کار با هدف فعال کردن ضمیر ناخودآگاه برای تأثیرگذاری بر رؤیاهاست". غالباً، هنگام خواب، ایده‌ها و راه کارهای بالقوه حل مشکل به ذهن او می‌رسد. هنگامی که بیدار شده و در وضعیت نیمه خواب یا نیمه هوشیار قرار دارد، او منطق تفکر آگاهانه را با محتوای رؤیاهایش در هم می‌آمیزد. این فرآیند غالباً منجر به دیدگاه‌های شگفت‌انگیزی می‌شود که به قول کرزویل، ممکن بود آنها را از دست بدهد.

سیمای یک شرکت

بیلرڈ ساحلی

باتریک دوری ایده کسب و کار خود را از یک رویا - هنگامی که روی شن‌های ساحل دراز کشیده و مشغول تماشای وسیله‌ای آهنی که روی شن‌ها قرار داده شده بود - گرفت. او رویابرداری خود را به خاطر آورده و می‌گوید، "من با خود اندیشیدم که می‌توان تبلیغاتی را روی این دستگاه قرار داد." او اکنون مالک بیلردهای ساحلی و شرکتی در نیوجرسی است که تبلیغ محصولات را روی شن‌های ساحل چاپ می‌کند.

- در محیطی متفاوت با محل کار خود، روی مسأله یا فرصت مذکور کار کنید. در یک روز زیبای پاییزی کار خود را انجام داده یا اینکه روی یک نیمکت در یک فروشگاه بزرگ نشسته و مبادرت به انجام کار مذکور نمائید. تغییر صحنه احتمالاً منجر به تشویق خلاقیت شما خواهد شد.

گام 5- رفع ابهامات مسأله: این مرحله از فرآیند خلاق در نقطه‌ای در خلال مرحله پرورش و زمانی رخ می‌دهد که یک پیشرفت آنی منجر به این می‌شود که "دو ریالی شما بیافتد". این فرآیند ممکن است پس از پنج دقیقه یا پنج سال اتفاق بیفتد. در مرحله رفع ابهامات مسأله، تمام مراحل قبلی با یکدیگر جمع می‌شوند تا به وضعیت "یافتیم" (کلمه‌ای که ارشمیدس آنرا هنگام کشف قانون شناوری اجسام در آب بیان کرد) برسند که همان خلق ایده نوآورانه است. در یک مطالعه روی 200 دانشمند، 80 درصد از آنها گفتند که دست کم یک بار پاسخ مسأله به یکباره به ذهن آنها خطور کرده است و این امر عمدتاً در مواقعی بوده که از مسأله دور بوده‌اند. برای دکتر ناویا، مرحله رفع ابهامات مسأله زمانی اتفاق افتاد که در حال خواندن یک مجله علمی بود. در حین خواندن، دکتر ناویا با جرقه‌ای برای یافتن روش جدیدی برای متوقف کردن آنزیم تجزیه پروتئین مواجه شده است.

اگر چه ممکن است فرآیند خلاقانه چند ماه یا حتی چند سال طول بکشد، مرحله رفع ابهامات مسأله چندان مشخص نیست. به عنوان مثال، یک شب، کنت مورفی، یک مهندس برق، شروع به رؤیایپردازی درباره چیزی مثل یک فوتون نور نمود. او درباره رؤیاهایش می‌گوید، "من سوار بر اشعه نوری بودم که از درون فیبرها حرکت می‌کرد". مورفی که دارای 30 حق‌الاختراع است، از دیدگاه خود درباره رؤیا برای ابداع یک دستگاه سنجش با استفاده از فیبرنوری استفاده کرد که مرتباً ساختارهای دارای ترک در هواپیما را شناسایی می‌کند. باری کیمپ می‌گوید که ایده سریال‌های تلویزیونی "مربی" به یکباره به ذهن او خطور کرده و شامل شخصیت‌ها، طرح و همه اینها بوده که در ساعت سه صبح به ذهن او رسیده است. او بلند شد و به سرعت شروع به نوشتن چند صفحه یادداشت نمود که مبنایی برای این برنامه موفق شد. یکی از پروفیسورهای علوم ریاضی با یک تئوری مهم جدید درصدد تبیین این موضوع بود که جاذبه در زمینه گردش کهکشان‌های حلقوی چه نقشی دارد (مسأله‌ای که برای چندین دهه ذهن فیزیکدان‌ها و ستاره‌شناسان را به خود مشغول کرده بود) و این کار را هنگام خیره شدن به پنکه سقفی در یک رستوران کشف کرده بود. در حالی که در آن لحظه زمانی در حال رؤیایپردازی بود با خود اندیشید، "همانند نقطه‌ای بر روی تیغه یک پنکه سقفی، سرعت ستاره‌های موجود در کهکشان در حال چرخش که به محور مرکزی نزدیک‌تر است، کندتر است". او معادله‌ای را طراحی کرد تا تئوری خود را آزموده و سپس نتایج آنرا با معیارهای گوناگون سیستم‌های چرخش کهکشانی مقایسه نمود. نتایج با واقعیت همخوانی داشته و تئوری مذکور کار می‌کرد!

گام 6- تأیید یا صحه‌گذاری: برای کارآفرینان، اعتبارسنجی یک ایده به عنوان یک ایده دقیق و مفید می‌تواند شامل انجام آزمایش‌ها، شبیه‌سازی‌ها، بازارسنجی کالا یا خدمت، تهیه برنامه‌های آزمایشی در مقیاس کوچک، تولید نمونه‌های اولیه و درگیر شدن در بسیاری از فعالیت‌های دیگری است که برای تأیید کارایی ایده جدید و عملی بودن امکان اجرای آن طراحی شده است. هدف این است که ایده نوآورانه مذکور را در بوتۀ آزمون واقعیت بگذاریم. در این مرحله، سؤالات مناسبی که باید آنها را پرسید عبارتند از:

- آیا این ایده در واقع راهکار بهتری برای یک مشکل یا فرصت خاص است؟ در بعضی از مواقع، ایده‌ای که در آزمایشگاه یا کاغذ برای آن آینده‌ای درخشان متصور است هنگام اجرا در شرایط واقعی به میزان قابل توجهی رنگ می‌بازد.

- آیا این ایده کارایی دارد؟

- آیا نیازی به آن وجود دارد؟

- اگر چنین است، بهترین کاربرد این ایده در بازار چیست؟

- آیا ایده کالا یا خدمت مذکور با قابلیت‌های اصلی سازمان همخوانی دارد؟

- تولید یا عرضه این محصول چه هزینه‌ای خواهد داشت؟

- آیا ما می‌توانیم آنرا با قیمتی منطقی به فروش برسانیم تا بتواند فروش، سود و بازگشت سرمایه کافی را برای شرکت به همراه داشته باشد؟ شرکت رمترون، یک تولیدکننده تراشه‌های حافظه از یک "فرم توجیه محصول" برای گردآوری اطلاعات از ارائه‌کننده ایده و همچنین سایر بخش‌های شرکت استفاده می‌کند تا بتواند توانایی‌های بالقوه هر یک از ایده‌ها را مورد تصدیق قرار دهد. برای آزمون ارزش فرمولاسیون داروی جدید، دکتر ناویا از کامپیوترهای قدرتمند در شرکت دارویی ورتکس برای ایجاد مدل‌های سه بعدی ویروس HIV استفاده کرده و سپس توانایی داروی جدید خود را برای متوقف کردن آنزیم پروتئاز شبیه‌سازی نمود. آزمون‌های بعدی دارو ایمنی آنرا تأیید نمود. او می‌گوید "من متقاعد شده بودم که دارای دیدگاهی هستم که هیچ شخص دیگری آنرا ندارد".

گام 7- اجرا: تمرکز این گام بر تبدیل ایده به واقعیت است. تعداد زیادی از افراد با ایده‌های خلاقانه برای تولید کالاها یا خدمات خوش آتیه و نویدبخش جدید می‌آیند ولی بسیاری از آنها از حد ایده فراتر نمی‌روند. آن چیزی که کارآفرینان را از این دسته از افراد مجزا می‌کند این است که آنها ایده‌های خود را به مورد اجرا می‌گذارند. فلسفه یک کارآفرین این است که "آماده، هدف، آتش" و نه "آماده، هدف، هدف، هدف، هدف، ...".

سیمای یک شرکت

شرکت ان سی تی و سیگنوس

گروه ان سی تی، شرکت کوچکی است که مبادرت به طراحی سیستمی نموده است که برای از بین بردن پارازیت، امواج صوتی را از طریق کاشی‌های سرامیکی منتقل می‌کند. یک روز، یکی از مهندسان این شرکت به دنبال بررسی این بود که اگر به جای امواج ضد پارازیت، موسیقی برای این کاشی‌ها ارسال کند چه اتفاقی خواهد افتاد. او یک رادیو را به این سیستم متصل کرده و سپس مشاهده کرد که از این کاشی‌ها صدای گروه بیتل‌ها پخش می‌شود. شرکت مذکور از کشف این مهندس استفاده کرده و از بلندگوهایی با ضخامت 2 اینچ که روی دیوار نصب می‌شدند استفاده کرد تا صدایی با کیفیت بالا برای بازار مصرف کننده تولید کند! یک شرکت کوچک دیگر به نام سیگنوس، چسب زخمی اختراع نمود که می‌توانست داروها را به پوست فرد مورد نظر منتقل کند. هنگام استفاده از یکی از این چسب‌ها، یکی از محققین متوجه شد که این چسب زخم علاوه بر انتقال دارو، می‌تواند بعضی از مواد را از بدن جذب کند. شرکت سیگنوس از این کشف استفاده نمود تا یک خط تولید از دستگاه‌هایی را راه‌اندازی کند که مثل ساعت مچی بوده و می‌تواند سطح گلوکز بیماران دیابتی را کنترل کند.

کلید موفقیت هر دو شرکت، توانایی آنها در استفاده از ایده خلاقانه برای یک محصول جدید مفید و سپس تبدیل آن به واقعیت بوده است. همان گونه که یکی از کارشناسان خلاقیت بیان می‌کند، "در حقیقت، خلاقیت عبارت است از توجه به جریان بی‌پایان ایده‌های تولید شده و آموختن نحوه بکارگیری آن ایده‌ها".

برای دکتر ناویا و شرکت دارویی ورتکس، مرحله اجرا، نیازمند آزمودن توانایی دارو برای جنگ با این ویروس کشنده در انسان‌ها بود. اگر این دارو می‌توانست کارایی خود را اثبات کند، شرکت ورتکس این فرآیند را با عرضه دارو به بازار تکمیل می‌کرد. در مرحله پایانی آزمون، دکتر ناویا آنقدر مطمئن بود که در آستانه یک پیشرفت عظیم در جنگ با ایدز قرار گرفته که شب نمی‌توانست بخوابد. متأسفانه، سری آزمون‌های حیاتی نهایی اثبات کرد که خلاقیت دکتر ناویا، همان گونه که او اکنون می‌گوید، "به طور کامل، کلاً و مطلقاً غلط بوده است". اگر چه این بار بینش و بصیرت او با شکست مواجه شد ولی تحقیق دکتر ناویا برای جنگ علیه بیماری ایدز همچنان ادامه دارد. بسیاری از کارهای فعلی صورت گرفته در شرکت ورتکس بر اساس ایده اولیه دکتر ناویا است. اگر چه این ایده غلط از آب درآمد ولی در جهت یک هدف ارزشمند خدمت کرد: ایجاد ایده‌های جدید. او می‌گوید "ما اکنون از تکنولوژی قدرتمندی در تحقیقات HIV استفاده می‌کنیم که تاکنون مورد استفاده قرار نگرفته و صرفاً بر اساس یک حدس بنیان نهاده شده بود".



یک نمونه عملی

ایجاد فرهنگ نوآوری

ایجاد فرهنگی که در آن، خلاقیت و نوآوری رشد کند برای یک کارآفرین کار ساده‌ای نیست و نیازمند یک رویکرد مدیریتی متوازن است. یک سبک مدیریتی سنگین (استبدادی) منجر به کشته شدن خلاقیت شده و نرخ ترک شغل را بین کارکنان خلاق افزایش می‌دهد. رویکرد رها کرده‌ای که افراد را به حال خود واگذارد نیز می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و ایجاد هرج و مرج شود. ریچارد فلوریدا، نویسنده کتاب "افزایش خلاقیت" می‌گوید، "محیط‌های کاری امروز برای مدیریت انسان‌های خلاق طراحی نشده‌اند. اگر با انسان‌های خلاق همانند کارگران برخورد شود، نسخه‌ای برای یک فاجعه رقابتی خواهد بود". کارآفرینان چه کاری می‌توانند انجام دهند تا فرهنگ نوآوری را تشویق کرده و از خلاقیت کارکنان حمایت کنند؟

گام اول: به این موضوع توجه کنید که کارآفرینی از همه جای شرکت می‌آید. یکی از اشتباهات رایج این است که تصور کنیم تنها انواع خاصی از افراد دارای توانایی خلاقانه بوده و بسیاری از افراد فاقد آن هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که هر فردی با هوش معمولی، دارای توانایی خلاقیت است. این امر برعهده مالکان مؤسسه بازرگانی است که خلاقیت کارکنان خود را به نفع شرکت و به طور کلی به نفع جامعه آزاد کند. هدف این است که تمام

اعضای سازمان، از کارکنان کارخانه گرفته تا واحد مالی، در ایجاد راه‌کارهای خلاقانه درگیر شوند.

گام دوم: روی پول به عنوان عامل انگیزشی اولیه خلاقیت حساب نکنید. پول می‌تواند یک عامل انگیزشی مهم برای بعضی از کارکنان باشد ولی تحقیقات نشان می‌دهد که عامل انگیزشی اولیه برای رفتارهای خلاقانه نیست. مهم‌تر از عوامل انگیزشی، شناسایی و قدردانی از افراد خلاق و آزادی و استقلال برای ترغیب راه‌کارهای خلاقانه است. در حقیقت، هنگامی که بحث خلاقیت مطرح می‌شود، سیستم‌هایی که بر اساس عملکرد به افراد پاداش می‌دهند ممکن است بهترین راه‌کار نباشند چرا که کارکنان را تشویق می‌کنند تا از سنجیدن شانس خود برای توسعه راه‌کارهای جدید امتناع کنند (به خاطر داشته باشید که شکست بخشی طبیعی از فرآیند خلاقیت به حساب می‌آید). برای تشویق خلاقیت بین کارکنان، کارآفرینان باید یک محیط کاری حمایتی را ایجاد کنند که برای رفتارهای خلاق ارزش قائل شده، آنها را مورد شناسایی قرار داده و تشویق نماید. علاوه بر این، اختصاص پروژه‌ها به افراد نه تنها بر اساس تجربه و آموزش، بلکه بر اساس علایق آنها می‌تواند منجر به تقویت خلاقیت شود. انسان‌ها هنگامی که نسبت به کار خود علاقه نشان داده و در حال آموختن مهارت‌های جدید باشند خلاقیت بیشتری خواهند داشت. به همین دلیل است که گوگل به کارکنان خود اجازه می‌دهد تا 20 درصد زمان کاری خود را صرف "گوگلتها"¹ کنند که پروژه‌هایی هستند که کارکنان به آنها علاقه‌مند بوده و توانایی‌های بالقوه‌ای را برای توسعه فعالیت‌های بازرگانی در آن می‌بینند).

گام سوم: به کارکنان امکان دهید تا بفهمند که استفاده از فرصت‌ها - و شکست‌هایی که در بعضی از مواقع حاصل می‌شود - پیامدهایی قابل قبول هستند. برای شکوفایی خلاقیت، کارکنان باید بدانند که استفاده از شانس‌ها و فرصت‌هایی که ممکن است منجر به شکست شود هیچ خطری برای آنها نخواهد داشت. آنها باید بدانند که برای راه‌کار خلاقانه‌ای که با شکست مواجه می‌شود، مجازات نخواهند شد (حتی اگر این کار به خرج شرکت صورت گیرد). سریع‌ترین روش برای کشتن خلاقیت تنبیه کسانی است که جرأت آزمودن راه‌کارهای خلاقانه را پیدا کرده و در این کار شکست خورده‌اند.

گام چهارم: فراهم کردن منابع لازم، خصوصاً زمان، برای خلاقیت کارکنان: کارکنان، برای بهره‌وری در کارهای عادی خود باید منابع مناسب را در اختیار داشته باشند، همین امر برای کارهای خلاقانه مصداق دارد. برنامه‌های آموزشی خلاقیت، یک محیط کاری با امکان تعامل آزادانه برای کارکنان (در مقایسه با قرار دادن کارکنان در اتاق‌ها یا بدتر از آن در اتاق‌های مربع شکل)، یک گروه متنوع از همکاران و یک محیط فیزیکی راحت، آرام و دلچسب، تنها تعدادی از عواملی است که می‌تواند منجر به بهبود خلاقیت شود.

گام پنجم: محافظت در مقابل قاتلان خلاقیت: محافظت از کارکنان در مقابل عوامل نابود کننده خلاقیت (مثل عوامل ایجادکننده اختلال) به آنها امکان می‌دهد تا روی کارهای موجود تمرکز نموده و خلاق‌تر باشند. شاید، زمان مهم‌ترین منبعی باشد که کارآفرینان می‌توانند به کارکنان بدهند. تحقیقات نشان می‌دهد که انسان‌ها هنگامی دارای کمترین درجه خلاقیت هستند که تحت فشار زمانی برای رسیدن به یک ضرب‌الاجل کوتاه باشند. فشار زمانی منجر به ایجاد خلل در فرآیند خلاقیت می‌شود. اگر چه شرایط اضطراری به صورت دوره‌ای در فعالیت‌های بازرگانی به وجود می‌آیند، با این وجود، مالک یک مؤسسه بازرگانی که پیشاپیش مبادرت به برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کارها می‌کند می‌تواند بخش اعظمی از فشار زمانی که منجر به نابودی خلاقیت می‌شود را رفع نماید.

گام ششم: زمانی را برای رویاپردازی و تفکر خلاقانه اختصاص دهید: اگر چه کارکنان باید بر مشکلات موجود و کسب نتایج تمرکز کنند، خلاقیت طلب می‌کند که آنها زمان کافی برای دور شدن از این مشکلات داشته باشند به نحوی که فرآیند پرورش امکان ظهور داشته باشد. صرفاً به این دلیل که یک کارمند به بیرون پنجره خیره شده بدان معنا نیست که او در حال وقت‌گذرانی بی‌بهره است. در بعضی از مواقع، خلاقانه‌ترین ایده‌ها زمانی مطرح می‌شوند که از دیدگاه یک ناظر عادی، کارکنان در حال تماشای اطراف هستند و گویا در خیال‌بافی و رویاپردازی به سر می‌برند.

گام هفتم: روش‌های بوروکراتیکی که هیچ ارزش افزوده‌ای ایجاد نمی‌کنند را حذف کنید: هیچ جایی برای روش‌های بوروکراتیک در آن دسته از مؤسسات بازرگانی وجود ندارد که روی راه‌کارهای خلاقانه برای بقاء حساب می‌کنند. کارآفرینان هوشمند به کارکنان اجازه می‌دهند تا سیاست‌ها و روش‌هایی را در محدوده مرزهای معینی ایجاد کنند. کارهایی که بر اساس زمان منعطف، اشتراک کار، ارتباطات از راه دور و سایر تکنیک‌هایی بنا شده است که با سبک‌های زندگی کاری کارمندان مدرن امروز همخوانی دارد راهی طولانی را به سمت بهبود خلاقیت پیموده است.

گام هشتم: تشویق تشریک مساعی به جای رقابت برای کسب خلاقانه‌ترین نتایج: بسیاری از مدیران بر این اعتقادند که بهترین راه برای تشویق خلاقیت، استفاده از رویکردی است که منجر به ایجاد رقابت بین تیم‌های کارکنان می‌شود. البته این امر همیشه درست نیست! اگر چه رقابت می‌تواند منجر به یک برنامه تلویزیونی جالب شود، تحقیقات نشان می‌دهد که خلاقیت عملاً زمانی با مشکل مواجه می‌شود که رقابت آغاز می‌شود. هنگامی که بحث خلاقیت مطرح می‌شود، رقابت منجر به توقف جریان اطلاعات و اشتراک ایده‌ها می‌شود (که در زمره بخش‌های اساسی فرآیند خلاق به حساب می‌آیند).

¹ . Googlettes

گام نهم: به کارکنان اجازه دهید تا شاد باشند! خلاقیت زمانی رشد می‌کند که کارکنان شاد باشند. البته این بدان معنا نیست که کارکنان باید بخش اعظمی از زمان خود را صرف بازی کنند ولی باید بتوانند از کار و محیط کاری خود لذت ببرند. کارآفرینان هوشمند می‌دانند که حلقهٔ بسکتبال می‌تواند به همان اندازه اهمیت داشته باشد که یک ابزار بازرگانی مثل دستگاه فاکس. فراهم کردن یک محیط کاری فیزیکی که شامل نور کافی (حتی الامکان نور طبیعی)، موسیقی، کارهای هنری الهام بخش، گیاهان، اسباب‌بازی‌های احمقانه، (در بعضی از مواقع) صرف پیتزا در اداره و وایت بُرد باشد روش‌هایی عالی برای یک محیط مستعد خلاقیت است.

2-7: تکنیک‌هایی برای بهبود فرآیند خلاق

تیم‌های از افراد که با یکدیگر کار می‌کنند معمولاً می‌توانند ایده‌های خلاقانه‌تری ایجاد کنند. چهار تکنیک وجود دارد که به طور خاص برای بهبود کیفیت ایده‌های خلاقانه در تیم‌ها مفید است که شامل طوفان فکری، نقشهٔ ذهنی، TRIZ و الگوسازی سریع است.

2-7-1: طوفان فکری

فرآیندی خلاق است که در آن، گروه کوچکی از افراد با ساختار بسیار کم با هدف ایجاد مقادیر زیادی از ایده‌های نوآورانه و الهام بخش با یکدیگر تعامل می‌کنند. هدف از این فرآیند، ایجاد یک فضای باز و غیرقابل بازدارنده است که به اعضای گروه امکان می‌دهد تا ایده‌های خود را به آسانی به گردش درآورند. شرکت‌کنندگان هر ایده‌ای که به ذهنشان می‌رسد را بدون ارزیابی یا انتقاد مطرح می‌کنند. همان گونه که اعضای گروه با یکدیگر تعامل می‌کنند، هر یک از ایده‌ها سرچشمه‌ای برای ظهور تفکرات دیگران شده و تولید زیاد این ایده‌ها به امری مُسری بدل خواهد شد. برای موفقیت یک جلسهٔ طوفان فکری، کارآفرینان باید از خط‌مشی‌های زیر تبعیت کنند:

- گروه را کوچک نگه دارید و صرفاً به پنج تا هشت نفر بسنده کنید. بنیانگذار شرکت آمازون، آقای جِف پیژاس از قاعدهٔ ”دو پیتزا“ استفاده می‌کند بدان معنا که اگر گروه طوفان فکری بتوانند دو پیتزا را بخورند، این گروه به اندازهٔ کافی بزرگ است.
- حتی الامکان گروه را متشکل از افرادی با قابلیت‌های گوناگون شکل دهید. افرادی با زمینه‌ها، نظام‌ها و دیدگاه‌های قبلی گوناگون را در گروه بگنجانید. در شرکت جُو دیزاین، یک شرکت موفق در زمینهٔ طراحی، هر یک از کارکنان نقش خاص خود را در جلسات طوفان فکری دارند. کمک مؤسس این شرکت آقای جو رای می‌گوید، ”همهٔ افراد از دفتردار گرفته تا مدیر اداری را به این جلسه می‌آوریم چرا که دیدگاه‌هایی کاملاً متفاوت با ما دارند“.
- درجه و وابستگی سازمانی افراد به شرکت امری غیرمرتبط تلقی می‌شود. هر یک از اعضای تیم طوفان فکری از ارزش و درجهٔ یکسانی برخوردار است.
- یک مشکل کاملاً تعریف شده را برای گروه مطرح کنید تا مبادرت به بررسی آن نماید ولی در عین حال، نظر خود را، زودتر از موعد، افشاء نکنید. در غیر این صورت، شرکت‌کنندگان به بحث دربارهٔ ایده‌های خود پرداخته، آنها را مورد انتقاد قرار داده و در سایر فعالیت‌هایی درگیر خواهند شد که منجر به محدود شدن خلاقیت می‌شود. بیان مشکل در غالب سؤال چرا، چگونه یا چه می‌تواند مفید باشد.
- جلسات را به 40 تا 60 دقیقه محدود کنید. فراتر از این میزان، شرکت‌کنندگان خسته شده و خلاقیت رو به افول خواهد نهاد چرا که طوفان فکری یک فعالیت سنگین و فشرده به حساب می‌آید.
- نگاهی به مشکل بیندازید. حتی الامکان، از صحنهٔ بروز مشکل بازدید کنید. تحقیقات نشان می‌دهد که آن دسته از تیم‌های طوفان فکری، که از مکان بروز مشکل بازدید کرده‌اند، عملاً با ایده‌های بیشتر و بهتری خواهند آمد.
- فردی (ترجیحاً نه یکی از اعضای طوفان فکری) را به کار ثبت وقایع منصوب کنید. این فرد باید تمام ایده‌ها را روی یک برگه یا تابلو بنویسد به نحوی که همهٔ افراد بتوانند، آنها ببینند.
- از یک الگوی نشست استفاده کنید که منجر به تشویق ارتباطات و تعامل شود (مثل نشستن دور یک میز گرد یا U شکل).
- منطقی را از پنجره بیرون بیندازید. بهترین جلسات طوفان فکری جلساتی توأم با بازی و هر چیزی هستند مگر منطقی.

- تمام ایده‌های تیم، حتی ایده‌های افراطی را تشویق کنید. شرکت‌کنندگان را از ویرایش ایده‌هایشان منع کنید. ایده‌هایی که در وهله اول خنده‌دار یا دیوانه‌کننده به نظر می‌رسند نه تنها می‌توانند منجر به سرازیر شدن جریان خلاقیت شوند بلکه همانند یک ماده آتش‌زا به توسعه خلاقیت کمک می‌کنند. علاوه بر این، گروه غالباً می‌تواند بعضی از ایده‌های ناپخته یا افراطی خود را به راه‌کارهایی عملی و خلاق تبدیل کند!
- یک هدف را برای کمیت ایده‌ها، در مقایسه با کیفیت ایده‌ها، تعیین کنید. بعداً، زمان کافی وجود خواهد داشت تا به ارزیابی ایده‌های ایجاد شده بپردازید. در شرکت ایدئو، یک شرکت طراحی واقع در سیلیکون ولی، تیم‌های طوفان فکری دست کم 150 ایده را در یک جلسه 30 تا 45 دقیقه‌ای مطرح می‌کنند.
- هنگامی که شیمیدانی به نام لینوس پائولینگ، دومین جایزه نوبل خود را دریافت نمود، فردی از او پرسید که او چگونه هر دفعه با ایده‌هایی به این خوبی به جلسات می‌آید. پائولینگ به سادگی جواب داد که، "من با تعداد زیادی ایده می‌آیم."
- ارزیابی یا انتقاد از ایده‌ها در خلال جلسه طوفان فکری را ممنوع کنید. هیچ ایده‌ای فی‌نفسه بد نیست. انتقاد، ترمز فوری فرآیند خلاقیت است!
- شرکت‌کنندگان را تشویق به خلق ایده نمایند چرا که این کار مستلزم ایجاد ایده‌های جدید با توجه به ایده‌های پیشنهاد شده است. بهترین راهکارها، غالباً مکمل ایده‌های دیگران هستند.
- این جرأت را به خود بدهید که موارد غیرمنطقی را نیز تجسم کنید. ایده‌های خلاقانه غالباً زمانی مطرح می‌شوند که انسان‌ها تفکر مرسوم خود را کنار گذاشته و راهکارهای دور از ذهن و عجیب را مدنظر قرار می‌دهند.

سیمای یک شرکت

دیجیتال ریور

دیجیتال ریور شرکتی مستقر در مینه‌سوتا است که راهکارهای تجارت الکترونیک را برای شرکت‌ها فراهم کرده و بر ارائه ایده‌های نو برای حفظ مزیت رقابتی خود حساب می‌کند. هر جمعه ساعت 8 صبح، جول رونینگ مدیرعامل این شرکت، 45 عضو "مجمع کارآفرینی" شرکت را جمع می‌کند تا از طریق طوفان فکری روش‌هایی را برای بهبود خدمات مشتریان، افزایش درآمد یا کاهش هزینه‌ها بیابند. ظرف سه سال، تیم مذکور ایده‌هایی را برای هر چیز - از روش‌های بهتر برای آموزش کارکنان جدید تا تکنیک‌های مؤثرتر فروش - ایجاد کرده و به قول رونینگ، صدها هزار دلار برای دیجیتال ریور صرفه‌جویی یا درآمدزایی نموده است. به عنوان یکی از محرک‌های خلاقیت، رونینگ در هر فصل 2500 دلار جایزه برای بهترین ایده در نظر می‌گیرد.

2-7-2: نقشه ذهنی

یکی دیگر از ابزارهای مفید تشویق خلاقیت، ایجاد یک نقشه ذهنی است که یکی از حالت‌های توسعه یافته طوفان فکری به حساب می‌آید. یکی از نقاط قوت نقشه ذهنی این است که منعکس‌کننده شیوه فعالیت عملی مغز است. به جای مطرح کردن ایده‌ها طبق یک الگوی خطی، مغز از یک ایده به ایده دیگر پرش می‌کند. در بسیاری از جلسات خلاقیت، ایده‌ها با چنان سرعتی فوران می‌کنند که اگر شخصی درصدد قرار دادن آن طبق یک الگوی خطی باشد، بسیاری از آنها از دست خواهند رفت. در این حالت به خلاقیت ضربه خواهد خورد. نقشه ذهنی یک تکنیک ترسیمی است که تفکر با استفاده از هر دو طرف مغز را تشویق نموده و به صورت تصویری روابط گوناگون بین ایده‌ها را ترسیم کرده و توانایی نگرستن به مشکل از ابعاد مختلف را بهبود می‌دهد.

فرآیند نقشه ذهنی به شیوه زیر عمل می‌کند:

- با مکتوب کردن یا ترسیم طرحی به عنوان نماد مشکل یا حوزه تمرکز در مرکز یک صفحه سفید بزرگ، کار را آغاز کنید. تونی بوزان، بنیانگذار تکنیک نقشه ذهنی، پیشنهاد می‌کند که از برگه‌های بزرگ یا پوشاندن کل یک دیوار با کاغذهای بزرگ استفاده کنید تا یک نگرش باز مثبت را نسبت به خلاقیت ایجاد کنید.
- تمام ایده‌هایی که به ذهن شما خطور می‌کند را مکتوب نموده و هر یک از ایده‌ها را با یک خط به تصویر یا واژه اصلی متصل کنید. از واژه‌های کلیدی یا نمادهایی برای ثبت مختصر ایده‌ها استفاده کنید. حتی‌الامکان و در کمتر از 20 دقیقه، کار خود را انجام داده و حداکثر سعی خود را برای شکار جریان ایده‌هایی که از مغز شما تراوش می‌کند به کار گیرید. همانند طوفان فکری، درباره کیفیت ایده‌ها قضاوت نکنید بلکه آنها را صرفاً روی کاغذ بنویسید. ایده‌های جدید را در پشت ایده‌های فعلی بنویسید. اگر ارتباطی بین یک ایده جدید و یکی از ایده‌های موجود روی کاغذ پیدا

کردید، آنها را با یک خط به یکدیگر مرتبط کنید. اگر چنین نبود، به صورت ساده این ایده را به نماد مرکزی وصل کنید. پس از آن می‌توانید در این فرآیند ایده‌های خود را سازماندهی کنید.

- هنگامی که جریان ایده‌ها کاهش یافته و شروع به چکه چکه می‌کند، کار را متوقف کنید. سعی نکنید به خلاقیت فشار بیاورید.
- به ذهن خود اجازه دهید که به مدت چند دقیقه استراحت کرده و سپس با استفاده از نقشه ذهنی، شروع به تلفیق ایده‌های مذکور روی یک صفحه نمایید. از خودکارها و ماژیک‌های رنگی برای مرتبط کردن ایده‌های مشابه استفاده نموده و یا ایده‌ها را در خوشه‌های مربوطه گروه‌بندی کنید. همان‌گونه که تفکرات خود را سازماندهی می‌کنید، در جستجوی ارتباطات جدید بین ایده‌های خود باشید. در بعضی از مواقع، مغز نیازمند زمان است تا مبادرت به پردازش ایده‌ها در یک نقشه ذهنی نماید (مرحله پرورش را در فرآیند خلاقیت به خاطر بیاورید). دور شدن از نقشه ذهنی و مشکل به مدت چند دقیقه یا چند ساعت می‌تواند منجر به بروز چندین ایده جدید یا رابطه جدید بین ایده‌ها شود. یکی از کارآفرینان، با استفاده از یک نقشه ذهنی در مقایسه با الگوهای خطی سنتی، مبادرت به تهیه فرمی برای طرح کسب و کار شرکت خود نموده است. هنگامی که کار خود را به پایان رساند، او نه تنها می‌دانست که چه چیزی را باید در طرح خود بگنجانند بلکه تصویر روشنی از ترتیب توالی عناصر داشت.

© 2004 by Randy Glasbergen,
glasbergen.com



رتیسیم متوی به کارگاه نقشه ذهنی فرستاد اما من دیدم نمی‌تونم ذهنمو یازایی کنم!

2-7-3: تریز (TRIZ)

در سال 1946، جنریش آلتشولر، یک افسر 22 ساله نیروی دریایی شوروی سابق فرآیندی را ابداع کرد که نام آن برگرفته از سرواژه یک عبارت روسی به معنی "تئوری حل مسأله به روش نوآورانه" یا تریز نامیده می‌شود. تریز یک رویکرد سیستماتیک است که برای کمک به حل تمام مسائل فنی، صرف‌نظر از منبع آن، طراحی شده است. برخلاف روش‌های طوفان فکری و نقشه ذهنی، که فعالیت‌های سمت راست مغز به حساب می‌آیند، تریز یک فرآیند سمت چپ مغز، علمی و گام به گام است که بر اساس مطالعه صدها اختراع نوآورانه در سراسر دنیاست. آلتشولر ادعا کرد که این نوآوری از مجموعه خاصی از الگوها تبعیت می‌کند. رمزگشایی از این الگوهای مخفی نه تنها به ما امکان می‌دهد که مشکلات ظاهراً لاینحل را حل کنیم بلکه پیش‌بینی کنیم که چالش‌های بعدی در چه مواردی مطرح خواهند شد.

آلتشولر و همکارانش 40 اصل زیربنایی را برای این الگوهای نوآوری تهیه کرده و سپس "ماتریس تناقض تریز"، ابزاری که این اصول را برای حل یک مسأله با یکدیگر تلفیق می‌کند، تهیه کردند. آنها دریافته‌اند که نوآوری‌ها زمانی مطرح می‌شوند که فرد قادر به غلبه بر تناقض‌های نهفته موجود در این فرآیند باشد. به عنوان مثال، در صنعت بسته‌بندی، تناقضی در این زمینه وجود دارد که کودکان نباید قادر به باز کردن درب قوطی‌های حاوی دارو باشند ولی در عین حال، افراد دیگر بتوانند به آسانی آنرا باز کنند. تولیدکنندگان تشک نیز با تناقضی مواجه شدند مبنی بر اینکه تشک‌هایی تولید کنند که هم نرم و هم سفت باشد. غالباً، شرکت‌ها از راه‌کارهای غیرخلاقانه برای حل تناقض‌هایی از این دست استفاده می‌کنند. آنها به دنبال مصالحه و برقراری تعادل بین این پارادوکس‌ها هستند. به جای توافق بر سر یک راه‌حل مصالحه جویانه، ماتریس تناقض تریز برای

برطرف کردن این تعارضات از اصول چهل‌گانه‌ای استفاده می‌کند که آلتشولر تهیه کرده است. یکی از محورهای این ماتریس نشان‌دهنده ویژگی‌های فرآیندی است که باید بهبود داده شود و محور دیگر نشان‌دهنده ویژگی‌های متناقضی است که بدتر خواهد شد. به عنوان مثال، فرض کنید که یک تولیدکننده شکلات درصدد تولید شکلات‌هایی است که در داخل آن موادی (مثل عسل یا نظایر اینها) قرار می‌گیرد. برای افزایش سرعت تولید محصول نهایی و برآورده کردن تقاضا، مالک مؤسسه بازرگانی درصدد گرم کردن این مواد بر می‌آید تا آنها را سریع‌تر به داخل شکلات تزریق کند ولی ماده گرم شده منجر به ذوب شدن شکلات‌ها شده و شکل آنها را تغییر می‌دهد (تناقض - جدول 3-2 را ببینید). با استفاده از ماتریس تناقض‌تیز، تولیدکننده شکلات این مشکل را به صورت تعارضی بین سرعت و شکل در نظر می‌گیرد. سرعت خصوصی است که باید بهبود یابد و شکل نیز مشخصه‌ای است که بدتر می‌شود. اصول پیشنهادی این ماتریس برای حل این مشکل شامل موارد زیر است:

- 1- تغییر پویایی یا ساختار شیء یا محیط (به عنوان مثال، یکی از قطعات محکم را به صورت انعطاف‌پذیر درآورد).
- 2- دور انداختن یا حذف قطعات یک شیء (مثل قطعات محافظتی که دیگر به آنها نیازی نیست).
- 3- ارائه امکان نوسان به شیء (مثلاً، تبدیل یک چاقوی استاندارد به یک چاقوی الکترونیکی از طریق قرار دادن تیغه‌های نوسان‌کننده).
- 4- تغییر ویژگی‌های شیء (مثلاً، منجمد کردن شربت شکلاتی (مثل عسل) و سپس قرار دادن شکلات در کنار آن).
- 5- با انتخاب اصل شماره چهار، تولیدکننده شکلات تصمیم به تغییر ویژگی‌های شربت شکلاتی گرفته و این کار را با اضافه کردن ماده‌ای انجام می‌دهد که سبب منجمد شدن آن در مواقعی می‌شود که در معرض هوا قرار گرفته و پوشاندن آن با شکلات را آسان‌تر و سریع‌تر می‌نماید. هنگامی که این ماده در داخل شکلات قرار گرفت، مجدداً به مایع تبدیل می‌شود. مشکل حل شد!

شکل 2-2

ماتریس تناقض TRIZ

ویژگی‌هایی که بدتر می‌شوند						
ثبات شیء	شکل	استرس یا فشار	نیرو	سرعت	حجم اشیاء ساکن (بی حرکت)	حجم اشیاء ساکن (بی-حرکت)
دور انداختن و احیاء جایگزینی مکانیکی تغییرات پارامترها مواد ترکیبی	حذف تغییر پارامتر	واسطه‌ها تغییر پارامتر	حذف لرزش مکانیکی افزایش دما	×	---	حجم اشیاء ساکن (بی-حرکت)
جایگزینی مکانیکی همگنی بخش بندی لرزش مکانیکی	پویایی‌ها دور انداختن و احیاء لرزش مکانیکی تغییر پارامتر	عمومیت لرزش مکانیکی اکسیدان‌های قوی مواد ترکیبی	چرخاندن جایگزینی مکانیکی پویایی اقدامات دوره‌ای	---	×	سرعت
تغییرات پارامترها اقدامات اولیه پرش	اقدامات اولیه تغییر پارامترها مواد ترکیبی دور انداختن و احیاء	لرزش مکانیکی پرش محافظت اولیه	---	چرخاندن جایگزینی مکانیکی پویایی قابلیت‌های تجهیزات	حذف گذر از این مرحله لرزش مکانیکی افزایش دما	نیرو
تغییرات پارامترها همگنی حذف مواد ترکیبی	تغییر پارامترها عدم تقارن پویایی‌ها اقدامات اولیه	---	گذر از این مرحله تغییر پارامتر پرش	عمومیت تغییر پارامترها گذر از این مرحله	تغییر پارامتر واسطه‌ها	استرس یا فشار
همگنی بخش بندی لرزش مکانیکی عدم تقارن	---	دور انداختن و احیاء پویایی‌ها اقدامات اولیه گرد کردن و بیچاندن	تغییر پارامتر اقدامات اولیه افزایش دما مواد ترکیبی	تغییر پارامترها دور انداختن و احیاء لرزش مکانیکی	حذف تغییر پارامتر	شکل

2-7-4: الگوسازی سریع¹

ایجاد ایده‌های خلاقانه یکی از گام‌های حیاتی در فرآیند تهیه یک ایده برای بازاریابی موفق یک کالا یا خدمت است. با این وجود، کارآفرینان درمی‌یابند که بخش اعظمی از ایده‌های آنها کارایی نداشته و این بدان معناست که الگوسازی سریع نقشی مهم در فرآیند خلاقانه دارد. پیش فرضی که در پشت الگوسازی سریع قرار دارد این است که تبدیل یک ایده به یک مدل واقعی، عیوب ایده اولیه را مشخص کرده و منجر به بهبود طرح خواهد شد. به قول استیو واسالو، "اگر یک تصویر به هزار کلمه می‌ارزد، یک الگوی اولیه به ده هزار کلمه می‌ارزد".

اصول سه گانه الگوسازی سریع شامل موارد زیر است: تقریبی، سریع و صحیح. مدل‌ها نمی‌توانند کامل باشند. در حقیقت، در مراحل اولیه توسعه یک ایده، تکمیل یک مدل معمولاً به معنای تلف کردن وقت است. نکته کلیدی این است که مدل را به اندازه کافی خوب طراحی کنیم تا مشخص کند که چه چیزهایی کارایی داشته و چه چیزهایی کارایی ندارد. انجام این کار به کارآفرین امکان می‌دهد تا الگوهای اولیه را سریع‌تر تهیه کرده و در هر تکرار، به سرعت به طرح موفق نزدیک‌تر شود. واژه صحیح نیز به معنای ایجاد تعداد زیادی از مدل‌های کوچک است که بر حل مشکلات خاص با استفاده از یک ایده تمرکز دارند. واسالو می‌گوید، "شما نباید درصدد ایجاد یک مدل کامل و بی‌عیب و نقص برآیید. شما صرفاً باید بر بخش کوچکی از آن تمرکز کنید".



شما نیز مشاور باشید

ارزیابی ایده‌ها از نظر پتانسیل بازار

در سال 1899 نکته جالبی اتفاق افتاد و چارلز اچ دوئل، مسئول اداره اختراعات ایالات متحده، به پزیرندت مک‌کینلی توصیه کرد که اداره ثبت اختراعات ایالات متحده را تعطیل کند چرا که "هر چیزی که قابل ابداع بود تا بدان زمان ابداع شده بود". البته، او به نکات خاصی نیز اشاره می‌کرد. اداره ثبت اختراعات و علائم تجاری ایالات متحده بیش از هفت میلیون حق‌الاختراع را تا سال 1899 ثبت کرده بود. با این وجود، آیا ایده جدیدی که منجر به دریافت امتیاز می‌شود بدان معناست که مخترع مربوطه مبنای یک کسب و کار موفق را در اختیار دارد؟

در سال 1911، آلدن مک‌کارتی یک تعمیرکار در ایالت کانکتیکات، با عجله به اداره ثبت اختراعات در ایالات متحده رفت و طرح منحصر به فرد خود برای کلاه بادکنکی را ارائه نمود. او از یک قوطی مخفی گاز استفاده کرده بود. این کار هیچ‌گاه به یک موفقیت تجاری تبدیل نشد. سایر حق‌الاختراعاتی که نشان‌دهنده تفکر خلاقانه آمریکایی بوده ولی ایده بازار پسندی به حساب نیامده‌اند شامل مواردی از جمله هواپیمای زیرآبی، عینک‌های ضد آفتاب برای جوجه‌ها، یک کنترل از راه دور 12 فوتی تلویزیون، پوشک پرندگان و یک جاروبرقی با طرح سگ بود.

یک کارآفرین چگونه می‌تواند توانایی بالقوه بازار برای یک محصول یا ایده خدماتی جدید را ارزیابی کند؟ سوالات زیر می‌تواند به کارآفرینان یا مخترعان در ارزیابی پتانسیل سودآوری یک ایده خلاقانه کمک کند:

- این محصول یا خدمت برای مشتریان چه منفی به همراه دارد؟ آیا نیازی واقعی نسبت به آن وجود دارد؟
- آیا شما به مشکلات یا مسائل واقعی، که ایده مذکور قادر به حل آن است اشاره کرده‌اید؟ آیا مشکلات یا مسائلی که می‌تواند ایجاد کند را در نظر گرفته‌اید؟
- در یک مقیاس یک تا ده، اجرای ایده و فروش تجاری آن تا چه حد مشکل خواهد بود؟
- آیا کالا یا خدمت مذکور دارای جذابیت فروش طبیعی است؟ آیا مشتریان قادر به پرداخت بهای آن هستند؟ آیا آنرا می‌خرند؟ چرا؟
- کالاها یا خدمات فعلی چه رقابتی با ایده شما دارند؟ آیا کالا یا خدمت شما نسبت به کالاها یا خدمات رقبا برتری دارد؟ چگونه؟
- در یک مقیاس یک تا ده، مشتریان بالقوه چگونه می‌توانند به سادگی مزایای کالا یا ایده خدماتی جدید شما را درک کنند؟ آیا مشتریان به این مزایا واقفند؟
- در یک مقیاس یک تا ده، کالا یا خدمت مذکور تا چه حد پیچیده است؟ اگر ایده مذکور در ارتباط با محصول است، آیا می‌توانید خودتان یک نمونه اولیه از آنرا بسازید؟
- در یک مقیاس یک تا ده، سیستم توزیع یا تحویل مورد نیاز برای رساندن کالا یا خدمت به دست مشتریان تا چه حد پیچیده خواهد بود؟

¹ . rapid prototyping

• محصول یا خدمت شما تا چه حد منحصر به فرد است؟ شرکت‌های دیگر تا چه حد به سادگی می‌توانند از ایده شما تقلید و کپی برداری کنند؟

• تولید یا فراهم کردن کالا یا خدمت مذکور چه میزان هزینه در بر خواهد داشت؟ توزیع آن چقدر هزینه دارد؟

برای ارزیابی ایده‌های خلاقانه در زمینه توانایی‌های بالقوه تجاری، شرکت میل باکس بر مجموعه‌ای از معیارهای 20 گانه تأکید می‌کند که هر یک از آنها دارای یک ضریب وزنی منعکس‌کننده اهمیت آن بوده و یک مقیاس نمره‌دهی از -2 تا +2 دارد. بر اساس وزن معیار مذکور، با ضرب نمره یک ایده در هر یک از معیارها، مدیران یک نمره کلی را محاسبه می‌کنند که دیدگاهی را به آنها درباره توانایی بالقوه بازار یک ایده می‌دهد. مایکل میکالکو، نویسنده "شکافتن خلاقیت: رموز هوش خلاقانه" بر استفاده از تکنیک PMI (Plus, Minus, Interesting) تأکید می‌کند. او می‌گوید: ابتدا، تمام جنبه‌های مثبت (Plus) ایده را لیست کنید. سپس، تمام جنبه‌های منفی (Minus) ایده را لیست کنید. در نهایت، هر چیزی که برای شما جالب است (Interesting) ولی مطمئن نیستید که علامت مثبت یا منفی به آن تعلق می‌گیرد را ذکر کنید. ارزیابی یک ایده به روش مذکور به یکی از سه نتیجه زیر منجر خواهد شد. میکالکو می‌گوید، "شما به این نتیجه می‌رسید که ایده مذکور خوب یا بد است یا آنرا کنار گذاشته و به سراغ ایده دیگری می‌روید."

شانس خود را در این فرآیند امتحان کنید. خود را در نقش مشاور قرار داده و به رندی آلتشول کمک کنید تا پتانسیل بازار ایده کسب و کار خود را مورد ارزیابی قرار دهد. یک روز، رندی درصدد استفاده از موبایل معیوب خود در خودرو بود و آنقدر از این کار مأیوس شد که درصدد پرتاب تلفن گران قیمت خود از پنجره برآمد. در این زمان بود که ایده یک تلفن موبایل دوراندختنی به ذهن او خطور کرد. با استفاده از پیش زمینه فکری در ابداع بازی‌های صفحه‌ای (مثل شطرنج، تخته‌نرد و غیره)، رندی با مهندسان مشغول به کار شد تا یک تلفن فوق نازک (که از نظر اندازه به ضخامت سه کارت اعتباری بود) و ارزان را تهیه کند که مدار آن با جوهرهای رسانا چاپ شده بود. تلفن دو در سه اینچی مذکور به کاربران امکان 60 دقیقه مکالمه (تنها تماس با سایرین) و امکان اتصال گوشی را داده و میانگین قیمت برآوردی آن 20 دلار است (2 تا 3 دلار نیز برای قیمت اسقاط و بازگرداندن تلفن به جای دوراندختن آن). رندی و شریکش لی وُلِت در حال کار بر روی این موضوع از طریق شرکت خود یعنی دایسلند تکنولوژی هستند تا از همان تکنولوژی مورد استفاده در گوشی‌های موبایل برای ایجاد یک کامپیوتر لپ تاب کاغذی استفاده کنند که انتظار دارند به عنوان یک ابزار دسترسی به اینترنت عمل کرده و قیمت آن فقط 20 دلار باشد.

1- از منابع موجود در اینترنت و کتابخانه برای بررسی چشم‌اندازهای مربوط به موبایل رندی آلتشول استفاده کنید.

2- از اطلاعات گردآوری شده، حتی‌الامکان برای پاسخ به سؤالات متعدد مذکور در قسمت فوق، استفاده کنید. از یک تجزیه و تحلیل PMI برای ایده رندی استفاده کنید.

2-8: مالکیت معنوی: از ایده‌های خود محافظت کنید

هنگامی که کارآفرینان با ایده‌هایی نوآورانه برای کالا یا خدمتی می‌آیند که دارای پتانسیل حضور در بازار است، دغدغه اولیه آنها محافظت از آن در مقابل استفاده‌های غیرمجاز است. اتاق بازرگانی ایالات متحده برآورد می‌کند که سرقت مالکیت معنوی و تولید اجناس تقلبی مشابه برای مؤسسات بازرگانی سالانه 250 میلیارد دلار هزینه دارد. کارآفرینان باید بفهمند که چگونه حق اختراع‌ها، علائم تجاری یا حق نشر را مورد استفاده قرار دهند.

2-8-1: حق اختراع

حق اختراع حقی است که از سوی اداره اختراعات و علائم تجاری ایالات متحده (PTO) به مخترع یک محصول اعطاء شده و حق انحصاری ساخت، استفاده یا فروش از آنرا در این کشور به مدت 20 سال، از تاریخ ثبت درخواست حق اختراع، به دارنده آن اعطاء می‌کند. هدف از ارائه یک انحصار 20 ساله به مخترع، تشویق خلاقیت و نوآوری است. پس از 20 سال، حق اختراع مذکور منقضی شده و قابل تجدید نیست. بسیاری از اختراعات برای ابداع محصولات جدید اعطاء می‌شوند (که تحت عنوان حق استفاده نامیده می‌شوند) ولی حق طراحی، که تا 14 سال پس از تاریخ صدور حق اختراع اعتبار دارد، به مخترعانی داده می‌شود که تغییرات جدید، اولیه یا ظاهری در طراحی محصولات فعلی ایجاد کنند به نحوی که منجر به افزایش فروش آن شود. مخترعانی که یک گیاه جدید را تولید کنند می‌توانند انحصار تولید آن گیاه را به دست آورند مشروط به اینکه بتوانند گیاه مذکور را به روش غیرجنسی، مثل قلمه زدن یا استفاده از سایر نژادها به صورت ضربدری تولید کنند. برای دریافت حق اختراع، ابزار مذکور باید جدید (و نه الزاماً بهتر) بوده و امری بدیهی برای فردی با مهارت یا دانش عادی در حوزه مربوطه تلقی نشده و محصول مفیدی نیز به حساب بیاید. اگر وسیله مذکور به صورت چاپی در هر جای دنیا منتشر شده یا اینکه برای فروش در این کشور قبل از تاریخ درخواست حق اختراع

مورد استفاده قرار گرفته یا در معرض فروش قرار گرفته باشد نمی‌توان برای آن حق‌الاختراع درخواست نمود. حق‌الاختراع در ایالات متحده تنها به مخترع واقعی اعطاء می‌شود نه فردی که اختراع فرد دیگری را کشف کرده و تنها در ایالات متحده و قلمرو آن نافذ است. مخترعانی که مایل به فروش اختراع خود در خارج از کشور هستند باید درخواست صدور حق‌الاختراع در هر یک از کشورهایی را بنمایند که درصدد انجام فعالیت‌های بازرگانی در آنها هستند. هنگامی که درخواست ثبت اختراع محصولی انجام شد، هیچ شخصی نمی‌تواند آنرا بدون دریافت مجوز از مخترع اصلی آن کپی‌برداری نموده یا به فروش برساند. حق‌الاختراع به فرد مذکور حق ساخت، استفاده یا فروش یک اختراع را نمی‌دهد بلکه دیگران را از ساخت، استفاده یا فروش آن باز می‌دارد.

اگرچه هیچ تضمینی برای دریافت حق‌الاختراع توسط مخترعان وجود ندارد، آنها می‌توانند با دنبال کردن گام‌های اساسی مطرح شده توسط PTO، شانس خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند. قبل از آغاز روش‌های غالباً طولانی و پیچیده، مخترعین باید کمک‌های حرفه‌ای را از دست‌اندرکاران حق‌الاختراع، یک وکیل یا مسئول ثبت اختراعی دریافت کنند که نزد PTO به صورت رسمی ثبت شده‌اند. تنها آن دسته از وکلا و کارگزارانی که رسماً برای این کار منصوب شده‌اند می‌توانند وکالت مخترعی که به دنبال دریافت حق‌الاختراع است را بر عهده گیرند. لیستی از وکلا و کارگزاران مجاز در وب سایت PTO آمده است. تقریباً 98% تمام مخترعان به کارشناسان حق‌الاختراع تکیه می‌کنند تا آنها را به سلامت از این فرآیند پیچیده عبور دهد. مبالغ قانونی برای تشکیل پرونده درخواست حق‌الاختراع، بسته به پیچیدگی محصول از 5,000 تا 20,000 دلار است. در یکی از مطالعات، این‌گونه بیان شده که برای مؤسسات بازرگانی معمولی، به دست آوردن یک حق‌الاختراع و حفظ آن به مدت 20 سال هزینه‌ای معادل 10,000 دلار خواهد داشت.

2-8-1-1: **فرآیند ثبت حق‌الاختراع:** از زمانی که جرج واشنگتن در سال 1790 اولین قانون حق‌الاختراع را امضاء نمود، اداره اختراعات و علائم تجاری ایالات متحده حق‌الاختراعاتی را در هر چیز قابل تصور (و همچنین بعضی از اقلام غیر قابل تصور) ثبت کرده که شامل تله موش، کشتی بخار رابرت فالتون، حیوانات (موش‌هایی) که با مهندسی ژنتیک دستکاری شده بودند، لامپ توماس ادیسون، چوب گلف (764 نوع مختلف)، بازی‌ها و وسایل گوناگون ماهی‌گیری است. شرکت جی ام اسماکر حق‌الاختراعی را در اختیار دارد که در سال 1999 درباره یک ساندویچ پرس شده و بدون نان است که نوعی ساندویچ همراه با کره بادام زمینی و ژل است که به صورتی کاملاً موفقیت‌آمیز آنرا تحت عنوان "ساندویچ بدون نان" به فروش می‌رساند. اداره اختراعات و علائم تجاری حق‌الاختراعاتی را برای فرآیندهای کسب و کار و روش‌های مربوطه صادر کرده که شامل حق‌الاختراع بحث‌برانگیز شرکت آمازون در تکنولوژی "تک کلیک" است که به کاربران امکان می‌دهد تا اطلاعات مربوط به خود را در یک فایل ذخیره نموده و آنرا با یک کلیک در قسمت تسویه حساب فراخوان کنند. تا بدین تاریخ، این اداره بیش از هفت میلیون حق‌الاختراع صادر نموده و هر ساله بیش از 360,000 درخواست جدید دریافت می‌کند (شکل 3-2 را ببینید)! برای دریافت حق‌الاختراع، یک مخترع باید مراحل زیر را دنبال کند:

نو بودن نوآوری را اثبات کند: اگر مشخص شود که یک اختراع در ایالات متحده مورد استفاده قرار گرفته یا اینکه در یک کشور خارجی شرح آن داده شده باشد دارای شرایط دریافت حق‌الاختراع نیست.

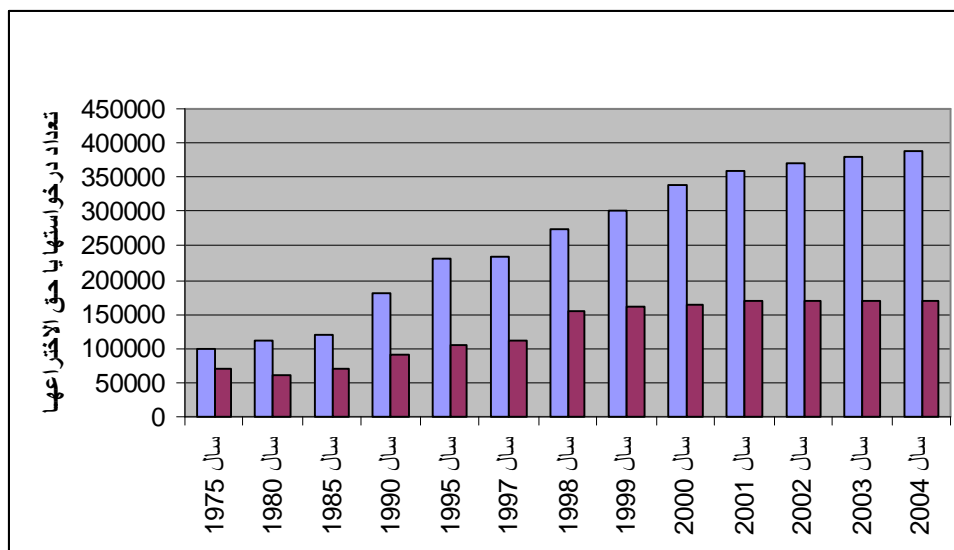
تهیه مستندات مربوط به وسیله مورد نظر: برای محافظت از ادعاها، مخترعین باید مدارک مربوط به ثبت اختراع خود را ارائه دهند. مخترعین می‌توانند با نگهداشتن سوابق مکتوب (شامل طرح‌ها) پیشرفت‌های صورت گرفته در این ابداع و گواهی دوستان مطلع نسبت به این سوابق، آنرا اثبات کنند. مخترعین می‌توانند یک اظهارنامه را نزد PTO (اداره ثبت اختراعات) ارائه کنند که فرآیندی شامل نوشتن نامه‌ای است که توصیف کننده اختراع مورد نظر و ارسال چکی به مبلغ 10 دلار برای اداره ثبت اختراعات و علائم تجاری است. این اظهارنامه معادل درخواست حق‌الاختراع نیست بلکه شواهدی را مبنی بر تاریخی ارائه می‌دهد که مخترع مذکور یک ابداع را مدنظر قرار داده است.

جستجو در حق‌الاختراع‌های موجود: برای اثبات اینکه اختراع مورد نظر واقعاً جدید بوده، امری بدیهی به حساب نیامده و مفید است، یک مخترع باید جستجویی را برای حق‌الاختراع‌های موجود در زمینه محصولات مشابه انجام دهد. هدف از این تحقیق بررسی این موضوع است که آیا مخترع مورد نظر شانس دریافت حق‌الاختراع را دارد یا نه. بسیاری از مخترعین از افراد حرفه‌ای آموزش دیده برای انجام این تحقیقات استفاده می‌کنند. خود مخترعین نیز می‌توانند یک جستجوی اینترنتی را درباره تمام حق‌الاختراع‌های صادر شده توسط اداره اختراعات و علائم تجاری آمریکا، که روی وب سایت رسمی آن وجود دارد، انجام دهند. جستجوی اینترنتی حق‌الاختراع‌ها، طرح‌های مربوطه را در اختیار شما قرار نمی‌دهد.

با این وجود، اعضای شبکه مالکیت معنوی تحقیقاتی دلفیون، می‌توانند امکان دسترسی به حق‌الاختراع‌ها و طرح‌های مربوط به قبل از سال 1971 را نیز به شما بدهند.

شکل 2-3

تعداد حق‌الاختراع‌های درخواست شده و صادر شده

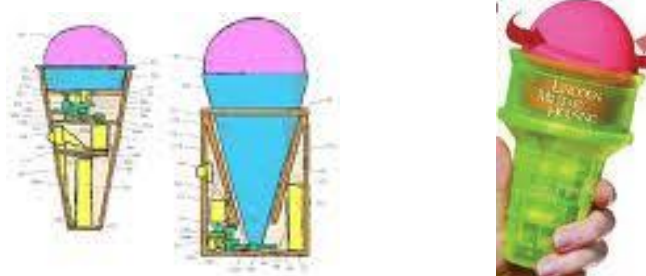


شکل 2-4

حق‌الاختراع شماره 5971829

اداره اختراعات ایالات متحده

مخروط بستنی اتوماتیک



یکی از ظروف جالب و جدید برای خوردن مواد غذایی، مخروطی است که برای نگه داشتن، چرخاندن و تراشیدن بخشی از بستنی یا مواد غذایی شکل پذیر در هنگام مصرف بکار می‌رود که شامل ظرفی که با دست نگه داشته می‌شود، یک درب که به صورت چرخشی روی ظرف مربوطه قرار گرفته و می‌توان بخشی از این بستنی یا ماده غذایی با ویژگی مشابه را گرفته و در داخل آن قرار داد و یک مکانیزم حرکتی در ظرف برای انتقال چرخشی ماده غذایی مذکور رو به بالا و تغذیه چرخشی محتویات آن، متناسب با زبان فرد که از دهانش بیرون آمده و آماده خوردن بستنی است.

مخترع: هارتمن ریچارد

شماره درخواست: 36398

تشکیل پرونده: 6 مارس 1998

مطالعه نتایج تحقیق: هنگامی که جستجو برای تحقیق به پایان رسید، مخترعین باید به مطالعه درباره نتایج مربوطه بپردازند تا تعیین کنند که آیا شانس برای دریافت حق الاختراع دارند یا نه. برای دریافت حق الاختراع، وسیله مذکور باید به اندازه کافی با وسایلی که در گذشته مورد استفاده قرار گرفته متفاوت بوده و نباید برای فردی که دارای مهارت عادی در حوزه تکنولوژی مربوطه است امری بدیهی و مسلم به حساب آید.

ارائه درخواست حق الاختراع: اگر مخترعی تصمیم به دریافت حق الاختراع بگیرد، باید درخواستی را به اداره اختراعات و علائم تجاری ارائه کند که توصیف کننده اختراع مذکور باشد. این درخواست حق الاختراع حدود 20 تا 40 صفحه است که بعضی از آنها می‌تواند مربوط به محصولات بیوتکنولوژی یا دارای تکنولوژی‌های پیشرفته بوده و شامل ده‌ها هزار صفحه نیز باشد. طولانی‌ترین درخواست حق الاختراعی که تاکنون ارائه شده است حق الاختراع مربوط به یک ژن با شش میلیون صفحه است! بسیاری از مخترعین، و کلاً یا کارگزاران حق الاختراع را استخدام می‌کنند تا به آنها در تکمیل درخواست حق الاختراع کمک کنند. شکل 5-2 نشان دهنده بخشی از درخواست یک حق الاختراع نسبتاً غیرمرسوم به شماره 5971829 است.

بررسی درخواست حق الاختراع: قبل از اینکه PTO حق الاختراعی را صادر کند، یکی از کارشناسان آن مبادرت به بررسی درخواست مذکور می‌نماید تا تعیین کند که آیا اختراع مذکور شایسته صدور حق الاختراع است یا خیر. تأییدیه حق الاختراع معمولاً 2/5 سال پس از تشکیل پرونده به طول می‌انجامد. اگر PTO درخواست را رد کند، مخترع مذکور می‌تواند اطلاعاتی را ضمیمه درخواست مذکور نموده و آنرا مجدداً به اداره اختراعات و علائم تجاری عرضه کند.

دفاع از حق الاختراع در مقابل تولیدکنندگان تقلبی می‌تواند پرهزینه و زمانبر باشد ولی غالباً لازم است که از منافع کارآفرین دفاع شود. میانگین هزینه دعوی قانونی که مربوط به نقض حق الاختراع بوده و کمتر از یک میلیون دلار است، در صورتی که پرونده مذکور منجر به صدور حکم شود حدود 500 هزار دلار خواهد بود (تقریباً نیمی از آنچه که طرفین می‌توانند قبل از مراجعه به دادگاه بر سر آن توافق کنند)، ولی احتمال برنده شدن به انگیزه و تلاش دارنده حق الاختراع بستگی دارد. بیش از 60 درصد کسانی که دارای مجوز حق الاختراع هستند در دعوی مربوط به سوء استفاده و نقض حق الاختراع پیروز می‌شوند.

سیمای یک شرکت

شرکت کالوی گلف

سوء استفاده‌های صورت گرفته از کلپ گلف مشهور "بیگ پرتا" شرکت کالوی گلف را بر آن داشت تا از حق امتیاز خود علیه متقلبین دفاع کند. شرکت مذکور متوجه شد که یکی از رقبا، محصولی مشابه به نام "بیگ برسا" را تولید کرده است. کارشناسان تخمین می‌زنند که در بعضی از مواقع این محصولات تقلبی با قیمت‌های بسیار ارزان، فروشی بهتر از محصول اصلی دارند!

اینترنت، به واسطه دسترسی جهانی و سرعت بالا - خصوصاً هنگامی که اقلام لوکسی مثل لوئیس وایتن، کوچ بگز، جواهرات کارتیه و عطر شانل از این طریق به فروش می‌رسند - مشکل فروش اجناس تقلبی را پیچیده‌تر کرده است.

2-8-2: علائم تجاری

علامت تجاری هر واژه، عبارت، نماد، طرح، نام، لوگو، شعار یا ظاهر تجاری است که شرکت از آن برای شناسایی منشأ محصول یا تشخیص آن از سایر کالاهای موجود در بازار استفاده می‌کند (یک علامت خدماتی همانند علامت تجاری است با این تفاوت که منبع خدمت را در مقایسه با محصول مورد شناسایی قرار می‌دهد). یک علامت تجاری همانند امضای شرکت در بازار عمل می‌کند. علامت تجاری می‌تواند چیزی بیش از یک مارک تجاری، شعار یا نام تجاری باشد. این علامت می‌تواند شامل نمادها، اشکال، رنگ‌ها، بوها یا صداها نیز باشد. به عنوان مثال، شرکت کوکاکولا یک علامت تجاری را درباره شکل بطری‌های خود داشته و NBC یک علامت تجاری را با توجه به زنگ سه حالت خود ثبت کرده است. شرکت هارلی دیویدسون، تولیدکننده مشهور موتور سیکلت، از قانون محافظت از علائم تجاری برای شکل مخزن سوخت (باک) و صدای گرفته‌شده موتورهایش استفاده می‌کند!

سیمای یک شرکت

چیزبرگر در بهشت

لورن گارتنر و ادنا بایلیف، هنگام تعطیلات در هاوایی، هوس خوردن چیزبرگر کردند ولی در یافتن آن با مشکل مواجه شدند لذا تصمیم گرفتند رستورانی باز کنند که به صورت تخصصی انواع برگرها را عرضه کند. نامی که آنها برای رستوران خود برگزیدند "چیزبرگر در بهشت" بود که از آهنگی به همین نام از جیمی بافت گرفته شده بود. آنها وکیللی استخدام کردند تا این نام تجاری را برای آنها ثبت کند. این رستوران رشد کرد و بافت علیه آنها اقامه دعوی کرد مبنی بر اینکه او مالک عنوان آهنگ خود و تمام کاربردهای تجاری آن است. گارتنر و بایلیف از حق خود در زمینه این نام استفاده کرده و به علامت تجاری ثبت شده خویش استناد کردند. چون این دو در این کشمکش قانونی پیروز شدند، چیزبرگر فروشی دومی نیز در وایکیکی راه اندازی کردند. چند سال بعد گارتنر و بایلیف حق استفاده از این نام، به استثنای دو مکان فعلی خود را به بافت واگذار کردند که او نیز رستوران‌های زنجیره‌ای خود به نام مارگاریتا ویل، که نام یکی دیگر از آهنگ‌هایش بود را افتتاح کرد. از آن زمان، گارتنر و بایلیف چند رستوران دیگر را در هاوایی و ساحل غربی آن به نام‌های چیزبرگر، مایت هابیس و راک‌اندروول افتتاح کرده‌اند.

مؤلفه‌های هویت محصول، شامل بخش‌هایی از نماد شرکتند که شامل ترکیب منحصربه‌فرد عناصری هستند که شرکت از آنها برای ایجاد وجهه یک محصول و پیشبرد فروش آن استفاده می‌کند. به عنوان مثال، دکوراسیون خاص یک رستوران زنجیره‌ای مکزیکی، ساختار رنگ‌ها، طراحی و چشم‌انداز و احساس کلی آن می‌تواند به عنوان نماد شرکت در نظر گرفته شود. برای واجد شرایط بودن برای محافظت از علامت تجاری، نماد شرکت باید ذاتاً منحصربه‌فرد بوده و مختص شرکت مذکور باشد و استفاده از نماد تجاری شرکت دیگر، منجر به گمراه شدن مشتریان شود.

سیمای یک شرکت

شرکت تولیدی زیبو

شرکت تولیدی زیبو که از سال 1932 فندک‌های فلزی منحصربه‌فرد خود را تولید می‌کند، شکل فندک‌های کلاسیک خود را نزد اداره اختراعات ثبت کرده تا بتواند آنها را از یورش کپی‌برداری‌های ارزان قیمت مصون دارد. هر ساله، شرکت مذکور بیش از 12 میلیون فندک با جعبه‌های فلزی و لبه‌های پخ و سیستم باز شدن منحصربه‌فرد آن، که با ظرافت طراحی شده‌اند را می‌فروشد. زیبو تخمین می‌زند که به دلیل تولید محصولات تقلبی، که بسیاری از آنها در چین تولید شده‌اند، حدود 30 درصد از فروش شرکت به واسطه سوء استفاده از نماد تجاری شرکت از دست می‌رود.

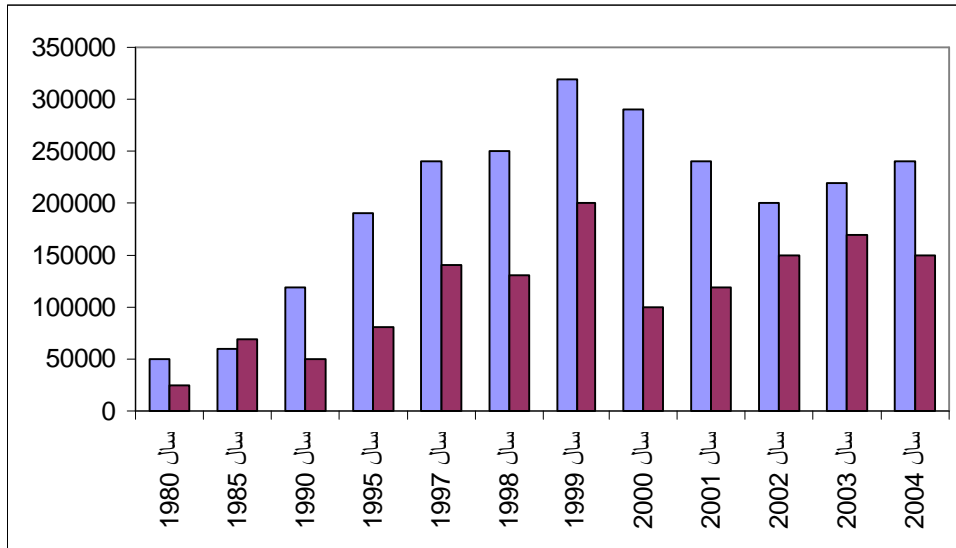
یک و نیم میلیون علامت تجاری ثبت شده در ایالات متحده وجود دارد که 900 هزار تای آنها دارای کاربرد واقعی هستند (شکل 5-2 را ببینید). قانون فدرال به تولیدکنندگان اجازه می‌دهد تا علامت تجاری خود را ثبت کنند که این امر شرکت‌های دیگر را از بکارگیری علامت مشابه برای شناسایی کالاهای خود بر حذر می‌دارد. قبل از سال 1989، یک مؤسسه بازرگانی نمی‌توانست پیشاپیش علامت تجاری خود را رزرو کند. در حال حاضر، اولین گروهی که از علامت تجاری در فعالیت‌های بازرگانی استفاده نموده یا درخواستی را نزد اداره اختراعات و علائم تجاری ارائه می‌دهد دارای حق نهایی برای ثبت آن علامت تجاری خواهد بود. بر خلاف حق‌الاختراع‌ها و حق تکثیر که برای مدت زمان محدودی صادر می‌شوند، مادامی که دارنده به استفاده از آن ادامه دهد، علائم تجاری به صورت نامحدود دوام دارند (پنج سال پس از تاریخ ثبت علامت تجاری، کارآفرین باید گواهی استفاده از آنها به اداره ثبت اختراعات و علائم تجاری ارائه دهد). با این وجود، یک علامت تجاری نمی‌تواند رقبا را از تولید و فروش محصول مشابه با نامی متفاوت بر حذر دارد. این فرآیند صرفاً سایرین را از استفاده از علامت تجاری مشابه یا گیج کننده برای همان کالا یا خدمت بر حذر می‌دارد.

بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی در زمینه استفاده از نمادهای "TM" و "®" گیج شده‌اند. هر فردی که مدعی حق یک علامت تجاری (یا علامت خدماتی) است می‌تواند از نمادهای TM یا SM بدون الزام به ثبت این علامت نزد اداره ثبت اختراعات استفاده کند. با این وجود، ادعا نسبت به آن علامت تجاری یا خدماتی ممکن است مسموع نباشد. تنها آن دسته از مؤسسات بازرگانی که علامت تجاری خود را نزد اداره ثبت اختراعات ثبت کرده‌اند می‌توانند از نماد ® استفاده کنند. کارآفرینان مجبور نیستند که علائم تجاری یا علائم خدماتی خود را ثبت کنند تا حق خود نسبت به استفاده از آنها محفوظ کنند. با این وجود، ثبت علامت نزد اداره ثبت اختراعات به کارآفرینان قدرت بیشتری در محافظت از علائم

تجاری خود می‌دهد. تشکیل پرونده برای درخواست ثبت علامت تجاری یا خدماتی کاری نسبتاً آسان است ولی نیازمند جستجو در اسامی موجود است.

شکل 5-2

تعداد علائم تجاری درخواست شده و صادر شده



سیمای یک شرکت

شرکت کاسمیک دبیرس

شرکت کاسمیک دبیرس شرکتی با 25 کارمند در اوکلند کالیفرنیا، شخصیت مشهوری به نام "امیلی جادویی" - دختری با لباس مشکی و تکیه کلام "گمشده پیدا شده" - را خلق کرده است. این شرکت در اثر بازاریابی انواع محصولات مثل تی شرت و کوله‌پشتی با تصویر امیلی جادویی، پنج میلیون دلار فروش سالانه دارد. متأسفانه، هنرمندان کپی‌برداری در سراسر دنیا از تصاویر تجاری شرکت سوء استفاده کرده و آنها را روی محصولات خود می‌گذارند. برای مقابله با خطر کاهش فروش چند میلیونی، مدیران شرکت کاسمیک دبیرس یک کارآگاه خصوصی استخدام کرده، تعدادی از متخلفین حرفه‌ای را در تایوان شناسایی کرده و به کمک پلیس آن کشور درصدد ضبط صدها کارتن محصولات تقلبی هستند.

یک کارآفرین ممکن است حق انحصاری یک علامت تجاری را در صورتی از دست بدهد که ماهیت منحصر به فرد آن از بین رفته و به یک نام عمومی تبدیل شود. اسپرین، آسانسور، ترموس (فلاسک)، گرسیت، چسب قطره‌ای، یویو و تلفن موبایل زمانی در زمره علائم تجاری به حساب می‌آیند اما امروزه به واژگانی رایج در زبان انگلیسی تبدیل شده‌اند. این واژه‌های عمومی را دیگر نمی‌توان بعنوان علائم تجاری مورد استفاده قرار داد.

2-8-3: حق نشر

حق نشر یک حق انحصاری است که از پدیدآورندگان کارهای اولیه در زمینه نویسندگی، مثل کارهای ادبی، نمایشی، موسیقی و هنری (شامل انواع کارهای هنری، مجسمه‌سازی، ادبیات، نرم‌افزار، موسیقی، ویدئو، بازی‌های ویدئویی، رقص، تصاویر حرکتی، ضبط و نظایر اینها) محافظت می‌کند. نماد ثبت شده بین‌المللی "©" نشان‌دهنده علامت حق نشر است. حق نشر تنها از نحوه اظهار یک ایده محافظت می‌کند و نه خود ایده. حق نشر درباره یک کار خلاقانه، زمانی موجودیت می‌یابد که خالق آن، کار مذکور را به شکلی ملموس ایجاد کند. درست همانند علامت تجاری، به دست آوردن محافظت اساسی از حق نشر، نیازمند ثبت کار مذکور نزد اداره حق نشر ایالات متحده نیست.

با این وجود، ثبت حق نشر به خالقان آن امکان محافظت بیشتر از کارشان را می‌دهد. درخواست حق نشر، در ازای پرداخت مبلغی معادل 30 دلار به ازای هر درخواست، نزد اداره نشر مستقر در کتابخانه کنگره صورت می‌گیرد. یک حق نشر معتبر درباره یک کار تا مدت زمان عمر خالق آن و 70 سال پس از مرگ او دوام دارد. هنگام انقضای این حق نشر، کار مذکور به عنوان یک دارایی عمومی تلقی شده و به طور رایگان توسط تمام افراد قابل استفاده خواهد بود.

برنامه‌های نرم افزار کامپیوتری، فیلم‌های ویدئویی، سی‌دی‌ها و دی‌وی‌دی‌ها، از آنجایی که به آسانی کپی می‌شوند، در زمره اقلامی هستند که بیشترین سرقت‌ها توسط نقض‌کنندگان حق نشر در مورد آنها صورت می‌گیرد. کارشناسان تخمین می‌زنند که صنعت جهانی نرم‌افزار هر ساله 12 میلیارد دلار به واسطه وجود متخلفانی ضرر می‌کند که به صورت غیرقانونی مبادرت به کپی برنامه‌ها نموده و هالیوود نیز دو میلیارد دلار به واسطه فعالیت افرادی که مبادرت به تولید و فروش فیلم‌های جعلی می‌کنند ضرر می‌کند. از آنجایی که این متخلفان مهارت زیادی در انجام این کار دارند، غالباً به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کنند که ضربات سنگینی به توزیع‌کنندگان واقعی بازار فیلم وارد می‌شود. جدول 2-3: خلاصه‌ای از ویژگی‌های حق‌الاختراع، علائم تجاری و حق نشر را در اختیار شما قرار می‌دهد.

جدول 2-3

ویژگی‌های حق‌الاختراع، علائم تجاری و حق نشر

نوع محافظت	پوشش مربوطه	زمان مورد نیاز	هزینه
حق نشر	کارهای اولیه نویسندگان مثل کتب یا نرم‌افزارها	حدود 2 هفته	حدود 30 دلار
علامت تجاری	لوگوها، اسامی و عبارتها	6 ماه تا یکسال	900 تا 1,500 دلار
امتیاز طراحی	شکل ظاهری یک محصول اصلی	حداکثر 2 سال	5,000 تا 20,000 دلار
امتیاز بهره‌برداری	نحوه کارکرد محصول اصلی	2 تا 5 سال	5,000 تا 20,000 دلار
امتیاز روش کسب و کار	یک فرآیند یا روش کسب و کار	2 تا 5 سال	5,000 تا 20,000 دلار

سیمای یک شرکت

تیمیل بریس

تیمیل بریس شرکتی کوچک است که فروشنده طرح‌ها و قطعات دستگاه‌های بافندگی بوده و دو میلیون دلار فروش سالیانه دارد. این شرکت تمام طرح‌های خود و همچنین نام شرکت را در قالب یک علامت تجاری ثبت کرده است. هنگامی که لینت جنسن، مدیر عامل این شرکت، دریافت که 20 فروشنده در سایت eBay در حال فروش قطعات بعضی از دستگاه‌های بافندگی به نام این شرکت هستند، محصولی که شرکت مذکور هیچگاه آنرا تولید نکرده بود، او اقدام عاجلی در این زمینه به عمل آورده، نامه‌هایی را برای متخلفین ارسال کرده و آنها را تهدید کرد که در صورت عدم توقف فوری این کار، آنها را تحت تعقیب قانونی قرار خواهد داد. نام تیمیل بریس به سرعت از محصولات در معرض فروش در سایت حراجی eBay ناپدید شد.

2-8-4: محافظت از مالکیت معنوی

به دست آوردن حق محافظت از حق‌الاختراع، علائم تجاری و حق نشر بی‌فایده خواهد بود مگر اینکه کارآفرین اقداماتی را برای محافظت از این حقوق در بازار انجام دهد. متأسفانه، تمام کسانی که در فعالیت‌های بازرگانی مشغول بکار هستند به حقوق دیگران در زمینه مالکیت محصولات، فرآیندها، اسامی و کارها توجهی ننموده و بعضی از آنها آگاهانه و با مصونیت کامل این حقوق را نقض می‌کنند. در سایر موارد، رفتار نقض‌کننده، به سادگی ماحصل فقدان آگاهی از حق مالکیت دیگران است. پس از به دست آوردن محافظت قانونی مناسب از طریق حق‌الاختراع، حق نشر و علائم تجاری، کارآفرینان باید بازار را برای یافتن استفاده‌کنندگان غیرمجاز و تقلبی، علی‌الخصوص از طریق اینترنت جستجو کنند. اگر یک کارآفرین دارای یک حق‌الاختراع، علامت تجاری یا حق نشر معتبر باشد، متوقف کردن خاطی معمولاً نیازمند چیزی بیش از یک نامه جدی برای دست کشیدن و توقف سوء استفاده نیست که این کار توسط یک وکیل انجام می‌شود. غالباً خاطیان نمی‌خواهند درگیر جنگ‌های قانونی پرهزینه

شده و موافقت می‌کنند که رفتار غیرقانونی خود را متوقف کنند. اگر این تاکتیک با شکست مواجه شود، کارآفرین ممکن است هیچ چاره‌ای نداشته باشد مگر اینکه یک دعوای قانونی را مطرح نماید که البته کار بسیاری از آنها به دادگاه خواهد کشید.

صلاح اولیه یک کارآفرین، محافظت از حق الاختراع، علائم تجاری و حق نشر در سیستم قانونی است. با این وجود، مشکل اصلی در تکیه بر سیستم قانونی برای اعمال حق مالکیت، هزینه و زمان دعوای قانونی مربوط به نقض آنهاست که به سرعت می‌تواند از بودجه بسیاری از مؤسسات بازرگانی کوچک فراتر رفته و بخش قابل توجهی از وقت آنها را تلف کند. اقامه دعوی قانونی همیشه مستلزم هزینه است. قبل از تعقیب فرآیندی، که می‌تواند یک جنگ قانونی پرهزینه و فرسایشی باشد، یک کارآفرین باید موارد زیر را مدنظر قرار دهد:

- آیا در صورت پیروزی، طرف مقابل امکان پرداخت پول دارد.
- آیا انتظار دارید که پول کافی از دعوای قانونی به دست آورید تا کفاف هزینه‌های استخدام وکیل و تشکیل پرونده را بدهد.
- آیا این توانایی را دارید که زمان، پول و اطلاعات محرمانه خود را فدا کرده و در زمینه مذکور اقامه دعوی کنید؟

2-9: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- تفاوت بین خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی را شرح دهید.

رمز کارآفرین برای خلق ارزش در بازار، بکارگیری خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات و استفاده از فرصت‌هایی است که انسان‌ها هر روزه با آنها مواجه می‌شوند. خلاقیت عبارت است از توانایی بکارگیری ایده‌ها و روش‌های جدید برای نگاه کردن به مشکلات و فرصت‌ها. نوآوری عبارت است از توانایی بکارگیری راهکارهای خلاقانه برای مشکلات و فرصت‌هایی که منجر به بهبود یا غنی شدن زندگی انسان‌ها می‌شوند. کارآفرینی حاصل یک فرآیند منضبط و سیستماتیک در زمینه بکارگیری خلاقیت و نوآوری درباره نیازها و فرصت‌های بازار است.

2- توضیح دهید که چرا خلاقیت و نوآوری اجزای لاینفک کارآفرینی هستند.

کارآفرینان باید همیشه در مقابل الگوهای فکری که شامل یکسری ایده‌های از پیش تعیین شده در مورد اینکه دنیا چیست، چگونه باشد و چگونه عمل کند، از خود محافظت کنند. اینها در زمره موانع خلاقیت به حساب می‌آیند. کارآفرینان موفق غالباً وِزای خرد مرسوم حرکت کرده و از خود می‌پرسند "چرا نباید...؟"

موفقیت، و حتی بقاء، در این محیط جهانی رقابتی مستلزم این است که کارآفرینان خلاقیت خود و کارکنانشان را مداوماً آزاد کنند.

3- نحوه کارکرد دو نیمکره مغز انسان و نقش آنها در خلاقیت را درک کنید.

برای سال‌های متمادی، انسان‌ها اینگونه تصور می‌کردند که خلاقیت یک خصیصه ذاتی به حساب می‌آید. با این وجود، امروزه ما اطلاعات بیشتری در این زمینه داریم. تحقیقات نشان می‌دهد که تقریباً هر فردی می‌تواند خلاقیت را بیاموزد. نیمکره چپ مغز، زبان، منطق و نمادها را کنترل کرده و اطلاعات را طبق یک الگوی گام‌به‌گام پردازش می‌کند. نیمکره راست، موضوعات احساسی، ابتکاری (شهودی) و تجسمی را مدیریت کرده و اطلاعات را به صورت بینشی پردازش می‌کند. نیمکره راست مغز منبع خلاقیت و نوآوری است. انسان‌ها می‌توانند نحوه کنترل نیمکره مغز حاکم بر فعالیت‌های فکری خود در یک وضعیت معین را بیاموزند.

4- قفل‌های ذهنی دهگانه‌ای که منجر به محدود شدن خلاقیت فرد می‌شود را توضیح دهید.

تعداد موانع بالقوه خلاقیت نامحدود است ولی کارآفرینان معمولاً با ده قفل ذهنی بر سر راه خلاقیت مواجه می‌شوند: جستجو برای یافتن یک پاسخ صحیح، تمرکز بر منطقی بودن، تبعیت کورکورانه از قواعد، عملگرایی دائمی، نگرستن به بازی به عنوان یک امر احمقانه، تخصصی شدن بیش از حد، اجتناب از ابهام، ترس از احمق به نظر رسیدن، ترس از ارتکاب اشتباه و شکست و اعتقاد به اینکه "من خلاق نیستم".

5- کارآفرینان چگونه می‌توانند خلاقیت خود و کارکنانشان را بهبود دهند.

کارآفرینان می‌توانند خلاقیت شرکت‌های خود را به شیوه‌های زیر تشویق کنند: انتظار خلاقیت از آنها، انتظار و تحمل شکست، تشویق حس کنجکاوی، نگرستن به مشکلات به شکل چالش، فراهم کردن آموزشهای خلاقانه، ارائه حمایت و پشتیبانی، پاداش دادن به خلاقیت و مدلسازی خلاقیت. کارآفرینان می‌توانند خلاقیت خود را با استفاده از تکنیک‌های زیر بهبود دهند: اجازه دادن به خود برای خلاقیت، ارائه هر روزه داده‌های ذهنی تازه، در اختیار داشتن یک دفترچه یادداشت برای ثبت تفکرات و ایده‌ها، خواندن کتاب‌های محرک خلاقیت یا شرکت در کلاس‌های خلاقیت و اختصاص زمانی برای آرامش.

6- گام‌های فرآیند خلاقیت را توصیف کنید.

فرآیند خلاقیت شامل هفت گام است: گام اول، آماده‌سازی: مستلزم آماده کردن ذهن برای تفکر خلاقانه است. گام دوم، بررسی: نیازمند این است که فرد درک جامعی از مشکل یا تصمیم موردنظر به دست آورد. گام سوم، تبدیل: مستلزم بررسی شباهتها و تفاوتها بین اطلاعات گردآوری شده است. گام چهارم، پرورش: به ضمیر ناخودآگاه امکان می‌دهد تا بر اطلاعات گردآوری شده تمرکز کند. گام پنجم، رفع ابهامات مسأله: در بعضی موارد حین فرآیند پرورش، خصوصاً هنگامی اتفاق می‌افتد که یک پیشرفت آنی منجر به این می‌شود که، "چراغ ذهن شما روشن شود". گام ششم، تصدیق: مستلزم تأیید و اعتبارسنجی ایده به عنوان یک ایده دقیق و مفید است. گام هفتم، اجرا: مستلزم تبدیل ایده به یک واقعیت بازرگانی است.

7- درباره تکنیک‌های بهبود فرآیند خلاقیت بحث کنید.

تکنیک‌های چهارگانه‌ای که به طور ویژه برای بهبود فرآیند خلاقیت مفیدند عبارتند از:

- طوفان فکری: فرآیندی است که از آن طریق، گروه کوچکی از افراد با یک ساختار کاملاً محدود با هدف ایجاد مقادیر قابل توجهی از ایده‌های جدید و ذهنی با یکدیگر تعامل می‌کنند.

- نقشه ذهنی: یک تکنیک ترسیمی است که تفکر با هر دو طرف مغز را تشویق نموده و به صورت بصری روابط گوناگون بین ایده‌ها را نشان داده و توانایی نگریستن به یک مشکل از ابعاد مختلف را بهبود می‌دهد.
 - TRIZ: یک رویکرد سیستماتیک است که برای کمک به حل تمام مسائل فنی، صرفنظر از منبع آن، طراحی شده است. برخلاف طوفان فکری و نقشه ذهنی، که فعالیت‌های سمت راست مغز به حساب می‌آیند، TRIZ یک فرآیند سمت چپ مغز، علمی و گام به گام است که مبتنی بر مطالعه صدها حق‌الاختراع نوآورانه در سراسر دنیاست.
 - الگوسازی سریع: بر اساس این پیش فرض است که تبدیل یک ایده به یک مدل واقعی نواقص ایده اولیه را مشخص کرده و منجر به بهبود طراحی آن خواهد شد.
- 8- محافظت از دارایی‌های فکری از طریق حق‌الاختراع، علائم تجاری و حق نشر را توضیح دهید.
- حق‌الاختراع، مجوز صادر شده از سوی دولت فدرال است که به مبدع آن حق انحصاری یک اختراع را به مدت 20 سال می‌دهد. علامت تجاری یک واژه، نماد یا ظاهر تجاری منحصر به فرد است که شرکت از آن برای معرفی محصول و متمایز کردن آن از سایر کالاها استفاده می‌کند. این فرآیند نقش امضای شرکت را در بازار دارد.
- حق نشر از کارهای اولیه نویسنده آن محافظت می‌کند. این فرآیند تنها نحوه بیان ایده و نه خود ایده را مورد محافظت قرار داده و حدود 70 سال پس از مرگ خالق آن ادامه می‌یابد.

2-10: سوالاتی برای بحث

- 1- تفاوت بین خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی را شرح دهید؟
- 2- خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی با یکدیگر چه ارتباطی دارند؟
- 3- چرا خلاقیت و نوآوری تا بدین حد در بقاء و موفقیت یک مؤسسه بازرگانی اهمیت دارد؟
- 4- یکی از کارآفرینان اینگونه ادعا می‌کند که، "خلاقیتی که به طرح کسب و کار شرکت مرتبط نباشد ارزشمند نخواهد بود". منظور او چیست؟ آیا با او موافقید؟
- 5- الگوی فکری اولیه چیست؟ این الگوهای فکری چه تأثیری بر خلاقیت دارند؟
- 6- آیا خلاقیت آموختنی است یا اینکه یک خصیصه ذاتی به حساب می‌آید؟ شرح دهید؟
- 7- مغز انسان چگونه عمل می‌کند؟ هر یک از نیمکره‌ها در چه زمینه‌ای تخصص دارند؟ کدامیک از نیمکره‌ها محل استقرار و جایگاه خلاقیت به حساب می‌آید؟
- 8- به صورت مختصر قفل‌های دهگانه ذهنی که می‌توانند منجر به محدود شدن خلاقیت فردی شوند را شرح دهید؟ یک نمونه از وضعیتی را بیان کنید که دچار یکی از این قفل‌های ذهنی شده‌اید؟
- 9- کارآفرینان برای تشویق خلاقیت خود و اشاعه آن بین کارکنان چه می‌توانند بکنند؟
- 10- گام‌های فرآیند خلاقیت را شرح دهید. یک کارآفرین برای بهبود هر یک از این مراحل چه می‌تواند بکند؟
- 11- تفاوت بین حق‌الاختراع، علامت تجاری و حق نشر را شرح دهید؟ هر یک از آنها از چه نوع دارایی‌های فکری محافظت می‌کنند؟

بخش دوم

تهیه طرح کسب و کار، ملاحظات اولیه

فصل 3: طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی و تهیه یک طرح استراتژیک
منسجم

فصل 4: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی و تهیه یک طرح کسب و کار موفق

فصل 5: اشکال مالکیت بازرگانی

فصل 6: قرارداد و واگذاری امتیاز (نماینده‌گی) و کار آفرین

فصل 7: خرید یک کسب و کار موجود



بخش 2: تهیه طرح کسب و کار، ملاحظات اولیه

فصل 3: طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی و تهیه یک طرح استراتژیک

منسجم

اگر هدف مشخصی را برای خود تعریف نکرده باشید، حتماً به آن می‌رسید.

زیگلیر

بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است.

آلن کی

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- اهمیت مدیریت استراتژیک را برای یک مؤسسه بازرگانی کوچک درک کنید.
- 2- شرح دهید که چرا و چگونه یک مؤسسه بازرگانی کوچک می‌تواند یک مزیت رقابتی را در بازار ایجاد کند.
- 3- یک طرح استراتژیک را برای یک مؤسسه بازرگانی کوچک با استفاده از مراحل نه‌گانه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تهیه کنید.
- 4- درباره ویژگی‌های استراتژی‌های سه‌گانه شامل حداقل هزینه، تنوع و تمرکز بحث نموده و زمان و چگونگی استفاده از آنها را مشخص کنید.
- 5- اهمیت کنترل‌هایی مثل کارت ارزیابی متوازن را در فرآیند برنامه‌ریزی مشخص نمایید.

تعداد کمی از فعالیت‌ها در دوران حیات یک مؤسسه بازرگانی وجود دارند که برای کسب موفقیت به اندازه تدوین یک استراتژی اهمیت داشته و در عین حال، به همان میزان مورد غفلت قرار گرفته‌اند. غالباً، کارآفرینان مملو از خوش‌بینی و اشتیاق راه‌اندازی فعالیت‌های بازرگانی، محکوم به شکست هستند چرا که هیچگاه مبادرت به تعریف یک استراتژی کارآمد نمی‌کنند که بتواند آنها را از رقبایشان متمایز سازد. از آنجایی که کارآفرینان مرد عمل هستند، غالباً فرآیند تدوین و تهیه یک استراتژی را به عنوان یک فرآیند کسل‌کننده و غیر ضروری می‌پندارند. گرایش آنها بیشتر به سمت آغاز یک فعالیت، آزمودن روش‌های گوناگون و مشاهده کارایی هر یک از آنهاست. با این وجود، بدون یک طرح اجرایی منسجم، شانس این کارآفرینان در ایجاد یک کسب و کار موفق، همانند شانس یک تولیدکننده تجهیزات نظامی است که درصدد تولید یک جت جنگنده بدون داشتن نقشه اولیه آن است. شرکت‌هایی که فاقد استراتژی‌های روشن هستند ممکن است به موفقیت کوتاه مدت نائل شوند ولی بلافاصله پس از سخت شدن شرایط رقابتی یا هنگام مواجهه با تهدیدهای پیش‌بینی نشده، معمولاً تیرشان به سنگ خورده و نابود می‌شوند. بدون مبنایی برای متمایز کردن خود از مجموعه‌ای از رقبای مشابه، بهترین امید یک شرکت، میانه‌روی در بازار است.

در محیط رقابت جهانی امروز، هر مؤسسه‌ای، بزرگ یا کوچک، که فاقد تفکر و عملکرد استراتژیک باشد به شدت در معرض خطر و آسیب خواهد بود. همه مؤسسات بازرگانی با نیروهای یک محیط رقابتی به سرعت در حال تغییر مواجه شده و در آینده، مدیران مؤسسات کسب و کارهای کوچک می‌توانند انتظار تغییرات و عدم اطمینان بیشتری را داشته باشند. از تغییرات سیاسی عظیم در این کره خاکی و پیشرفت‌های تکنولوژی سریع گرفته تا رقابت شدید و بازارهای جهانی نوظهور، محیط بازرگانی شرکتها متلاطم‌تر و چالشی‌تر شده است. اگر چه این تلاطم بازار چالش‌های زیادی را برای مؤسسات بازرگانی کوچک ایجاد می‌کند اما می‌تواند فرصت‌هایی را برای آن دسته از شرکت‌هایی ایجاد کند که استراتژی‌هایی را برای سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از آنها در اختیار دارند. تمایل کارآفرینان برای انطباق، ایجاد تغییر، آزمودن مدل‌های کسب و کار جدید و شکستن قواعد سنتی از نظر تاریخی واجد اهمیت بوده ولی اکنون دارای اهمیت مضاعف است. کین چنالت، مدیرعامل آمریکن ایکسپرس می‌گوید، "قوی‌ترین یا باهوش‌ترین شرکت‌ها نیستند که باقی می‌مانند بلکه آنهایی باقی می‌مانند که بیشترین قدرت انطباق با تغییر را دارند."

شاید بزرگ‌ترین تغییری که مالکان مؤسسات بازرگانی با آن مواجه می‌شوند در حال نشان دادن خود است: تغییر اقتصاد جهانی از سرمایه‌مالی به فکری (معنوی). آلون تافلر، پیشگوی معروف می‌گوید، "دانش دیگر یکی از عوامل تولید به حساب نمی‌آید. بلکه حیاتی‌ترین عامل تولید است." امروزه، سرمایه فکری یک شرکت احتمالاً یکی از منابع مزیت رقابتی آن در بازار است. سرمایه فکری شامل سه عنصر است:

1- سرمایه انسانی شامل استعدادها، خلاقیت‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های نیروی کار که خود را به شکل استراتژی‌ها، طرح‌ها و فرآیندهای نوآورانه جلوه‌گر ساخته و با اشتیاق در سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- 2- سرمایه ساختاری شامل دانش و تجربه انباشته‌ای است که شرکت واجد آن بوده و می‌تواند به اشکال گوناگونی مثل فرآیندها، نرم‌افزارها، حق‌الاختراعها، حقوق نشر و از همه مهم‌تر، دانش و تجربه پرسنل یک شرکت ظاهر شود.
- 3- سرمایه مشتری که شامل پایه مشتریان، شهرت مثبت، روابط مداوم و سرقظلی (حُسن شهرت) است که شرکت به مرور زمان نزد مشتریان خود بدست آورده است.
- کارآفرینان به صورت فزاینده متوجه این موضوع شده‌اند که سرمایه ذخیره شده در این سه حوزه مبنای توانایی آنها برای رقابت مؤثر را تشکیل داده و آنها باید این مبنای نامشهود سرمایه را به دقت مدیریت کنند. تمام مؤسسات بازرگانی از مؤلفه‌های مذکور در استراتژی خود استفاده می‌کنند ولی تأکید این شرکت‌ها بر هر یک از این موارد با یکدیگر متفاوت است.

سیمای یک شرکت

هول فودز

هول فودز، یک خرده‌فروش کاملاً موفق مواد غذایی طبیعی و ارگانیک با 172 شعبه در آمریکای شمالی و انگلستان است که به شدت بر سرمایه انسانی خود به عنوان مبنایی برای مزیت رقابتی در بازار تکیه دارد. این شرکت تمام درخواست‌های شغلی خود را از طریق یک فرآیند بررسی به دست آورده و تنها کسانی را انتخاب می‌کند که علاقه بسیار زیادی نسبت به آن چیزی که قلب مزیت رقابتی به حساب می‌آید از خود نشان داده‌اند: عشق به غذا و تعهد به خدمات ارائه شده به مشتری. علی‌رغم بسیاری از رقبایی که در این صنعت حضور دارند، شرکت هول فودز به شدت بر آموزش کارکنان خود سرمایه‌گذاری نموده است (که در داخل شرکت به عنوان اعضای تیم نامیده می‌شوند) به نحوی که آنها می‌توانند ویژگی‌ها و مزایای غذاهای طبیعی شرکت را به مشتریان نشان داده و آنها را شرح دهند. علاوه بر این، مدیران متوجه این موضوع شده‌اند که ترجیحات غذایی از یک ناحیه کشور تا سایر نواحی با یکدیگر متفاوت بوده و در سطوح محلی، به اعضای تیم استقلال قابل توجهی در انتخاب غذاهایی می‌دهند که در انبارها ذخیره می‌شود. به‌واسطه شهرت این شرکت در زمینه نقشی که اعضای تیم در موفقیت شرکت و سیاست‌های کارمندی‌پسند آن دارد، شرکت هول فودز همیشه در زمره صد شرکت برتری بوده است که در مجله معروف فورچون در لیست "صد شرکت محبوب برای کار کردن" آورده شده‌اند. اگر چه ساختار هزینه آن کم هزینه‌ترین ساختار صنعت نیست، شرکت مذکور به سرعت در حال رشد است چرا که مالکان می‌دانند که مشتریان وفادار برای یافتن قیمت‌های پایین‌تر به جاهای دیگر مراجعه نخواهند کرد.

تغییر دانش منجر به ایجاد تغییرات زیادی در سیستم کسب و کار جهانی شده و این کار به همان شیوه‌ای انجام شده است که انقلاب صنعتی در اقتصادهای کشاورزی در قرن نوزدهم انجام داد. انقلاب دانش منجر به بروز فاجعه برای آن دسته از شرکت‌هایی خواهد شد که خود را مهبای آن نکرده‌اند ولی فرصت‌های عظیمی را نیز برای کارآفرینانی ایجاد خواهد کرد که برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها خود را مجهز کرده‌اند. جک وِلش، اسطوره مدیریت، شرکت جنرال الکتریک را با مهارت برای سال‌های متمادی هدایت کرده و اینگونه می‌گوید که، "سرمایه فکری آن چیزی است که همه چیز به آن مربوط می‌شود. آزاد کردن ایده‌های انسان‌ها لازمه موفقیت است". با این وجود، در عمل، آزاد کردن ایده‌های انسان‌ها مشکل‌تر از آن چیز است که به نظر می‌رسد. کلید این کار، تشویق کارکنان برای ایجاد حجم عظیمی از ایده‌ها و درک این نکته است که تعداد کمی (بهترین ایده‌ها) باقی خواهند ماند. با توجه به نظر گری هامیل، نویسنده کتاب "درون انقلاب"، "اگر درصد یافتن تعدادی ایده با قدرت جذب مشتریان، حذف رقبا و به هیجان درآوردن سرمایه‌گذاران هستید، ابتدا باید صدها و احتمالاً هزاران ایده استراتژیک غیرمعمول را ایجاد کنید. به زبان ساده، شما باید صخره‌های زیادی را برای یافتن یک الماس جابجا کنید". به عبارت دیگر، شرکت‌های کوچک باید از تکنیک‌های خلاقیت مذکور در فصل 2 به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود استفاده کنند.

قواعد بازی مؤسسات بازرگانی مرتباً در حال تغییر است. برای کسب موفقیت، کارآفرینان دیگر نمی‌توانند به شیوه‌هایی که در گذشته عمل می‌کرده‌اند عمل کنند. خوشبختانه، کارآفرینان موفق سلاح قدرتمندی به نام "فرآیند مدیریت استراتژیک" در دست خود دارند که می‌توانند با آن به جنگ یک محیط متخاصم و دائماً در حال تغییر بروند. مدیریت استراتژیک مستلزم تدوین یک طرح بازی برای هدایت شرکت است. شرکت‌ها درصدد تحقق دیدگاهها، مأموریتها و اهداف بلندمدت و میان مدت و محافظت از آنها در مقابل انحراف از مسیر مطلوب هستند. ایده ما این است که نقشه‌ای برای انطباق نقاط قوت و ضعف شرکت با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی به کارآفرین بدهیم.

3-1: ایجاد یک مزیت رقابتی¹

هدف از تهیه طرح استراتژیک، ایجاد یک مزیت رقابتی برای یک شرکت کوچک و تجمع عواملی است که در کنار یکدیگر می‌توانند یک مؤسسه بازرگانی کوچک را از رقبا متمایز کرده و جایگاه منحصربه‌فردی در بازار به آن بدهند که بالاتر از رقباست. از یک دیدگاه استراتژیک، کلید موفقیت کسب و کار، توسعه یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد است که می‌تواند برای مشتریان ایجاد ارزش نموده و امکان کپی‌برداری از آن برای رقبا مشکل باشد. شرکتی که به مزیت رقابتی دست می‌یابد به رهبر بازار تبدیل شده و می‌تواند به سودی بالاتر از میانگین دست یابد.

سیمای یک شرکت

شرکت بلاک باستر

شرکت زنجیره‌ای بلاک باستر، در بدو حضور خود، نسبت به فروشگاه‌های رقیب ارائه‌کننده محصولات ویدئویی اجاره‌ای، یک مزیت قابل توجه داشت چرا که مذاکراتی را با استودیوهای بزرگ فیلمسازی برای خرید ویدئوهایی به قیمت شش دلار و توافقنامه اشتراک درآمدی 40 درصدی برای حق اجاره ویدئوها انجام داده بود. این توافقنامه بدان معنا بود که بلاک باستر می‌توانست هزینه موجودی خود را به کمتر از ده درصد رقبای خود کاهش دهد که به ازای هر ویدئو حدود 65 دلار بود! هزینه بسیار پائین بلاک باستر بدان معنا بود که می‌توانست هزاران عنوان ویدئویی بیشتر را در مقایسه با رقبای خود نگهداری نموده و این امر، شرکت را قادر می‌ساخت تا مزیت‌های ملموسی را به مشتریان ارائه کرده (حق انتخاب بیشتر و تضمین وجود عنوان مورد نظر در انبار) و در عین حال، مزیت رقابتی قابل توجهی را در بازار ایجاد کند.

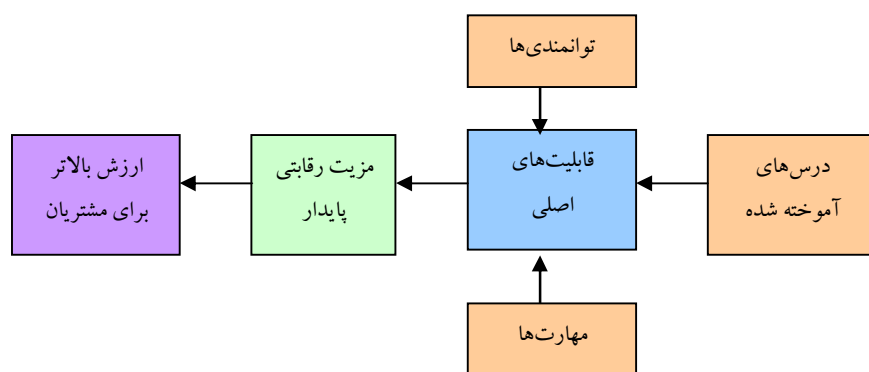
کسب یک مزیت رقابتی به تنهایی کافی نیست. کلید موفقیت در طول زمان، ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار است. در بلندمدت، شرکتی که از طریق توانایی تدوین مجموعه‌ای از قابلیت‌های اصلی، که آنرا قادر می‌سازد تا بهتر از رقبا به مشتریان خدمت‌رسانی کند، به یک مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد. قابلیت‌های محوری یا اصلی مجموعه منحصربه‌فردی از توانمندی‌هایی هستند که شرکت در حوزه‌های کلیدی واجد آنهاست و شامل کیفیت بالاتر، خدمات بهتر به مشتریان، نوآوری، تیم‌سازی، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی و موارد دیگر است که به شرکت امکان می‌دهد تا از رقبای خود پیشی بگیرد. همانگونه که از نام این عبارت بر می‌آید، این قابلیت‌ها نقش مهمی در توانایی شرکت برای یک رقابت موفق داشته و معمولاً ماحصل مهارت‌ها و درس‌های مهمی است که یک مؤسسه بازرگانی به مرور زمان آموخته است. دو نمونه از قابلیت‌های اصلی شرکت والت دیسنی، انیمیشن و توانایی ایجاد تجربیات جادویی برای مهمانان در پارک‌های تخصصی این شرکت از طریق ارائه خدمات بهتر به مشتریان است. با این وجود، پس از مرگ مؤسس این شرکت یعنی والت دیسنی، شرکت مذکور تمرکز خود را از دست داده، از قابلیت‌های اصلی خود دور شده و پس از اینکه مزیت رقابتی مذکور در تولید فیلم‌های انیمیشن به دست رقبای کوچکتری مثل پیکسار رسید، با مشکلات متعددی دست به گریبان شده است.

شرکتی که قابلیت‌های اصلی خود را توسعه می‌دهد نوعاً اینکار را در 5 یا 6 حوزه اصلی (یا کمتر) انجام می‌دهد. این قابلیت‌های اصلی هسته مزیت رقابتی شرکت به حساب آمده و معمولاً به مرور زمان پایدار هستند. بازارها، مشتریان و رقبا ممکن است تغییر کنند ولی قابلیت‌های اصلی یک شرکت از دوام بالاتری برخوردار بوده و بلوک‌های ساختاری فعالیت‌های شرکت را شکل می‌دهند. کپی‌برداری رقبا از یک استراتژی اثربخش، مشکل است. قابلیت‌های اصلی شرکت‌های کوچک غالباً با مزیت‌های مربوط به اندازه شرکت همراه است که شامل چابکی، سرعت، نزدیکی به مشتریان، خدمات بهتر یا توانایی نوآوری است. به طور خلاصه، اندازه کوچک این شرکت‌ها یک مزیت به حساب آمده و به آنها امکان انجام کارهایی را می‌دهد که رقبای بزرگترشان قادر به انجام آنها نیستند. کلید موفقیت در تعریف استراتژی شرکت بر اساس این قابلیت‌های اصلی و تمرکز بر آنها در ارائه خدمات بهتر و ارزش بیشتر برای مشتریان هدف است (شکل 1-3 را ببینید).

¹. competitive advantage

شکل 3-1

ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار



سیمای یک شرکت

نت فلیکس

تسلط زودهنگام شرکت ویدئویی بلاک باستر در صنعت اجاره ویدئو بدون چالش نبوده و ثابت شد که مزیت رقابتی این شرکت در طول زمان ناپایدار است. مهم‌ترین چالش از سوی نت فلیکس، شرکت کوچکی است که یک خدمت اجاره اینترنتی منحصربه‌فرد را برای DVD ارائه می‌دهد. یک کارآفرین نرم-افزار به نام رید هاستینگز، به اینترنت به عنوان روشی برای ایجاد تحول در ارائه فیلم‌های ویدئویی به مصرف‌کنندگان نگرینسته و در سال 1997 با سرمایه-گذاری پول خود و تأمین 120 میلیون دلار سرمایه مالکانه (از طریق فروش سهام) این شرکت را تأسیس نمود. مشتریان می‌توانند در ازای پرداخت یک حق عضویت ماهیانه وارد وبسایت نت فلیکس شده، فیلم‌های مورد نظر خود را انتخاب کرده، سفارش لازم را داده و آنرا دریافت کنند. این سفارش به یکی از 35 مرکز محلی توزیع نت فلیکس، که به مشتری نزدیک‌تر است، می‌رود و کارکنان در آنجا سفارشات را پردازش می‌کنند. مشتریان می‌توانند یک DVD را تا هر وقت که بخواهند بدون پرداخت هزینه دیرکرد نگهداشته و هزینه پستی دوطرفه نیز رایگان خواهد بود. هنگام بازگرداندن DVD توسط مشتری، یک کامپیوتر آنرا اسکن کرده، سفارش بعدی را مورد بررسی قرار داده و آنرا برای مشتری ارسال می‌کند. حدود 90 درصد DVDها در همان روز وارد یا خارج می‌شوند. نت فلیکس مزیت رقابتی خود را بر اساس چندین قابلیت اصلی بنا نهاده است. آقای هاستینگز یک سیستم کسب و کار را ایجاد کرده که نت فلیکس را با استفاده از دانش گسترده او درباره نرم‌افزارهای کامپیوتری هدایت می‌کند. به قول یکی از سرمایه‌گذاران، "نرم‌افزار توصیه فیلم نت فلیکس، فعالیت‌های تجاری و سیستم‌های کنترل موجودی آن بسیار پیچیده هستند. اینها چیزهایی نیست که قابل کپی کردن نباشد ولی انجام آنها بسیار مشکل بوده و نیازمند پول، زمان و تعهد بسیار زیادی است که نت فلیکس آنرا انجام داده است". CineMatch، نرم‌افزار تخصصی پیشنهاد فیلم شرکت (با 29000 خط کدنویسی شده)، از درجه‌بندی‌های مشتریان (با استفاده از فیلم‌هایی که در گذشته اجاره کرده‌اند) استفاده می‌کند تا فیلم‌های جدیدی را به آنها توصیه کند. سیستم CineMatch آن قدر خوب عمل می‌کند که توصیه‌های ارائه شده حدود 70 درصد اجاره‌های مشتریان نت فلیکس را تشکیل می‌دهد! نت فلیکس وارد معاملات اشتراک درآمد با پنجاه توزیع کننده فیلم، شامل بسیاری از استودیوهای بزرگ، شده که این امر سبب در اختیار گرفتن یک موجودی با بیش از 50 هزار عنوان شده است که شامل فیلم‌های کمتر شناخته شده یا تخصصی مثل فیلم‌های باکس آفیس است. بزرگ‌ترین انبارهای ویدئویی شرکت بلاک باستر بین هفت تا هشت هزار عنوان را در خود دارند. استراتژی نت فلیکس بر ارائه حداکثر راحتی برای مشتریان، تحویل رایگان درب منزل، نبود تاریخ سررسید، نبود جریمه تأخیر و رایگان بودن هزینه بازگرداندن فیلم این شرکت را قادر ساخته تا پایه مشتریان خود را به سه میلیون نفر برساند. بلاک باستر، که زمانی رهبر این صنعت به حساب می‌آمد، در حال حاضر کوشش بی‌وقفه‌ای را انجام می‌دهد تا با ارائه خدمات اجاره اینترنتی DVD، نت فلیکس را تعقیب نموده و توانسته یک میلیون مشتری را برای خود جذب کند. شرکت آمازون، که بصورت یک سیستم آزمایشی و برای ورود به بازار ایالات متحده خدمت مشابهی را در انگلستان راه‌اندازی کرده است نیز نویدبخش یک رقیب قدرتمند است. با این وجود، هاستینگز توقف نکرده است. هدف او در اختیار داشتن 20 میلیون عضو تا سال 2010 است. چگونه؟ نوآوری بعدی او کار در یک سیستم همکاری استراتژیک با TiVo است تا به مشتریان امکان دانلود کردن فیلم‌ها از طریق اینترنت را بدهد. در حقیقت، هاستینگز پیش‌بینی می‌کند که در سال 2010 نت فلیکس بخش اعظمی از فیلم‌های خود را به جای تحویل DVD از طریق مراکز توزیع، از طریق اینترنت ارائه کند.

هیچ شرکتی نمی‌تواند همه چیز را برای همه افراد ارائه کند. در حقیقت یکی از بزرگترین اشتباهات بسیاری از کارآفرینان، ناتوانی در تمایز شرکت خود از سایر رقیب‌هاست. کارآفرینان غالباً با چالش تمایز شرکت خود از رقبای بزرگ‌تر و قدرتمندتر (که از قدرت مالی بیشتری برخوردارند) روبرو بوده و از خلاقیت و توانایی‌های خاصی که مؤسسات بازرگانی آنها می‌توانند به مشتریان ارائه دهند استفاده می‌کنند. توسعه قابلیت‌های اصلی لزوماً

نیازمند این نیست که شرکت پول قابل توجهی را صرف این کار کند. با این وجود، لازمه این کار این است که کارآفرین از خلاقیت، قدرت تخیل و بینش خود برای شناسایی مواردی استفاده کند که در آن زمینه به بهترین نحو قادر به ارائه خدمت بوده و این موضوع برای مشتریان هدف نیز واجد بیشترین اهمیت باشد. مؤسسات بازرگانی دارای روش‌های متعددی برای کسب مزیت رقابتی هستند ولی تدوین استراتژی حول قابلیت‌های اصلی شرکت، به آن امکان می‌دهد تا بر اساس بهترین قابلیت‌ها به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

سیمای یک شرکت

تامز او مین

شرکت تامز او مین، در طول 35 سال گذشته، شهرت خود را بعنوان شرکتی به دست آورده است که درصد بازگرداندن افراد به طبیعت بوده و خط تولیدی بیش از نود محصول بهداشتی-طبیعی دارد که دارای بسته‌بندی‌های دوستدار طبیعت بوده و ده درصد از سود قبل از کسر مالیات خود را به مؤسسات خیریه می‌بخشد. آقای تام چپل، مؤسس این شرکت، در این صنعت با غول‌هایی مثل یونیور، کالگیت، پالم آلیو و پراکتر آند گمبل رقابت کرده و با تمرکز بر مشتریان حساس به محیط زیست و بهبود وجهه خود، به عنوان شرکتی که با طبیعت کار کرده و به دنبال ایجاد یک تفاوت است، وضعیت خود را از دیگران متمایز کرده است. این شرکت که درگیر فرآیند رشد است، یک خط محصولات داروهای گیاهی را به همراه یک خط تولید خمیر دندان برای بزرگسالان و کودکان ایجاد کرده است. همانند بسیاری از محصولات دیگر این شرکت، خمیر دندان‌های جدید حاوی طعم‌های مصنوعی، رنگ و مواد قندی یا نگهدارنده نبوده و روی حیوانات نیز آزمایش نشده‌اند. این شرکت تنها شرکتی است که دارای یک خط کامل تولید خمیر دندان‌های فلوراید کاملاً طبیعی است با تأیید انجمن دندانپزشکی آمریکا. محصولات این شرکت مبتنی بر قابلیت‌های اصلی توسعه و تولید محصولات کاملاً طبیعی و سازگار با محیط زیست هستند که می‌توانند بالاترین استانداردهای کیفیت و ایمنی را دریافت نمایند. این امر باعث می‌شود که محصولات این شرکت با قیمت بالاتری به فروش برسند. قابلیت اصلی دیگر این شرکت، شهرت منحصر به فرد آن نزد پایه وفاداری از مشتریان است که اعتقاد عمیقی به اخلاق و موضوعات زیست محیطی و مسئولیت اجتماعی دارند (چپل تنها مدیر عاملی است که مدرک فوق لیسانس خود را در مدرسه الهیات دانشگاه هاروارد گرفته است). جوئین راجرز، با اشاره به موفقیت مداوم این شرکت می‌گوید، "تعداد زیادی از شرکت‌ها هستند که اقداماتی را در زمینه کسب و کارهای پایدار انجام می‌دهند ولی نمی‌توانند این اقدامات را با مشتریان خود پیوند دهند. شرکت تامز مأموریت خود را دقیقاً بر نقطه فروش متمرکز کرده است."

هنگامی که نوبت تدوین یک استراتژی برای ایجاد یک مزیت رقابتی می‌رسد، شرکت‌های کوچکی مثل تامز او مین دارای انواع گوناگونی از مزیت‌های طبیعی نسبت به رقبای بزرگتر خود هستند. مؤسسات بازرگانی کوچک غالباً خطوط محصول محدودتری داشته یا پایه مشتریان آنها به شکل شفاف‌تری تعریف شده، ارتباط ویژه‌ای با مشتریان خود داشته و حوزه‌های بازار جغرافیایی خاصی را در اختیار دارند. کارآفرینان معمولاً در تماس نزدیک با بازار هستند که این امر به آنها اطلاعات و دانش ارزشمندی در مورد نحوه خدمت‌رسانی بهتر به نیازها و خواسته‌های مشتریانشان را می‌دهد. به‌واسطه سادگی ساختارهای سازمانی، مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک در تماس روزانه با مشتریان بوده، غالباً دوشادوش یکدیگر کار کرده و این امر به آنها امکان می‌دهد که حرکت‌های استراتژیک را بصورت دست‌اول به آنها ابلاغ کنند. در نتیجه، مؤسسات بازرگانی کوچک دریافته‌اند که مدیریت استراتژیک برای آنها، در مقایسه با شرکت‌های بزرگتر که اسیر لایه‌های بوروکراسی و عملیات متنوع خود هستند، امری طبیعی‌تر است.

مدیریت استراتژیک می‌تواند اثربخشی یک شرکت کوچک را افزایش دهد ولی کارآفرینان ابتدا باید فرآیندی را در اختیار داشته باشند که برای برآورده کردن نیازها و ویژگی‌های خاص مؤسسه بازرگانی طراحی شده است. اشتباه است که درصد بکارگیری تکنیک‌های توسعه استراتژیک یک شرکت بزرگ برای یک شرکت کوچک باشیم چرا که یک مؤسسه کوچک صرفاً "یک مؤسسه بزرگ در مقیاس کوچک" نیست. به‌واسطه اندازه و ویژگی‌های خاص، پایه منابع کمتر، سبک مدیریتی منعطف، ساختار سازمانی غیررسمی و انطباق پذیری با تغییر، مؤسسات بازرگانی کوچک نیازمند رویکرد متفاوتی نسبت به فرآیند مدیریت استراتژیک هستند. فرآیند مدیریت استراتژیک برای یک مؤسسه بازرگانی کوچک باید شامل موارد زیر باشد:

- از یک افق برنامه‌ریزی نسبتاً کوتاه، دوساله یا کمتر، برای بسیاری از شرکت‌های کوچک استفاده کنید.
- غیررسمی عمل کرده و بیش از حد ساختارمند نباشید. یک رویکرد غیررسمی ایده‌آل است.
- مشارکت کارکنان و گروه‌های برون سازمانی را برای بهبود قابلیت اطمینان و خلاقیت در طرحها تشویق کنید.

- کار خود را با تعیین اهداف آغاز نکنید چرا که هدفگذاری گسترده در همان بدو امر می‌تواند منجر به ایجاد اختلال در فرآیند خلاقیت در زمینه مدیریت استراتژیک شود.
- انعطاف‌پذیری خود را حفظ کنید. شرایط رقابتی به سرعت تغییر می‌کنند و لذا نمی‌توان طرح مورد نظر را به شکل دائم در نظر گرفت.
- بر تفکر و نه صرفاً برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز نموده و این کار را با مرتبط کردن اهداف بلندمدت با عملیات روزمره انجام دهید.
- این امکان را فراهم کنید که برنامه‌ریزی به عنوان یک فرآیند مستمر در نظر گرفته شود چرا که مؤسسات بازرگانی و محیط رقابتی، که آنها در حال فعالیت در آن هستند، مداوماً تغییر می‌کنند.



شما نیز مشاور باشید

چه کسی می‌گوید که خرید از فروشگاه‌های خواروبار مفرح نیست؟

در صنعتی که مشهور به این است که حاشیه سود شرکت‌ها به باریکی لبه تیغ، نرخ ترک شغل کارکنان بالا و رقابت قیمتی شدید است، شرکت وگمن - یک زنجیره خانوادگی از 67 سوپرمارکت در نیویورک، نیوجرسی، پنسیلوانیا و ویرجینیا - کاملاً به صورت منحصر به فرد عمل می‌کند. فروشگاه‌های سنتی خواروبار از چند بُعد تحت فشار هستند. تجار عمده‌ای مثل وال -مارت با فروشگاه‌های بسیار بزرگ خود در حال جذب مشتریان، فروش و سهم بازار از خواروبار -فروشی‌های سنتی هستند. این فروشگاه‌های بزرگ در حال حاضر کنترل یک سوم بازار خوار و بارفروشی را در اختیار داشته و کارشناسان پیش‌بینی می‌کنند که سهم بازار آنها افزایش یافته و در سال 2008 به حدود چهل درصد برسد. مشتریان می‌گویند که آنها از تجربه خرید در بسیاری از خوار و بارفروشی‌های سنتی خسته شده‌اند. یکی از مطالعات اخیر بیان می‌کند که 84 درصد خریداران اذعان می‌کنند که فروشگاه‌های خوار و بارفروشی سنتی همه مشابه یکدیگر هستند. در طول چند سال گذشته، چندین فروشگاه زنجیره‌ای برای حفظ موجودیت خود به تکاپو افتاده، بعضی از آنها اعلام ورشکستگی کرده یا توسط رقبا خریداری شده‌اند.

این زنجیره خواروبارفروشی نسبتاً کوچک که در سال 1930 توسط برادران جان و والتر وگمن تأسیس شد چگونه توانسته به گونه‌ای فعالیت‌های خود را مدیریت کرده تا نه تنها باقی بماند بلکه به جایگاهی تقریباً در رأس صنعت برسد؟ اگر چه پاسخ این سؤال مؤلفه‌های بسیار زیادی، مثل تعداد مارک‌های تجاری موجود در سالن غلات در فروشگاه‌های وگمن را در بر می‌گیرد، بخش اعظمی از اعتبار این مجموعه به استراتژی خرده‌فروشی هوشمندانه شرکت و نحوه برخورد آن با کارکنان بستگی دارد. این استراتژی در بدو امر ریشه در موجودیت شرکت دارد خصوصاً هنگامی که برادران مؤسس این شرکت، یک رستوران با 300 صندلی را در اولین فروشگاه خود در روچستر در نیویورک تأسیس کردند که اینکار در سال 1930 سابقه نداشت. روبرت وگمن، پسر یکی از این بنیانگذاران که در سال 1950 مالکیت شرکت را در دست گرفت، مجموعه‌ای از مزایای کارمندی‌سند مثل اشتراک در سود و پوشش کامل بیمه -قبل از اینکه این نوع مزایا رایج شود- را راه‌اندازی نمود. هنگامی که از او پرسیده شد که چرا دست به چنین کاری زده است، او که اکنون رئیس شرکت است، به سادگی گفت، "من با آنها هیچ تفاوتی ندارم".

حقوق سالیانه وگمن برای کارکنان تمام وقت و دستمزد ساعتی کارکنان پاره وقت بالاترین حقوق در این صنعت به حساب می‌آید. این دستمزدهای بالا نه تنها مانع اتحادیه‌های کارگری برای اعلام اعتصاب می‌شود بلکه نرخ ترک شغل کارکنان را پائین نگه داشته و هزینه‌های حاصل از استخدام و آموزش کارکنان جدید را کاهش می‌دهد (این نرخ در این شرکت بسیار کمتر از میانگین صنعت است). مقیاس دستمزدها و پرداخت‌های سخاوتمندانه وگمن و قرارگرفتن مستمر آن به عنوان یکی از صد شرکت برتری که افراد علاقمند به کار در آن هستند نیز کارگران واجد شرایط را جذب خود می‌کند. در حقیقت، سرآشپز این شرکت در فروشگاه پیستفورد در نیویورک قبلاً در شرکت فرینچ لاندی کار می‌کرد که یکی از رستوران‌های معروف ناپا ولی بود که قبلاً در ایالات متحده در زمره بهترین شرکت‌ها به حساب می‌آمد.

علاوه بر دستمزد عالی، خانواده وگمن برای کارکنان تمام وقت و پاره وقت خود بورسیه دانشگاهی نیز ارائه می‌دهد. در طول دو دهه گذشته، این شرکت بیش از 54 میلیون دلار هزینه بورسیه را به حدود 17500 کارمند خود پرداخته است. خانواده وگمن بسیاری از کارکنان خود را به مکان‌هایی در سراسر دنیا می‌فرستند تا چیزهایی را درباره منابع غذای جدید و منحصر به فرد آموخته یا مکان آنها را مشخص کنند که از نوشابه و پنیر گرفته تا قارچ و سوشی را شامل می‌شود. از همه اینها گذشته، دانی، پسر رابرت، که اکنون مدیر وگمن است اینگونه استدلال می‌کند که ارائه 500 گونه پنیر، اگر کارکنان نتوانند بهترین روش سرو آنها را برای مشتریان توضیح دهند هیچ فایده‌ای ندارد و کارکنان باید بتوانند توضیح دهند که چه نوع شیرینی برای سرو با آنها مناسب بوده و چه نوع نوشیدنی بهترین تناسب را با آن دارد.

اگر چه رویکرد خانواده وگمن به مدیریت انسان‌ها سبب شده است که هزینه‌های نیروی کار 15 تا 17 درصد فروش باشد (در مقایسه با 12 درصد فروش

برای میانگین بازار)، نرخ ترک شغل سالیانه کارکنان تمام وقت تنها شش درصد است که کمتر از یک سوم میانگین 19 درصدی صنعت است. بیش از 20 درصد کارکنان وگمن سابقه 10 سال خدمت یا بیشتر داشته و این امر نشان‌دهنده غنای دانشی است که درباره محصولات شرکت داشته و آنرا مشتاقانه با مشتریان در میان می‌گذارند. دنی می‌گوید، دانش کارکنان ما به مشتریان کمک می‌کند. بنابراین اولین موتور می‌باید آنرا روشن کنیم پرسنل هستند. تقریباً هر شخصی که خانواده وگمن استخدام می‌کنند دارای علاقه شدیدی به غذاست ولی آزمون واقعی سریعی که برای استخدام شوندگان جدید به مورد اجرا گذاشته می‌شود میزان تمایل شدید آنها به مراقبت از مشتریان و مشتری مداری است. در حقیقت، تمرکز خانواده وگمن بر خدمات مشتریان یکی دیگر از مؤلفه‌های استراتژی موفقیت آن به حساب می‌آید. هر یک از کارمندان فروشگاه، هر کاری که به نظر او سبب رضایت مشتریان می‌شود را می‌تواند انجام دهد بدون اینکه مجبور باشد مدیر رده بالا در سلسله مراتب فرماندهی را در این فرآیند درگیر کند. حتی یکی از کارکنان، هنگامی که متوجه شد که بوقلمون روز شکرگذاری مشتری آنقدر بزرگ است که در اجاق او جا نمی‌شود، آنرا در اجاق فروشگاه پخت. چرا خانواده وگمن تا بدین حد دل به دل مشتریان خود می‌دهند؟ علت این است که این امر بازده بالایی را برای آنها به همراه دارد. خانواده وگمن می‌داند که مشتریان راضی مجدداً بازگشته و با انجام این کار، خرید بیشتری انجام خواهند داد. با این وجود، خواسته‌های خانواده وگمن چیزی بیش از ارضای مشتریان است. هدف، ایجاد یک ارتباط عاطفی با آنهاست. یکی از مطالعات انجام شده توسط مؤسسه معروف نظرسنجی گالوپ به این نتیجه رسیده است که خریدارانی که دارای رابطه‌ای عاطفی با یک فروشگاه هستند 46 درصد بیش از خریدارانی خرید می‌کنند که از آن راضی هستند ولی فاقد ارتباط عاطفی و احساسی با آن هستند.

استراتژی خرده‌فروشی خانواده وگمن مستلزم ارائه خدمات بهتر به مشتریان و سهولت خرید یکجا برای آنهاست. هر یک از فروشگاه‌ها (فروشگاه‌های جدید 130,000 فوت مربع مساحت داشته و سه برابر سوپر مارکت‌های مرسوم هستند)، برای خریداران حق انتخاب گسترده‌ای از محصولاتی با کیفیت بالا قائل می‌شوند که دامنه آن از مارک‌های تجاری ملی مثل پودر کاکائو گرفته تا محصولات ارگانیک با کیفیت است که همه آنها با شکل و مدل بوتیک‌های خرده‌فروشی باکلاس در معرض دید مشتری قرار گرفته‌اند. هر یک از فروشگاه‌ها دارای کتابفروشی، مرکز بازی کودکان، خشک‌شویی، لابراتوار عکاسی، مرکز اجاره فیلم‌های ویدئویی، داروخانه، گل‌فروشی، روزنامه‌های بین‌المللی و یک دستگاه اسپرسوساز 850 دلاری است. به قول یکی از مشاوران صنعتی، "رفتن به آنجا صرفاً خرید نیست بلکه یک ماجراست". نتیجه این که فروش وگمن به ازای هر فوت مربع فضای فروشگاه‌های 50 درصد بالاتر از میانگین 9/29 دلاری صنعت است.

خانواده وگمن تماماً یک استراتژی رشد حساب شده را دنبال کرده و در هر سال تنها دو فروشگاه جدید را افتتاح می‌کند. برای اطمینان از موفقیت هر یک از این فروشگاه‌های جدید، این شرکت تعدادی از بهترین و شایسته‌ترین کارکنان خود را از فروشگاه‌های فعلی برای کار به فروشگاه‌های جدید منتقل می‌کند. هیتز پاولوسکی، پس از کسب لیسانس مهندسی مکانیک و مدرک MBA، تصمیم گرفت که وارد برنامه آموزشی مدیریتی وگمن شود که در آنجا، او تمام جنبه‌های عملیات فروشگاه را به صورت دست اول آموخت. هنگامی که از او درباره سابقه موفقیت پیوسته شرکت پرسیده شد، پاولوسکی که اکنون یکی از معاونین شرکت مذکور است، جواب داد، "ما مشتریان را به جایی می‌بریم که تاکنون قبلاً نبوده‌اند".

1- قابلیت‌های اصلی که شرکت وگمن بر آن اساس استوار است کدامند. منبع قابلیت‌های اصلی آن چیست؟
2- نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت وگمن را شناسایی کنید (شما ممکن است مایل به استفاده از اینترنت یا کتابخانه برای مطالعه بیشتر درباره این شرکت جالب باشید).

3- استراتژی شرکت وگمن چگونه قادر به کسب یک مزیت رقابتی برای شرکت مذکور در بازار شده است؟ شرکت مذکور چگونه توانسته مزیت رقابتی خود را حفظ کند؟ چه پیشنهادهایی برای کسب اطمینان از اینکه شرکت وگمن مزیت رقابتی خود را حفظ می‌کند دارید؟

3-2: فرآیند مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک یک فرآیند مستمر شامل نه مرحله است:

گام 1: تعریف یک بینش (چشم‌انداز) شفاف و تبدیل آن به یک بیانیه مأموریت بامعنی

گام 2: ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت

گام 3: بررسی محیط برای یافتن فرصت‌ها و تهدیدهای مهمی که شرکت با آن مواجه می‌شود

گام 4: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار

گام 5: تجزیه و تحلیل رقابت

گام 6: تعریف اهداف بلندمدت و میان مدت شرکت

گام 7: تدوین گزینه‌های استراتژیک و انتخاب استراتژی‌های مناسب

گام 8: تبدیل طرح‌های استراتژیک به طرح‌های عملی

گام 9: ایجاد نظام کنترلی دقیق

گام 1: تعریف یک بینش (چشم‌انداز) شفاف و تبدیل آن به یک بیانیه مأموریت بامعنی

بینش: در طول تاریخ، بزرگ‌ترین رهبران سیاسی و بازرگانی کسانی با بینش صحیح بوده‌اند. خواه اینکه این بینش یک مورد باشکوه مثل جمله مارتین لوتر کینگ باشد که می‌گفت، "من یک رؤیا دارم" یا یک جمله ساده مثل تعهد ری کراک به "کیفیت، خدمت، نظافت و ارزش" در شرکت مک‌دونالد، هدف یکی است: متمرکز کردن توجه همه افراد بر یک هدف مشترک و ایجاد انگیزه در آنها برای کسب آن. بینش معطوف به آینده بوده و با تمام کسانی که با شرکت در ارتباط هستند تماس برقرار می‌کند که شامل کارکنان، سرمایه‌گذاران، وام‌دهندگان، مشتریان و جامعه است. بینش عبارت است از بیان آن چیزی که کارآفرین بدان اعتقاد داشته و باور دارد. کارآفرینان موفق قادرند بینش و اشتیاق خود درباره بینش مذکور را به کسانی که در اطرافشان هستند منتقل کنند.

بینش ماحصل رؤیای کارآفرین و چیزی است که تاکنون وجود نداشته و شامل توانایی ترسیم یک تصویر الزام آور از آن رؤیا با این هدف است که همه افراد بتوانند آنرا ببینند. بینش پاسخگوی این سؤال است که "ما به کجا می‌رویم؟" یک بینش دقیقاً تعریف شده به سه طریق به شرکت کمک می‌کند:

- 1- **بینش جهت را مشخص می‌کند.** کارآفرینانی که بینش شرکت خود را تعریف کرده‌اند توجه تمام افراد را بر آینده متمرکز نموده و مسیری که مؤسسه بازرگانی برای رسیدن به آن هدف طی می‌کند را مشخص می‌کنند.
- 2- **بینش تعیین‌کننده تصمیمات است.** صرفنظر از اندازه شرکت و فعالیت‌های روزانه مالکان، مدیران و کارکنان، بینش بر تصمیمات تأثیر می‌گذارد. این تأثیر، بسته به شیوه تعریف بینش، می‌تواند مثبت یا منفی باشد.
- 3- **بینش باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود.** یک بینش شفاف منجر به ایجاد انگیزه و تشویق انسان‌ها به فعالیت می‌شود. انسان‌ها می‌خواهند برای شرکتی کار کنند که افق روشنی دارد. بینش مبتنی بر ارزش‌های یک کارآفرین است. آقای کین بلانچارد، یک نویسنده و مشاور، با اشاره به اینکه ارزش‌های کارآفرین به شکل هسته‌ای است که شرکت در اطراف آن رشد می‌کند، بر این اعتقاد است که، "شرکت‌های موفق در وهله اول بر ارزش‌ها تأکید می‌کنند بدان معنا که اعتقاد شما، به عنوان مالک مؤسسه بازرگانی نسبت به کارکنان، مشتریان، کیفیت، اخلاق، شخصیت، مسئولیت اجتماعی، رشد، ثبات، نوآوری و انعطاف‌پذیری چگونه است. مدیریت بر مبنای ارزش‌ها و نه بر مبنای سود، یک فرآیند قدرتمند به حساب می‌آید." کارآفرینان موفق کسب و کارهای خود را حول مجموعه‌ای از سه تا شش ارزش محوری تعریف می‌کنند که دامنه آن می‌تواند از احترام به فرد و نوآوری تا ایجاد مشتریانی راضی و تبدیل دنیا به مکانی بهتر باشد.

سیمای یک شرکت

هیولت پاکارد (HP)

در سال 1957، بیل هیولت و دیو پاکارد، 18 سال پس از راه‌اندازی شرکتی با همین نام، از رشد سریع شرکت خود راضی بودند ولی نگران این بودند که فضای یک شرکت کوچک از کسب و کار آنها رخت برزند. این دو 20 نفر از بهترین کارکنان خود را به یک اقامتگاه شیک در کالیفرنیا (یکی از اولین استراحتگاه‌های شرکت) فرستادند تا نوع فرهنگی که هیولت پاکارد در صدد ایجاد آن است را تعریف کند. در پایان این برنامه، تیم مذکور مجموعه‌ای از ارزش‌ها را تدوین نمود که در نهایت مبنایی برای "راه آینده شرکت اچ پی" شد. این مجموعه به یک فرهنگ کاملاً مورد احترام تبدیل شد که حتی سال‌ها پس از مرگ مؤسسان اولیه شرکت به قوت خود باقی است.

در حقیقت، کارآفرینانی که بینش صحیحی دارند هدف اولیه شرکت خود را چیزی بیش از "کسب پول" تعریف می‌کنند. به قول یکی از نویسندگان، "تقریباً تمام کارکنان در تصمیم‌گیری سهیم هستند و صرفاً نباید گزارشات فروش هفتگی را تهیه کرده یا اینکه پیچ سفت کنند. آنها کاری را انجام می‌دهند که به نظرشان بهترین کار است. اگر از آنها بخواهید که به گونه‌ای عمل کنند که به نظر شرکت بهترین کار است، باید یک ژيروسکوپ همسو با اهداف شرکت داشته باشید." تنظیم این ژيروسکوپ به ارزش‌های کارآفرین و چگونگی انتقال و اشاعه آنها در سراسر شرکت بستگی دارد.

بهترین روش بکارگیری ارزش‌ها در عمل، تهیه یک بیانیه مأموریت مکتوب است که این ارزش‌ها را به کلیه افرادی که شرکت با آنها در تماس است منتقل می‌کند.

بیانیه مأموریت: بیانیه مأموریت پاسخ سؤال اساسی دیگری در زمینه سرمایه‌گذاری‌های مؤسسه بازرگانی را به ما می‌دهد، "ما در چه کسب و کاری مشغول فعالیت هستیم؟" تعیین هدف مؤسسه بازرگانی به صورت مکتوب، باید در همان وهله اول انجام شود تا یک حس هدفمند بودن را به شرکت القاء کند. مالک یکی از شرکت‌های طراحی می‌گوید، "اگر شما هدف شرکت خود را روی کاغذ مکتوب نکنید، کارایی چندانی نخواهد داشت. مکتوب کردن اهداف روی کاغذ واقعاً شما را مجبور می‌کند که درباره آن چیزی که انجام می‌دهید کمی بیاندیشید". بیانیه مأموریت، به عنوان یک تداعی کننده مداوم اهداف شرکت، مکانیزی برای شفاف کردن آن برای تمام افرادی است که شرکت با آنها در تماس است از جمله اینکه "ما چرا اینجا هستیم" و "ما به کجا می‌رویم".

سیمای یک شرکت

چیک فیل ای

تروئت کتی، مؤسس رستوران زنجیره‌ای بسیار موفق چیک فیل ای، زمانی را به خاطر می‌آورد که فعالیت بازرگانی او دچار مشکل شده بود و علت آن سخت شدن رقابت از سوی رستوران‌های زنجیره‌ای بزرگ فروشنده همبرگر بود. این شرکت با 200 شعبه در آن زمان، با مشکلات دست به گریبان بود تا هزینه‌های عملیاتی خود را تحت کنترل نگه دارد چرا که تورم این تهدید را به وجود آورده بود که هزینه‌ها از اینکه هست بالاتر بروند. کتی یک جلسه استراحت را با مدیران اجرایی در دریاچه‌ای خارج از آتلانتا برگزار کرد که در آن، مدیران می‌توانستند در محیطی آرام به استراحت پرداخته و درباره دغدغه‌ها و ایده‌های خود برای شرکت صحبت کنند. بزرگ‌ترین پسر او، دن، مدیر عملیات شرکت، پرسید، "ما چرا مشغول فعالیت در این کسب و کار هستیم؟ ما چرا اینجا هستیم؟" کتی می‌خواست به پسرش بگوید که در جلسه امروز فرصت نیست که به موضوعات فلسفی بپردازیم چرا که مشکلات بزرگ‌تری وجود داشت که باید آنها را حل کرد. آنگاه، کتی به خاطر می‌آورد که، "من متوجه شدم که او جدی صحبت می‌کند. سؤال او هم مرا به چالش کشید و هم الهام بخش ما بود". در جلسه طوفان فکری پس از آن، گروه ارزش‌هایی را تدوین نمود که به بیانیه مأموریت شرکت تبدیل شد: "برای کسب رضای خدا بدین شکل که بندگان خوبی برای او باشیم چرا که او به ما اعتماد کرده است. برای اینکه تأثیر مثبتی بر تمام کسانی داشته باشیم که با چیک فیل ای در تماسند". با تعریف دقیق هدف، تیم مدیریتی بر آن شد تا شرکت را با هدف افزایش رشد دنبال کند که از آن طریق، فروش حدود سی درصد در سال افزایش یافت. در حال حاضر این شرکت بیش از هزار رستوران در سراسر کشور دارد که هیچ یک از آنها روزهای یکشنبه باز نیست.

بدون یک بیانیه مأموریت موجز و با معنی، یک مؤسسه بازرگانی کوچک خطر تلو تلو خوردن و سرگردانی بی‌هدف در بازار را به جان می‌خرد و هیچ ایده‌ای نخواهد داشت مبنی بر اینکه به کجا رفته و چگونه می‌تواند به آن هدف برسد. بیانیه مأموریت آهنگ کل شرکت را تنظیم کرده و توجه خود را بر مسیر صحیح متمرکز می‌کند.

عناصر یک بیانیه مأموریت: برای داشتن یک بیانیه مأموریت اثربخش، باید آنرا بصورت مختصر و مفید تهیه نمود. سه موضوع کلیدی که

کارآفرینان و کارکنان هنگام تهیه بیانیه مأموریت شرکت باید بدان توجه کنند عبارتند از:

- هدف شرکت: ما برای تحقق چه هدفی به این فعالیت بازرگانی مشغول شده‌ایم؟
- کسب و کاری که در آن هستیم: ما برای تحقق آن هدف، چه برنامه‌ای داریم؟
- ارزش‌های شرکت: چه اصول و اعتقاداتی مبنای شیوه کسب و کار ما را تشکیل می‌دهد؟

Copyright 2010 by Randy Glasbergen
www.glasbergen.com

به بیانیۀ مأموریت عالی نیست اما آگه
اوضاع بهتر شد اونو بازنگری می‌کنیم

بیانیه مأموریت یک شرکت می‌تواند اساسی‌ترین و اصلی‌ترین حلقه ارتباطی باشد که آنرا به جلو می‌برد. اگر افرادی که در کارخانه، فروشگاه، مغازه خرده‌فروشی یا انبار مشغول کار هستند از مأموریت شرکت آگاه نباشند، آنگاه مؤسسه مذکور هیچ برنامه‌ای برای تحقق اهداف کاربردی خود نخواهد داشت! بیانیه مأموریت، هویت، شخصیت و دامنه عملیات شرکت را تعریف کرده ولی در بهترین حالت، مکتوب کردن آن تنها نیمی از داستان است. مهم‌ترین بخش این مأموریت جان بخشیدن روزانه به آن است. این گونه است که کارکنان متوجه می‌شوند که چه چیزی واقعاً اهمیت دارد. برای اثربخشی، بیانیه مأموریت باید بخشی طبیعی از سازمان باشد که در اذهان، عادت‌ها، نگرش‌ها و تصمیمات افراد در فعالیت‌های روزمره شرکت تبلور یافته است. با توجه به مطالعه‌ای که درباره دیدگاه کارکنان توسط یک شرکت انجام شده است، 89% کارکنان گفته‌اند که شرکت‌هایشان دارای بیانیه مأموریت هستند. متأسفانه، تنها 23 درصد کارکنان بر این باورند که بیانیه مأموریت شرکت به عنوان شیوه‌ای برای انجام فعالیت‌های بازرگانی بکار گرفته می‌شود! به قول یکی از نویسندگان بازرگانی، "اگر آن چیزی که درباره ارزش‌ها و مأموریت شرکت می‌گویند صحت نداشته باشد، در مقایسه با حالتی که اصلاً هیچ بیانیه مأموریتی نداشته باشید در وضعیت بدتری قرار خواهید داشت". پنج سال پس از تأسیس شرکت فیلد تریپ، شرکتی که برنامه‌های آموزش مهارتی را برای دانشجویان سازماندهی می‌کند، سوزان سینگر نیاز به روزآمد کردن بیانیه مأموریت شرکت را احساس کرد. در یکی از جلسات شرکت، او و کارکنان به این نتیجه رسیدند که بیانیه مأموریت فعلی دیگر بیانگر آن چیزی که شرکت عملاً انجام می‌دهد نیست. یک جلسه طوفان فکری منجر به تدوین یک بیانیه مأموریت جدید شد که به قول سینگر، به شرکت کمک کرد تا سود را افزایش دهد. او می‌گوید، "این بیانیه مأموریت مقایسه‌ای بود بین آنچه انجام می‌دهیم با آنچه می‌خواهیم باشیم".

سیمای یک شرکت

استارباکس

بیانیه مأموریتی که به خوبی مورد استفاده قرار گرفته باشد به عنوان یک راهنمای استراتژیک برای یک شرکت کوچک عمل می‌کند. شرکت استارباکس در بیانیه مأموریت خود نه تنها متعهد به ایجاد یک کسب و کار موفق در زمینه صنعت قهوه است بلکه درصدد تقویت جوامعی است که شرکت مذکور در آنها مشغول فعالیت بوده و در عین حال از محیط زیست نیز محافظت می‌کند. بیانیه مأموریت "دو قسمتی" شرکت استارباکس که برای سهامداران شرکت ارسال شده است را در نظر بگیرید:

مأموریت استارباکس: تأسیس استارباکس به عنوان تأمین کننده اصلی بهترین قهوه در جهان و در عین حال حفظ اصول بنیادین در حین رشد. شش اصل هدایتگر زیر به ما کمک می‌کند تا تناسب تصمیمات خود را مورد سنجش قرار دهیم:

- یک محیط کاری عالی را ایجاد کرده و با یکدیگر با احترام رفتار کنید.
- تنوع را به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی نحوه انجام فعالیت‌های بازرگانی اشاعه دهید.
- از بالاترین استانداردها در زمینه خرید، آماده‌سازی و تحویل قهوه‌های تازه به مشتریان استفاده کنید.
- همیشه مشتریان را راضی نگه دارید.
- تعاملی مثبت با جامعه و محیط داشته باشید.

- به این موضوع توجه داشته باشید که سودآوری نقشی اساسی در موفقیت آینده ما دارد.
- بیانیه مأموریت شرکت در زمینه محیط زیست: شرکت استارباکس متعهد به نقش خود در زمینه رهبری فعالیتهای مربوط به محیط زیست در تمام جنبه‌های فعالیتهای بازرگانی خود است.
- ما این موارد را با تعهد به موارد زیر محقق می‌کنیم:
- درک موضوعات زیست محیطی و اشتراک اطلاعات با شرکای خود.
- یافتن راهکارهای نوآورانه و خلاقانه برای همسویی با تغییر.
- تلاش برای خرید، فروش و استفاده از محصولات دوستدار محیط زیست.
- درک این موضوع که وضعیت مناسب مالی نقشی حیاتی در آینده محیط زیست ما دارد.
- تأکید بر مسئولیت زیست محیطی به عنوان یکی از ارزشهای شرکت.

یک شرکت ممکن است دارای یک مزیت رقابتی قدرتمند باشد ولی فعالیتهایش هدر رود مگر اینکه: الف: مالک مؤسسه مزایای این امر را به کارکنانش منتقل کند که آنها نیز به نوبه خود به سختی کارکنند تا بتوانند آنها را به مشتریان فعلی و بالقوه منتقل نمایند. ب: مشتریان نیز شرکت مذکور را به دوستان خود توصیه کنند چرا که آنها به مزایای ارائه شده از سوی شرکت واقف بوده و این مزایا چیزهایی هستند که نمی‌توان آنها را در جای دیگری یافت. این همان قدرت واقعی یک بیانیه مأموریت است. جدول 1-3 تعدادی از نکات مفید در تهیه یک بیانیه مأموریت را در اختیار شما قرار می‌دهد.

گام 2: ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت

با تعریف مأموریتی که کارآفرین برای شرکت در نظر گرفته و آنرا به یک بیانیه مأموریت با معنی تبدیل کرده است، او می‌تواند توجه خود را صرف ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت نماید. ایجاد یک استراتژی رقابتی موفق نیازمند این است که مؤسسه بازرگانی نقاط قوت خود را برجسته کرده، بر نقاط ضعف خود غلبه نموده یا آنها را به نحوی جبران نماید. نقاط قوت عوامل داخلی مثبتی هستند که شرکت می‌تواند آنها را استخراج کند تا در جهت بکارگیری مأموریت، اهداف بلندمدت و میان مدت مورد استفاده قرار دهد. این نقاط قوت می‌توانند شامل مهارت‌ها یا دانش ویژه، مقبولیت عمومی مثبت، نیروی فروش باتجربه، مشتریان ثابت و بسیاری از عوامل دیگر باشند. نقاط ضعف، عوامل درونی منفی هستند که مانع این می‌شوند که شرکت بتواند مأموریت، اهداف بلندمدت و میان مدت خود را محقق سازد. فقدان سرمایه، کمبود نیروی کار ماهر، ناتوانی در مدیریت تکنولوژی و مکان نامناسب از جمله نقاط ضعف شرکت هستند.

شناسایی نقاط قوت و ضعف به مالکین کمک می‌کند تا فعالیتهای بازرگانی خود را آنگونه که هست بشناسند (یا برای مؤسسات نوپا، آنگونه که خواهد بود). نقاط قوت یک سازمان باید از قابلیت‌ها و توانایی‌های اصلی آن سرچشمه گرفته باشند که نقشی اساسی در بدست آوردن یک مزیت رقابتی در هر یک از بخش‌های بازاری خواهد داشت که شرکت در آنها در حال رقابت است. کلید ایجاد یک استراتژی موفق، استفاده از نقاط قوت اصلی شرکت به عنوان یک مبنای اولیه و تنظیم این نقاط قوت بر اساس نقاط ضعف رقباست.

یکی از تکنیک‌های مؤثر برای استفاده از این قابلیت‌های استراتژیک، تهیه یک ترازنامه از نقاط قوت و ضعف شرکت است (جدول 2-3 را ببینید). جنبه‌های مثبت باید منعکس‌کننده مهارت‌ها، دانش یا منابع مهمی باشند که در موفقیت شرکت سهیم هستند. جنبه منفی نیز باید صادقانه به ذکر تمام محدودیتهایی بپردازد که مانع رقابتی شدن شرکت می‌شود. این ترازنامه باید تمام حوزه‌های عملکردی کلیدی مؤسسه بازرگانی شامل منابع انسانی، مالی، تولید، بازاریابی، توسعه محصول، سازمان و سایر موارد را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. این تجزیه و تحلیل باید به صاحبان مؤسسه یک دیدگاه واقع‌بینانه‌تر از فعالیتهای بازرگانی را داده و نقاطی را مشخص کند که برآن اساس، آنها می‌توانند نقاط قوت آتی را ساخته و موانع پیشرفت مؤسسه بازرگانی را مشخص کنند. این تمرین می‌تواند به کارآفرینان کمک کند تا از جایگاه فعلی به جایگاه بهینه برسند.

گام 3: بررسی محیط برای یافتن فرصت‌ها و تهدیدهای مهمی که شرکت با آنها مواجه می‌شود

فرصت‌ها: هنگامی که کارآفرینان لیست اولیه‌ای از نقاط قوت و ضعف شرکت را مشخص کردند، باید سری به محیط بیرونی بزنند تا فرصت‌ها و تهدیدهایی که می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر فعالیت بازرگانی آنها داشته باشد را مشخص کنند. فرصت‌ها گزینه‌های بیرونی مثبتی هستند که

شرکت می‌تواند از آنها بهره‌برداری کند تا به مأموریت، اهداف بلندمدت و میان‌مدت خود جامه عمل بپوشاند. تعداد فرصت‌های بالقوه نامحدود است و لذا کارآفرینان تنها نیازمند تجزیه و تحلیل آن دسته از عواملی هستند که بیشترین اهمیت را برای مؤسسه بازرگانی دارند (احتمالاً حداکثر دو یا سه عدد از آنها). رمز موفقیت، تمرکز بر نویدبخش‌ترین فرصت‌هایی است که بیشترین تناسب را با نقاط قوت و توانمندی‌های اصلی شرکت دارند.

هنگام شناسایی فرصت‌ها، کارآفرین باید توجه دقیقی به بازارهای بالقوه جدید داشته باشد. آیا رقبا یک حوزه تخصصی را در بازار نادیده گرفته‌اند؟ آیا روش بهتری برای دسترسی به مشتریان وجود دارد؟ آیا قادر به ارائه محصولات جدیدی هستیم که ارزش بهتری را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد؟ روندها در حال ایجاد چه فرصت‌هایی در صنعت هستند؟

جدول 3-1

نکاتی در ارتباط با نگارش یک بیانیه مأموریت قوی

بیانیه مأموریت یک ابزار مفید برای ایجاد انگیزه در افراد و وحدت جهت به حساب می‌آید ولی نوشتن بیانیه مأموریت، آنگونه که در وهله اول به نظر می‌رسد، ممکن است چندان ساده نباشد. در اینجا نکاتی برای نحوه نگارش یک بیانیه مأموریت قدرتمند ارائه می‌گردد.

• حتی‌الامکان آنرا به صورت مختصر و مفید تهیه کنید. بهترین بیانیه‌های مأموریت تنها چند جمله هستند. اگر کوتاه باشند، مردم آنها را بهتر به خاطر خواهند آورد.

• آنرا ساده نگه دارید. از بکارگیری واژه‌های فانتزی برای تأثیرگذاری بر افراد برون سازمانی مثل مشتریان یا عرضه‌کنندگان اجتناب کنید. اولین و مهم‌ترین کاربرد بیانیه مأموریت در درون شرکت است.

• یک دیدگاه گسترده ولی نه با گستردگی بسیار زیاد را داشته باشید. اگر بیانیه مأموریت بسیار تخصصی باشد، این امر می‌تواند منجر به محدود شدن توانایی‌های بالقوه شرکت شود. به همین ترتیب، اگر بیانیه مأموریت بسیار گسترده باشد، قابل استفاده برای تمام شرکت‌های موجود در صنعت خواهد بود. هنگامی که از راب کارتر، یکی از مدیران ارشد شرکت فِدکس پرسیده شد که او در چه صنعتی مشغول به فعالیت است، او سریعاً به حمل و نقل بسته‌ها اشاره نکرد. در عوض، پاسخ او این بود که، "ما در صنعت مهندسی زمان مشغول فعالیت هستیم".

• همه افراد را در این فرآیند درگیر کنید. اگر رئیس بیانیه مأموریت شرکت را بنویسد، چه کسی جرأت انتقاد از آنرا دارد؟ اگر چه کارآفرین نیروی محرکه‌ای است که در تهیه بیانیه مأموریت نقش دارد، تمام افرادی که در شرکت حضور دارند باید فرصت اظهارنظر در نحوه تدوین آنرا داشته باشند. انتظار داشته باشید که چندین پیش‌نویس اولیه را قبل از رسیدن به بیانیه مأموریت نهایی تهیه کنید.

• آنرا متناسب با شرایط روز نگه دارید. بیانیه‌های مأموریت می‌توانند به مرور زمان قدیمی شوند. همان‌گونه که کسب و کار و شرایط رقابتی تغییر می‌کنند، بیانیه مأموریت شما نیز باید تغییر کند. همیشه این عادت را داشته باشید که بیانیه مأموریت خود را به صورت دوره‌ای مورد ارزیابی قرار دهید به نحوی که همیشه تازه به نظر برسد.

• اطمینان حاصل کنید که بیانیه مأموریت شما منعکس‌کننده ارزش‌ها و اعتقاداتی است که برای شما مهم است. آنها مبنایی هستند که بر آن اساس، شرکت شما بنا نهاده شده است.

• اطمینان حاصل کنید که بیانیه مأموریت شما شامل ارزش‌هایی است که استحقاق بهترین تلاش‌های کارکنان شما را دارد. یکی از کارآفرینان می‌گوید که بیانیه مأموریت باید "پیامی را برای کارکنان، عرضه‌کنندگان و مشتریان ارسال کند مبنی بر اینکه هدف شرکت، علاوه بر کسب سود، چیست؟"

• اطمینان حاصل کنید که بیانیه شما منعکس‌کننده دغدغه‌های آینده نیز باشد. مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند تا بدان حد درگیر وضعیت حال باشند که آینده را فراموش کنند. بیانیه مأموریت باید اولین حلقه ارتباطی با آینده شرکت نیز باشد.

• آهنگ بیانیه مأموریت را به شکل مثبت و خوش بینانه تنظیم کنید. هیچ فردی مایل به کار برای شرکتی نیست که چشم‌اندازی منفی را برای دنیا تجسم می‌کند.

• استفاده از بیانیه مأموریت را به عنوان یک مبنای اخلاقی برای شرکت مدنظر قرار دهید. این زمان، فرصتی عالی است که به کارکنان امکان دهیم که بفهمند که شرکت شما برای چه تأسیس شده و درصدد انجام چه کارهایی است.

• نگاهی به بیانیه مأموریت سایر شرکت‌ها بیندازید تا ایده‌هایی را نیز برای خودتان ایجاد کنید. دو کتاب به عنوان منابع مفید در این زمینه وجود دارند که عبارتند از "بیانیه مأموریت را بیان کرده و روح زندگی را در آن بدمید: پنجاه بیانیه‌ای که بالاترین نمرات را کسب کرده‌اند". این کتاب توسط پاتریشیا جونز و لری کاهانر نوشته شده است و "بیانیه‌های مأموریت: راهنمایی برای بخش‌های انتفاعی و غیرانتفاعی" توسط جان دلبیو گراهام و وندی سی هاولیک.

- اطمینان حاصل کنید که بیانیه مأموریت شما متناسب با فرهنگ شرکت شماست. اگر چه شما باید نگاهی به بیانیه‌های مأموریت سایر شرکت‌ها بیندازید، درصد کمی از آن‌ها بر نیاید. بیانیه مأموریت شما منحصر به شما و شرکت شماست.
- از آن استفاده کنید. زحمت نوشتن یک بیانیه مأموریت و گذاشتن در قفسه کتاب برای خاک خوردن را به خود ندهید. آنرا روی بولتن‌ها قرار داده، آنرا روی آرم‌ها و کارت‌های بازرگانی چاپ کرده و روی پاکت حقوق کارکنان الصاق کنید. در اغلب موارد درباره بیانیه مأموریت خود صحبت کرده و از آن برای تدوین طرح استراتژیک شرکت استفاده کنید. اصولاً، بیانیه مأموریت برای همین کار ساخته شده است!

جدول 2-3

شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت

نقاط ضعف (عوامل داخلی منفی)	نقاط قوت (عوامل داخلی مثبت)

سیمای یک شرکت

شرکت AP Aviation Partners (AP)

افزایش قیمت سوخت مشکلاتی را برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی ایجاد کرده است ولی تعداد کمی از آنها، همانند شرکت‌هایی که در صنعت هوانوردی هستند، مستقیماً آنرا احساس کرده‌اند. با این وجود، افزایش قیمت‌های انرژی فرصت‌های قابل توجهی را برای شرکت AP ایجاد کرده است که شرکتی کوچک است که توسط گروهی از مهندسان بازنشسته هوانوردی تأسیس شده است. با توجه به این که نوک بال پرندگان کمتر باز می‌شود تا بتوانند بیشتر اوج گرفته و کشیدگی کمتری دارد (این امر سبب می‌شود که پرندگان از انرژی کمتری استفاده کنند)، بنیانگذاران این شرکت هواپیمایی بالچه‌های کوچکی را طراحی کردند که به انتهای بالها اضافه می‌شود که امکان صعود بالاتر را افزایش داده و برای جت‌های تجاری قابل استفاده است. آزمایشات نشان داد که جت‌هایی که از این بالچه‌ها استفاده می‌کنند در مقایسه با سایرین مصرف سوخت کمتری دارند. با این وجود، در اواخر دهه 90، این شرکت کوچک در زمینه بازاریابی بالچه‌های خود با مشکل مواجه شد چرا که بهای سوخت جت تنها 50 سنت به ازای هر گالن بود. همان طور که در طول چند سال پس از آن قیمت سوخت به میزان قابل توجهی افزایش یافت، این شرکت که اکنون با شرکت بوئینگ به صورت شراکتی کار می‌کند، متوجه علاقه فزاینده شرکت‌های هواپیمایی نسبت به محصول آنها شد. اگر چه هزینه نصب این بالچه‌ها می‌تواند به ازای هر هواپیما تا 700 هزار دلار باشد، میزان صرفه‌جویی در هزینه سوخت در طول عمر یک جت به میلیون‌ها دلار بالغ خواهد شد. این شرکت در حال سرمایه‌گذاری بر روی این فرصت بوده و تقریباً روی تمام خطوط هواپیمایی که امروزه مشغول فعالیت هستند به عنوان مشتری حساب باز کرده است.

همانگونه که تجربه شرکت AP نشان می‌دهد، فرصت‌ها در نتیجه عواملی ایجاد می‌شوند که خارج از کنترل کارآفرین است. بررسی مداوم فرصت‌هایی که بیشترین انطباق را با نقاط قوت و قابلیت‌های اصلی شرکت داشته و سپس سرمایه‌گذاری بر آنها (قبل از رقبا) رمز موفقیت به حساب می‌آید.

سیمای یک شرکت

ام کیوبد

هنگامی که تقاضا برای مواد کامپوزیت ساخته شده توسط شرکت استیو وارشاو، یعنی شرکت ام کیوبد، به‌واسطه رکود بازار نیمه‌هادی‌ها با افول مواجه شده بود، او شروع به جستجو برای فرصت‌هایی برای استفاده از تخصص شرکت در سایر صنایع نمود. همان گونه که ایالات متحده عزم خود را در جنگ با تروریسم جزم کرده بود، وارشاو فرصتی را برای تولید صفحات سرمیکی مورد استفاده در جلیقه‌های ضد گلوله پیدا کرد. اگر چه محصول نهایی کاملاً با

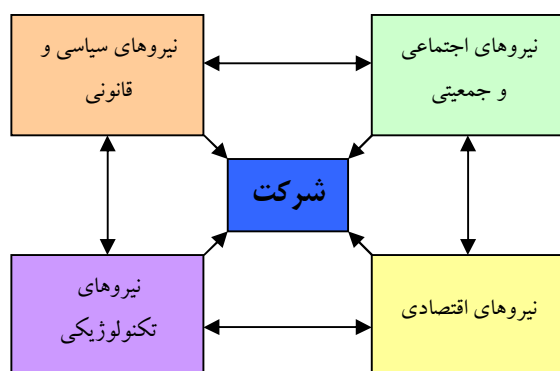
نیمه‌های متفاوت بود، این شرکت دریافت که به سادگی می‌تواند از تکنیک‌ها و تکنولوژی‌های خود برای تولید صفحات سبک و مقاومی استفاده کند که حتی قادر به متوقف کردن گلوله‌های ضد زره بود. حرکت به سمت این بازار جدید منجر به افزایش فروش شرکت مذکور شده و وارشاو توانایی‌های بالقوه عظیمی را برای رشد آینده مشاهده می‌کند چرا که هم مسئولین قانونی و هم مسئولین نظامی خرید جلیقه‌های ضد گلوله از این شرکت را افزایش داده‌اند.

تهدیدها: نیروهای بیرونی منفی مانع توانایی شرکت در تحقق مأموریت، اهداف بلندمدت و میان مدت می‌شوند که از آنها تحت عنوان تهدید نام برده می‌شود. تهدیدهای صورت گرفته نسبت به مؤسسات بازرگانی می‌توانند اشکال مختلفی داشته باشند: هنگامی که رقبا وارد بازار محلی شده، یک الزام دولتی منجر به قانونمند کردن فعالیت‌های بازرگانی شود، یک رکود اقتصادی اتفاق بیفتد، نرخ‌های بهره افزایش پیدا کند، پیشرفت‌های تکنولوژیکی منجر به منسوخ شدن محصول یک شرکت شود و نظایر اینها. به عنوان مثال، فیلم‌های ویدئویی و دانلود دیجیتال تهدیدی بسیار جدی برای خرده‌فروشان DVD و شرکتهایی است که آنها را از طریق فروشگاه‌ها (بلاک باستر) یا به صورت اینترنتی (نت فلیکس) اجاره می‌دهند.

بسیاری از خرده‌فروشان کوچک با تهدید بزرگی از سوی خرده‌فروشان بزرگ مثل وال-مارت، هم دیپو، سیرکت سیتی و سایرین مواجه‌اند که به دلیل قدرت خرید در حجم زیاد، بودجه تبلیغاتی سنگین و فروشگاه‌های بزرگی که مشتریان را از مایل‌ها آن طرف‌تر به خود جذب می‌کنند، می‌توانند قیمت‌های پائین‌تری را به مشتریان عرضه کنند.

شکل 2-3

قدرت نیروهای خارجی بازار



کیت استون، یک پروفیسور دانشگاه ایالتی یووا و یکی از محققان پیشرو درباره تأثیر وال-مارت بر شرکت‌های کوچک می‌گوید که پس از ورود وال-مارت به یووا در سال 1983، 23 درصد داروخانه‌ها و 45 درصد فروشگاه‌های سخت افزار ناپدید شدند. با این وجود، آن دسته از مؤسساتی که استراتژی‌های مناسب‌تری داشتند در مواجهه با این رقابت شدید ناپدید نشدند.

سیمای یک شرکت

دابسونز گیفتز و جنرال هاردویر

پس از اینکه شرکت‌های وال-مارت، هم دیپوت و تراکتور ساپلای در نزدیکی فروشگاه کوچک سخت‌افزار فروشی نسل دوم آنها در گرینویل، کارولینای جنوبی، افتتاح شدند، تری و دبی دابسون استراتژی رقابتی خود را تغییر داده و حوزه تمرکز فعالیت‌های بازرگانی خود در شرکت دابسونز گیفتز و جنرال هاردویر را مجدداً تعریف کرده و بیشتر بر تولید هدایا و کمتر بر اقلام سخت‌افزاری استاندارد تمرکز نمودند که توسط رقبای بزرگ‌تر آنها به فروش می‌رسید. دابسون‌ها اکنون بر یک استراتژی تمرکز تکیه دارند که بر تولید هدایای منحصر به فرد و دکوراسیون‌های خانگی با ظاهری کاملاً منحصر به فرد و وسایل کاملاً تخصصی تاکید می‌کند که رقبای قدرتمند مذکور، آنها را نادیده می‌گیرند. دابسون‌ها با ارائه سطح بالایی از خدمات شخصی شامل کارکنان مطلع و باسابقه و خدمات تحویل درب منزل - که مورد علاقه مشتریان است - کسب و کار خود را به شکل منحصر به فردی تعریف کرده‌اند. تری می‌گوید "من بین دو غول رقیب قرار گرفته‌ام و عملاً از این امر خوشحالم. آنها مشتریان زیادی را به اینجا کشانده و ما از این ترافیک مشتریان استفاده می‌کنیم."

اگر چه کارآفرینان نمی‌توانند تهدیدها را کنترل کنند، افرادی مثل خانواده دابسون باید طرحی را برای محافظت از مؤسسه بازرگانی خود از دست این تهدیدها تهیه کنند.

شکل 2-3 نشان می‌دهد که فرصت‌ها و تهدیدها حاصل تعاملات نیروها، روندها و رخدادهایی است که خارج از کنترل مستقیم مؤسسه بازرگانی قرار دارند. این نیروهای بیرونی تأثیر مثبتی بر رفتار بازاری دارد که مؤسسه بازرگانی در آن مشغول فعالیت بوده و رفتار رقبا و رفتار مشتریان را نیز شامل می‌شود. جدول 3-3 فرمی را ارائه می‌دهد که مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند با استفاده از آن یک مجموعه استراتژیک از فرصت‌ها و تهدیدهایی که شرکت‌هایشان با آنها مواجهند را تهیه کنند.

جدول 3-3

شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها

فرصت‌ها (عوامل خارجی مثبت)	تهدیدها (عوامل خارجی منفی)

تعاملات نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها می‌تواند بهترین جنبه استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان بخشی از یک طرح استراتژیک باشد. این تجزیه و تحلیل کارآفرینان را ملزم می‌کند تا نگاهی عینی‌تر به مؤسسات بازرگانی و محیطی داشته باشند که در آن مشغول فعالیت هستند و از آن طریق می‌توانند بسیاری از مسائلی که نقشی اساسی در موفقیت آتی شرکت آنها دارد را مورد شناسایی قرار دهند.

نقش اخلاق در کارآفرینی

راهنمای عمل

قبل از اینکه داندلود موسیقی تا بدین حد باب شود، عاشقان موسیقی غالباً یک CD را تنها برای یک آهنگ می‌خریدند. با توجه به این دیدگاه، "چه کسی حاضر به پرداخت تقریباً 20 دلار برای یک آهنگ است؟" جای شگفتی نیست اگر مشتریان به خدمات داندلود رایگان موسیقی مثل ناپستر (موسیقی‌های اورجینال)، کازا و گروکستر هجوم آورند. کسانی که موسیقی را بدون پرداخت پول داندلود می‌کنند، احساس گناهی درباره اصول اخلاقی اعمال خود احساس نمی‌کنند. بنابراین، بخش اعظمی از تمام دعوی قانونی که انجمن صنایع ضبط آمریکا (RIAA) علیه داندلودکنندگان حرفه‌ای اعمال می‌کند مربوط به دانشجویان دانشگاه‌هاست. چه کسی مایل است به خاطر داندلود موسیقی تحت تعقیب قرار گیرد (خصوصاً اگر جرایم مذکور بین 750 دلار تا 150,000 دلار به ازای نقض حق نشر باشد؟) RIAA به نمایندگی از پنج شرکت بزرگ موسیقی، 261 دعوی قانونی را علیه افرادی مطرح کرده است که به زعم این مؤسسه، به صورت غیرقانونی از نرم افزار اشتراک فایل برای توزیع گسترده آهنگ‌های تحت پوشش حق نشر استفاده کرده بودند. این شاکیان ادعا می‌کنند که به اشتراک گذاشتن غیرقانونی فایل یکی از دلایل کاهش فروش موسیقی‌های ضبط شده و سرقت حق الامتیاز هنرمندان است. علاوه بر این، تکنولوژی مدرن کار را برای کاربران کامپیوتر ساده کرده است تا مبادرت به انتخاب و کپی بخش‌هایی از CD ها برای تهیه آلبوم‌های مورد علاقه خود یا ذخیره آن بر روی Mp3 player ها نمایند. در حقیقت، فروش موسیقی‌های ضبط شده از سال 1999 به میزان 26 درصد کاهش یافته و فروش CD های خالی از CD های از قبل ضبط شده پیشی گرفته است. یکی از مدیران اجرایی ارشد در یک شرکت موسیقی می‌گوید، "صنعت ما توسط سارقان به یغما رفته است."

برای مقابله با کاهش فروش، صنعت ضبط درصدد ایجاد مدل‌های کسب و کار جدیدی است که فروش قانونی موسیقی‌های ضبط شده را به صورت اینترنتی انجام دهد. تمام شرکت‌های بزرگ موسیقی در حال مشارکت با شرکت کامپیوتری اپل هستند که در زمینه موسیقی iTunes رهبر صنعت به حساب آمده و فقط با 99 سنت به ازای هر موسیقی، به کاربران امکان داندلود قانونی آنها را می‌دهد (شرکت‌های موسیقی تقریباً 65 سنت از هر موسیقی داندلود شده را دریافت می‌کنند). کاربران می‌توانند به یک پیش‌نمایش سی ثانیه‌ای از هر آهنگ گوش داده و در صورت تمایل، یک داندلود قانونی با کیفیت بالا را تنها با کلیک یک ماوس انجام دهند. هیچ حق عضویتی وجود ندارد و بانک اطلاعاتی iTunes حاوی بیش از 1/5 میلیون موسیقی از شرکت‌های بزرگ موسیقی و بیش از

1000 شرکت مستقل ضبط و همچنین 10,000 کتاب موسیقی است. خریداران می‌توانند این عناوین را برحسب هنرمند، عنوان موسیقی یا نوع آن خریداری کنند. به دلیل مزایای زیاد این امر، تحلیل‌گران صنعت پیش‌بینی می‌کنند که در سال 2010، موسیقی‌هایی که به صورت دیجیتال دانلود می‌شود یک چهارم تا یک سوم فروش صنعت ضبط را تشکیل دهند. استیو جابز، بنیانگذار شرکت اپل می‌گوید، "برای ما دردناک است که ببینیم که شرکت‌های موسیقی و شرکت‌های تکنولوژی یکدیگر را تهدید به دادگاه می‌کنند." ما اینگونه فکر کردیم که به جای بالای گود نشستن و چوب لای چرخ گذاشتن، بهتر است فکری در این مورد بکنیم.

در طول تاریخ، صنعت موسیقی از معرفی فرمت‌های جدید موسیقی منتفع شده است. با این وجود، حرکت به سمت موسیقی‌های با قابلیت دانلود دیجیتال احتمالاً مهمترین تغییر است. نه تنها این امر برای مشتریان راحت‌تر خواهد بود بلکه این تغییر، تقریباً با حذف هزینه‌های ساخت و توزیع، هزینه تمام شرکت‌های موسیقی را کاهش می‌دهد. هنرمندان موسیقی به دانلود کردن به عنوان یک شمشیر دو لبه می‌نگرند. در یکی از مطالعات این گونه گزارش شده است که تنها سه درصد هنرمندان موسیقی اعتقاد دارند که اینترنت به توانایی آنها در محافظت از کارهای خلاقانه آنها صدمه زده است. 47 درصد بر این باورند که شبکه‌های اجتماعی آنها را از دریافت حق‌الامتیاز آهنگ‌های خود محروم کرده ولی 43 درصد گفتند که این شبکه‌ها به هنرمندان در ارتقاء و توزیع محصولات خود کمک می‌کنند. دو سوم از پاسخگویان این تحقیق گفتند که اشتراک فایل تهدید کمی برای آنها به حساب می‌آید.

جالب است بدانید که صنعت موسیقی در عصری مشغول به فعالیت است که انسان‌ها بیش از هر زمان در گذشته به موسیقی گوش می‌دهند. آنها صرفاً برای گوش دادن به آن پول نمی‌دهند. دانلود کردن، اشتراک فایل و انتخاب و کپی نیز تهدیدی جدی برای آن دسته از خرده‌فروشان موسیقی به حساب می‌آید که بسیاری از آنها در حال فروش موسیقی در فرمت سی دی به مشتریان هستند و ظاهراً مشتریان نیز این فرمت را نمی‌پسندند. بسیاری از فروشگاه‌های خرده‌فروشی موسیقی درخواست تحت پوشش قرار گرفتن تحت عنوان فصل 11 قانون ورشکستگی نموده یا اینکه کسب و کار خود را تعطیل کرده‌اند.

کارآفرینی به نام باب فرنچ بر این باور است که راهی برای محافظت از فروشگاه‌های موسیقی خرده‌فروشی با سیستم ترکیب و رایت CD پیدا کرده است که ابزاری است که به کاربران امکان می‌دهد تا در یک پایگاه اطلاعاتی موسیقی جستجو کرده، به موسیقی‌های انتخاب شده گوش فرا داده، یک لیست شخصی را در این زمینه تهیه کرده و سپس آهنگ‌های مربوطه را روی CD رایت کنند. شرکت او که "میکس آند برن" نامیده می‌شود در حال حاضر مجموعه‌ای مشتمل بر 320,000 آهنگ دارد ولی هر هفته نیز تعدادی به آنها می‌افزاید. او روابطی را با پنج شرکت بزرگ موسیقی برقرار کرده است ولی در زمینه امضای قراردادهای مستقل درباره خدمات شرکت با مشکل مواجه است. فرنچ می‌گوید، "ما واقعاً در زمینه هویت خود دچار مشکل هستیم. سال آینده در همین موقع این مطلب برای تولیدکنندگان مستقل آشکارتر خواهد شد."

جک دنیس، مالک فروشگاه موسیقی ارشاد در مرکز گرینویل در کارولینای جنوبی، یکی از پذیرندگان اولیه تکنولوژی میکس آند برن بود. ارشاد که هنوز هم یک فروشگاه سنتی موسیقی به حساب می‌آید خود را با افزودن 12 دستگاه میکس آند برن (ترکیب موسیقی و رایت) مجهز کرده است که در قسمتی از فروشگاه تحت عنوان "ترکیب کننده" مستقر شده و در زمانی کوتاه به یکی از محبوب‌ترین بخش‌های فروشگاه تبدیل شده است. در آنجا، مشتریان می‌توانند پنج آهنگ را با قیمتی معادل 9/99 دلار و 99 سنت به ازای هر یک از آهنگ‌های بعدی دانلود کنند. دنیس می‌گوید، "ما مایل به عرضه تکنولوژی دیجیتال در محیط خرده‌فروشی هستیم. شما آهنگ‌ها را درست همانند یک خرید اینترنتی، خریداری می‌کنید با این تفاوت که این کار را در فروشگاه ما انجام می‌دهید."

1- یکی از تحلیل‌گران می‌گوید، "بسیاری از کسانی که به موسیقی گوش می‌دهند توجه کمی به این ایده دارند که دانلود کردن موسیقی از خدمات اشتراک فایل مثل کازا، هم عرض با سرقت از یک شرکت است." نظر شما در این مورد چیست؟

2- چه توصیه‌های استراتژیکی را می‌توانید برای صنعت موسیقی داشته باشید که به آینده دیجیتال آنها مربوط می‌شود؟

3- چه توصیه‌های استراتژیکی می‌توانید برای خرده‌فروشان موسیقی داشته باشید که به آینده دیجیتال آنها مربوط می‌شود؟

گام 4: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار

عوامل کلیدی موفقیت: هر مؤسسه بازرگانی با متغیرهای قابل کنترلی قابل توصیف است که تعیین‌کننده موفقیت نسبی در بازار است. شناسایی و دستکاری این متغیرها تعیین‌کننده میزان منفعت مؤسسه بازرگانی در کسب مزیت‌های رقابتی آن است. با تمرکز تلاش‌ها برای حداکثر کردن عملکرد شرکت‌ها بر اساس این عوامل کلیدی موفقیت، کارآفرینان می‌توانند به مزیت‌های بازار خارق‌العاده‌ای نسبت به رقبای خود دست یابند. شرکت‌هایی که این عوامل کلیدی موفقیت را درک کرده‌اند به رهبران این جریان بدل خواهد شد در حالی که شرکت‌های ناموفق در این امر، بازنده خواهند بود.

عوامل کلیدی موفقیت بسته به نوع صنعت با الگوهای متفاوتی ظاهر می‌شوند. به زبان ساده، آنها عواملی هستند که تعیین‌کننده توانایی شرکت برای رقابت موفق در صنعت هستند. همه شرکت‌ها باید عوامل کلیدی موفقیت در صنعت خود را شناسایی کنند در غیر این صورت بازنده این میدان

خواهند بود. بسیاری از منابع مزیت رقابتی مبتنی بر عوامل هزینه، مثل بهای تمام شده تولید به ازای هر واحد، هزینه‌های توزیع به ازای هر واحد یا هزینه‌های توسعه به ازای هر واحد هستند. بعضی از آنها از شهرت کمتری برخوردار بوده ولی به همین میزان اهمیت دارند (مثل کیفیت بالاتر محصول، روابط مستحکم با عرضه‌کنندگان قابل اتکا، خدمات بهتر به مشتریان، پرسنل فروش آموزش دیده و مطلع، مکان مناسب فروشگاه، در دسترس بودن آسان، امکان اعتبارسنجی مشتریان و بسیاری از عوامل دیگر). به عنوان مثال، مالک یک رستوران عوامل کلیدی موفقیت زیر را مورد شناسایی قرار داده است:

- کنترل هزینه دقیق (هزینه‌های نیروی کار بین 15 تا 18 درصد فروش و هزینه مواد غذایی بین 35 تا 40 درصد فروش)
- مدیران آموزش دیده، قابل اتکا و صادق در فروشگاه
- کنترل دقیق ضایعات
- انتخاب دقیق مکان
- کیفیت بالای غذا
- ثبات
- نظافت و پاکیزگی
- خدمات دوستانه و دلسوزانه توسط گارسن‌های آموزش دیده

جدول 3-4

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت	نمره شرکت شما در این زمینه چیست؟
1	پایین 10987654321 بالا
2	پایین 10987654321 بالا
3	پایین 10987654321 بالا
4	پایین 10987654321 بالا
5	پایین 10987654321 بالا
نتیج: مهارت‌های خاص، ویژگی‌ها و توانمندی‌های اصلی که مؤسسه بازرگانی شما برای موفقیت در این بخش از بازار بدان نیاز دارد را بنویسید.	

این متغیرهای قابل کنترل تعیین‌کننده توانایی همه رستورانها در بازارهایی است که در آن مشغول رقابت هستند. رستوران‌هایی که فاقد این عوامل کلیدی موفقیت هستند احتمالاً باقی نخواهند ماند ولی آنهایی که استراتژی‌های خود را در با نظر گرفتن این عوامل تهیه می‌کنند شکوفا خواهند شد. با این وجود، قبل از اینکه کارآفرینان بتوانند یک استراتژی را بر اساس این عوامل کلیدی موفقیت تعیین کنند، باید ابتدا آنها را شناسایی کنند. جدول 3-4 نشان‌دهنده فرمی است که به مدیران در شناسایی مهمترین عوامل کلیدی موفقیت در صنعت و الزامات مربوطه کمک می‌کند. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت به کارآفرینان امکان می‌دهد تا تعیین کنند که منابع شرکت خود را باید در چه مکان‌هایی به صورت استراتژیک متمرکز کنند. بعید است که یک شرکت، حتی یک شرکت بزرگ بتواند در تمام عوامل کلیدی موفقیتی که آنها را شناسایی می‌کند نمره عالی کسب کند. بنابراین، بسیاری از کارآفرینان همانگونه که شروع به تدوین استراتژی‌های خود می‌کنند، بر پیشی گرفتن از رقبای خود در یک یا دو مورد از این عوامل کلیدی موفقیت تمرکز می‌کنند تا بتوانند یک مزیت رقابتی پایدار را ایجاد کنند. در نتیجه، عوامل کلیدی موفقیت سنگ بنای استراتژی شرکت خواهند بود.

سیمای یک شرکت

شرکت جان اچ دانیل

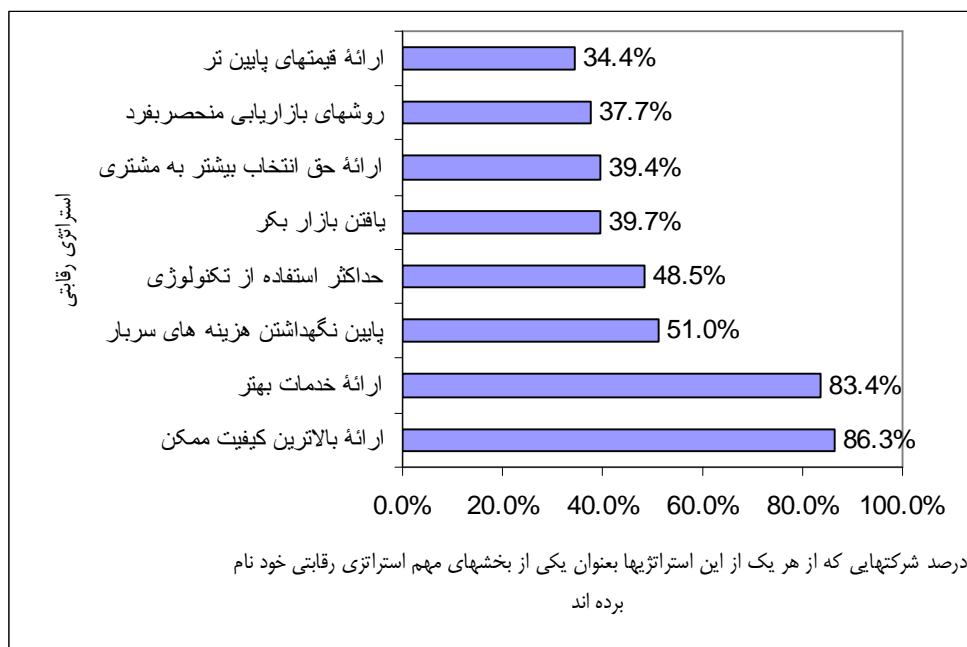
شرکت جان اچ دانیل، یک تولیدکننده سفارشی کت و شلوارهای مردانه گران قیمت در ناکسویل در تِنسی، به این موضوع واقف است که جذب و حفظ خیاطهای ماهر نقشی حیاتی در موفقیت آن دارد. این شرکت که در سال 1928 تأسیس شده، 75,000 تا 80,000 کت و شلوار مردانه را در هر سال تولید می کند که با قیمت خردهفروشی 800 تا 3,000 دلار به فروش رسیده و آنها را با عناوین و مارکهای مختلفی به فروش می رساند. متأسفانه، تعداد خیاطهای ماهر در ایالات متحده چندان زیاد نیست و این کسب و کار خانوادگی بخش قابل توجهی از بودجه خود را صرف جستجو در کشورهای خارجی مثل ترکیه، ایتالیا و ویتنام می کند. مالکان این مؤسسه یعنی ریچارد و بنتون براینات افرادی را برای استخدام خیاط به این کشورها اعزام کرده و سپس هزینه های این خیاطهای ماهر را پرداخته و آنها را به همراه خانواده هایشان به تنسی می آورد. این شرکت وامهای کم بهره ای را برای کمک به اسکان این خانواده ها پرداخته و یکی از وکلای شرکت تمام امور اداری لازم برای دریافت ویزا را برای آنها انجام می دهد.

گام 5: تجزیه و تحلیل رقابت

از بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک بخواهید تا بزرگترین چالش هایی که شرکت هایشان با آن مواجهند را مشخص کنند و البته پاسخ مشترک بسیاری از آنها رقابت است. یکی از مطالعات انجام شده درباره مالکان کسب و کارهای کوچک توسط فدراسیون ملی کسب و کارهای مستقل (NFIB) این گونه گزارش شده است که مالکان مذکور اعتقاد دارند که در یک محیط کاملاً رقابتی مشغول فعالیت بوده و سطح رقابت نیز فزاینده است. اینترنت و تجارت الکترونیکی منجر به افزایش شدت و دامنه رقابت بین کارآفرینان شده و بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی را مجبور به تعریف مجدد کامل روشهایی نموده است که از آن طریق مبادرت به انجام فعالیت های بازرگانی خود می کنند. شکل 3-3 نشان دهنده مجموعه ای از استراتژی های رقابتی است که مالکان کسب و کارهای کوچک برای رقابت با رقبای خود بر آنها متکی هستند.

شکل 3-3

شرکت های کوچک چگونه رقابت می کنند



سیمای یک شرکت

جوزف بت بوکسلرز

نیل ون آم مالک شرکت جوزف بت بوکسلرز، یک زنجیره کوچک از شش کتابفروشی، با رقابت شدیدی از سوی رقبای بزرگ‌تر و قدرتمندتر در صنعتی مواجه است که هزاران کتابفروشی کوچک در آن ظرف دهه گذشته تعطیل شده‌اند. با این وجود، شرکت جوزف بت بوکسلرز نه تنها برای بقا تلاش می‌کند بلکه در حال رشد در صنعتی است که غول‌هایی مثل بارنز و نوبل و بوردرز بوک، بازارهای محلی را با شعبات خرده‌فروشی خود اشباع کرده و شرکت آمازون نیز با توجه به جایگاه خود در رأس زنجیره فروش اینترنتی بر کل این صنعت سیطره دارد. مایکل پاول، مالک پاولز بوک، یک فروشگاه افسانه‌ای با 70000 فوت مربع مساحت در مرکز شهر پورتلند در اورگن می‌گوید، «یا شما باید تمرکز کاملاً تخصصی بر بازار داشته باشید یا اینکه نیازمند حضور فیزیکی باشید به نحوی که اهمیت حضور شما در بازار مشخص شود». همانند پاول، ون آم تصمیم به یک حضور فیزیکی قابل توجه نموده است. فروشگاه‌های او به طور میانگین 30,000 فوت مربع مساحت دارند که تقریباً 5,000 فوت بزرگتر از فروشگاه‌های مرسوم بارنز و نوبل است. همانند بسیاری از فروشگاه‌های موفق مستقل، جوزف بت بر خدمات بالاتر به مشتریان تأکید داشته و برنامه‌های منحصر به فردی را در فروشگاه به مورد اجرا گذاشته و در زمینه ارائه کُتبی تخصص دارد که منعکس‌کننده ذائقه‌ها و سلیقه‌های محلی است. به عنوان مثال، فروشگاه لگسینگتون در کنتاکی در یک بازار بزرگ در لگسینگتون قرار گرفته که بیش از 1,000 کتاب نویسندگان محلی در آن وجود دارد و این چیزی است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای ملی آنرا انجام نداده‌اند. برای بهتر شدن از فروشگاه‌های بارنز و نوبل و کافی شاپها و شیرینی‌فروشی‌های موجود در آن، هریک از فروشگاه‌های جوزف بت دارای یک رستوران با خدمات کامل است که غذاهایی را همراه با کتابچه آموزش آشپزی به مشتریان عرضه می‌کند. هر یک از این فروشگاه‌ها دارای یک فروشگاه ملزومات، یک قسمت بازی و اسکیت و یک قسمت سلامتی و بهداشت است که لوسیون، صابون، شمع‌های معطر و کوله‌پشتی می‌فروشد. دکور فروشگاه دارای قفسه‌های زیبای کتاب، صندلی‌های راحت و شومینه‌هایی است که خریداران را تشویق به توقف بیشتر و البته خرید بیشتر می‌کند. دان بارستین، نویسنده کتاب مشهور «رموز کار» اخیراً در دو فروشگاه جوزف بت حاضر شده تا در مورد کارهایش بحث کند. او می‌گوید، «آنچه که آنها انجام داده‌اند منجر به تبدیل این فروشگاه به یک مرکز فرهنگی شده است».

بررسی حرکات رقبا از طریق برنامه‌های ارزیابی رقابتی یک فعالیت استراتژیک حیاتی به حساب می‌آید. به قول یکی از مشاوران مؤسسات بازرگانی کوچک، «کسب و کار همانند یک صحنه کارزار است. اگر می‌خواهید برنده میدان باشید، باید بدانید چگونه حمله کنید». متأسفانه، بسیاری از مؤسسات بازرگانی در زمینه بررسی‌های رقابتی عملکرد چندان خوبی ندارند. 97 درصد شرکت‌های آمریکایی به صورت سیستماتیک پیشرفت رقبا را بررسی خود را مورد بررسی قرار نمی‌دهند. اهداف اولیه یک برنامه ارزیابی رقابتی شامل موارد زیر است:

- اجتناب از غافلگیری در مقابل استراتژی‌ها و تاکتیک‌های جدید رقبا
- شناسایی رقبای بالقوه جدید
- بهبود زمان عکس‌العمل (واکنش) به اقدامات رقبا
- پیش‌بینی حرکات استراتژیک بعدی رقبا

تجزیه و تحلیل رقیب: افزایش رقابت به مالکان مؤسسات بازرگانی دیدگاه واقع بینانه‌تری از بازار داده و جایگاه شرکت را مشخص‌تر می‌کند. با این وجود، تمام رقبا سطح یکسانی از توجه را در طرح استراتژیک به خود معطوف نمی‌کنند. رقبای مستقیم همان کالاها و خدمات را تولید کرده و مشتریان غالباً قیمت‌ها، ویژگی‌ها و معاملات صورت گرفته با این رقبا را با شرکت مقایسه می‌کنند. رقبای عمده تعدادی از همان کالاها و خدمات را ارائه می‌کنند. اگر چه خطوط کالاها و خدمات آنها ممکن است تا حدی متفاوت باشد ولی در چندین حوزه کلیدی با آنها رقابت صورت می‌گیرد. رقبای غیرمستقیم همان کالاها یا خدمات را تنها در حوزه‌های محدودتری ارائه می‌کنند ولی مشتریان هدف آنها به ندرت با مشتریان شما همپوشانی دارند. کارآفرینان باید مرتباً اقدامات رقبا را مستقیم خود را زیر نظر داشته، درک دقیقی از نقشه‌های رقبا پیدا کرده و حداقل منابع را صرف رقبای غیرمستقیم خود نمایند.

یک تمرین بررسی رقابتی به کارآفرینان امکان می‌دهد تا دانش خود درباره رقبا را با پاسخگویی به سوالات زیر به روز کنند:

- رقبای اولیه شما چه کسانی هستند؟ در کجا قرار دارند؟ (کتاب‌های زرد مکان مناسبی برای شروع این تحقیق به حساب می‌آید).
- چه قابلیت‌های متمایزی دارند؟
- ساختار هزینه آنها در مقایسه با شما چگونه است؟ منابع مالی آنها چگونه است؟

- کالاها و خدمات خود را چگونه بازاریابی می‌کنند؟
 - مشتریان درباره آنها چه می‌گویند؟ مشتریان چگونه کالاها یا خدمات آنها را توصیف می‌کنند. روش انجام فعالیت‌های بازرگانی آنها چگونه است. خدمات اضافی ارائه شده توسط آنها چیست؟
 - استراتژی‌های کلیدی آنها کدامند؟
 - نقاط قوت آنها کدامند؟ شرکت شما چگونه می‌تواند از آنها پیشی بگیرد؟
 - نقاط ضعف عمده آنها کدام است؟ شرکت شما چگونه می‌تواند بر روی آنها سرمایه‌گذاری کند؟
 - آیا رقبای جدید در حال ورود به صنعت هستند؟
- با توجه به مطالعات صورت گرفته توسط انجمن بررسی‌های رقابتی، 95 درصد اطلاعات مربوط به وضعیت رقابتی از منابع عمومی قابل استخراج است که همه افراد به آن دسترسی دارند (مشروط به اینکه چگونگی استفاده از آنرا بدانند). گردآوری اطلاعات درباره رقبای نیازمند این نیست که کارآفرینان در فعالیت‌های غیراخلاقی، غیرقانونی یا ناخوشایند درگیر شوند. یکی از کارشناسان می‌گوید، "بررسی رقابتی مستلزم گردآوری اطلاعات از حوزه‌های عمومی، افزودن آن به دانسته‌های قبلی درباره شرکت و صنعت و بررسی روندهاست". کارآفرینان با استفاده از روش‌های بررسی‌های رقابتی کم هزینه زیر می‌توانند اطلاعات قابل توجهی را درباره رقبای خود گردآوری می‌کنند:
- کتاب‌های منتشر شده در زمینه صنعت و تجارت را مطالعه کنید و اطلاعات جدیدی را درباره رقبای کسب کنید.
 - سؤالاتی را از مشتریان و عرضه‌کنندگان پرسید مبنی بر اینکه آنها درباره نحوه عملکرد رقبا چه شنیده‌اند. در بسیاری از موارد، گردآوری این اطلاعات ساده است چرا که بعضی از افراد مایل به شایعه‌پراکنی هستند.
 - مرتباً از کارکنان، خصوصاً نمایندگان فروش و کارمندان خرید کسب اطلاع کنید. کارشناسان تخمین می‌زنند که 70 تا 90 درصد اطلاعات رقابتی که شرکت بدان‌ها نیاز دارند در حال حاضر در اختیار کارکنانی است که آنها را در مطالعات روزمره خود با عرضه‌کنندگان، مشتریان و سایر تماس‌های صنعتی گردآوری می‌کنند.
 - در نمایشگاه‌های تجاری حضور یافته و اطلاعاتی را درباره فروش رقبا گردآوری کنید.
 - آگهی‌های استخدامی و اعلان شغلی رقبا را مورد بررسی قرار دهید. آگاهی از نوع کارکنانی که در آنجا استخدام می‌شوند می‌تواند اطلاعات زیادی درباره طرح‌های آتی آنها در اختیار شما قرار دهد.
 - جستجوهای را در ارتباط با حق‌الامتیازهایی انجام دهید که رقبا برای آنها تشکیل پرونده داده‌اند (فصل 2 را ببینید). این امر نکات مهمی درباره محصولات جدیدی که در حال توسعه آنها هستند را در اختیار شما قرار می‌دهد. گزارشات سازمان محافظت از محیط زیست می‌تواند اطلاعات مهمی را درباره کارخانجات تولیدی در اختیار شما قرار دهد که شامل میزان و نوع آلاینده‌هایی است که از آنها ساطع می‌شود. یک گروه خصوصی که در زمینه حفظ محیط زیست فعالیت می‌کند نیز می‌تواند گزارشاتی را درباره آلاینده‌های کارخانجات خاص در اختیار شما قرار دهد.
 - اطلاعاتی درباره انواع و میزان تجهیزات و مواد خامی که رقبا در حال وارد کردن آن هستند را کسب کرده و این کار را از طریق مطالعه مجلات تجاری و پایگاه اطلاعاتی واردات و صادرات از بنادر گردآوری کنید. این نشانه‌ها می‌توانند به کارآفرینان هشدار دهند که رقبا در حال معرفی چه محصولات جدیدی به بازار هستند.
 - در صورت نیاز، محصولات رقبا را خریداری نموده و کیفیت و ویژگی‌های آنها را مورد ارزیابی قرار دهید. محصولات آنها را با خود مقایسه کنید. مالک یک شیرینی‌فروشی که از طریق پست محصولات خود را ارسال می‌کند به صورت دوره‌ای سفارشات را از رقبای مستقیم خود گرفته و بسته‌بندی، قیمت‌گذاری، خدمات و کیفیت آنها را با محصولات خود مقایسه می‌کند.
 - گزارشات اعتباری را درباره هر یک از رقبای عمده خود با ارزیابی شرایط مالی آنها به دست آورید. با صرف مبلغی به میزان 122 دلار، شرکت DUN & Bradstreet و سایر شرکت‌های تحقیقاتی گزارشات اعتباری تفصیلی از رقبا را در اختیار شما قرار می‌دهند که می‌تواند در تجزیه و تحلیل استراتژیک مفید باشد.
 - شرکت‌های پذیرفته شده در بورس باید گزارشات دوره‌ای را به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ارائه کنند که شامل گزارشات فصلی و سالیانه است. اطلاعات این شرکت‌ها در وبسایت کمیسیون مذکور موجود است.

- گزارشات مربوط به منشور تجاری یکنواخت را مورد بررسی قرار دهید. بانک‌ها این اطلاعات را هنگام ارائه وام به مؤسسات بازرگانی در اختیار دولت قرار می‌دهند. این گزارشات غالباً حاوی میزان وام و هدف از دریافت آن است.
- منابع کتابخانه‌های محلی خود را مورد بررسی قرار دهید که شامل مقالات، پایگاه‌های اطلاعات کامپیوتری و جستجوهای اینترنتی است. نسخه‌های نشریات که غالباً حاوی اخبار جدید در مورد شرکت‌هاست نیز می‌تواند یکی از منابع مهم بررسی‌های رقابتی باشد. بسیاری از شرکت‌ها این گزارشات را از طریق روابط عمومی کسب می‌کنند. برای رقابتی محلی، موضوعات مذکور در روزنامه محلی را برای یافتن مقالات و یا تبلیغات صورت گرفته توسط شرکت‌ها مورد بررسی قرار دهید.
- از منابع گسترده‌ای که در اینترنت وجود دارد برای کسب اطلاعات بیشتر درباره رقبا استفاده کنید. به صورت دوره‌ای به وب‌سایت، آنها سری بزنید تا ببینید چه اخبار جدیدی در آنها وجود دارد. این وب‌سایت‌ها شرکت‌های کوچک را قادر می‌سازد تا اطلاعات رقابتی ارزشمندی را با هزینه بسیار کم یا به صورت مجانی به دست آورند. برای یافتن لیستی حاوی وب‌سایت بیش از 1200 مؤسسه بازرگانی کوچک مفید به وب سایت ما مراجعه کنید: www.prenhall.com
- از مؤسسات و شرکت‌های رقیب به صورت دوره‌ای بازدید کنید تا عملیات آنها را مشاهده کنید. تام استمبرگ، مدیرعامل شرکت استیپلز، یک زنجیره از فروشگاه‌های عرضه تجهیزات اداری می‌گوید، "تاکنون نشده از فروشگاه‌های بازدید کنم و چیزی نیاموزم". کارآفرینان می‌توانند از نتایج تلاش‌های بررسی‌های رقابتی خود برای تهیه یک ماتریس سیمای رقابتی برای مهم‌ترین رقبای خود استفاده کنند. یک ماتریس سیمای رقابتی به مالکان اجازه می‌دهد تا برای آن بخش از بازار، شرکت‌های خود را در مقایسه با رقبای اصلی با استفاده از عوامل کلیدی موفقیت مورد ارزیابی قرار دهند. اولین گام، تهیه لیستی از عوامل کلیدی موفقیت است که در گام چهارم فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شد (به جدول 3-4 مراجعه کنید) و سپس باید ضرایب وزنی را به آنها تخصیص داد تا منعکس‌کننده اهمیت نسبی آنها باشد (برای ساده شدن کار، جمع اوزان این ماتریس باید یک باشد). در این مثال، توجه داشته باشید که کیفیت محصول، در مقایسه با قیمت رقابتی، ضریب وزنی دو دارد.

گام بعدی، شناسایی رقبای عمده شرکت و درجه‌بندی هر یک از آنها (و شرکت خود) بر اساس هر یک از عوامل کلیدی موفقیت است:

نمره	فاکتور مربوطه
1	ضعف عمده
2	ضعف جزئی
3	نقطه قوت جزئی
4	نقطه قوت عمده

هنگامی که این رتبه‌بندی کامل شد، مالک مؤسسه اوزان مربوطه را در نمره هر یک از عوامل ضرب می‌کند تا به یک میانگین موزون دست یافته و سپس میانگین موزون هر یک از رقبا را با یکدیگر جمع می‌کند تا به یک میانگین موزون کلی برسد. جدول 3-5 نشان‌دهنده یک ماتریس ساده سیمای رقابتی برای یک شرکت کوچک است. نتایج باید نشان دهد که کدامیک از شرکت‌ها قوی‌تر، کدامیک ضعیف‌تر و هر یک در کدامیک از عوامل کلیدی موفقیت بهترین و بدترین هستند. با مطالعه دقیق و تفسیر نتایج، کارآفرین می‌تواند استراتژی ایده‌آل را برای ایجاد یک مزیت رقابتی در بخش مورد نظر بازار خود تعیین نماید.

رقیب 2		رقیب 1		شرکت من			
میانگین موزون	امتیاز	میانگین موزون	امتیاز	میانگین موزون	امتیاز	وزن	عامل کلیدی موفقیت (از گام چهارم)
0/50	2	0/50	2	1/00	4	0/25	کیفیت
0/60	3	0/40	2	0/60	3	0/20	حفظ مشتری
0/60	4	0/45	3	0/60	4	0/16	مکان
0/60	3	0/40	2	0/80	4	0/20	ادراک ارزش
0/80	4	0/20	1	0/60	3	0/20	کنترل هزینه
3/10		1/95		3/60		%100	جمع

مدیریت دانش: متأسفانه، بسیاری از شرکت‌های کوچک نمی‌توانند اطلاعات رقابتی را گردآوری کنند چرا که صاحبان آنها به اشتباه تصور می‌کنند که این کار بسیار پرهزینه بوده و یا امری غیرضروری و زائد است. در واقع، هزینه گردآوری اطلاعات درباره رقیب و محیط رقابتی نوعاً حداقل بوده ولی نیازمند نظم و انضباط است. به قول لئونارد فولد، مشاور بررسی‌های رقابتی، "به مدد اینترنت، تمام شرکتها، بزرگ و کوچک، امکان دسترسی تقریباً یکسانی به اطلاعات دارند". شناسایی و سازماندهی اطلاعاتی که شرکت در اختیار دارد و سپس ارسال به موقع آن برای کسانی که بدان نیاز دارند یک چالش واقعی به حساب می‌آید. در عصری که دانش، منبع اولیه مزیت رقابتی شرکت به حساب می‌آید، کلید این امر آموختن چگونگی مدیریت دانش و اطلاعاتی است که شرکت انباشته می‌کند. در یکی از مطالعات صورت گرفته توسط شرکت نرم‌افزاری بیزنس آبیجت، آنها به این نتیجه رسیدند که نود درصد مدیران، بخش اعظمی از تصمیمات خود را با استفاده از گزینه اتخاذ می‌کنند چرا که فاقد اطلاعات صحیح به‌هنگام هستند!

مدیریت دانش عبارت است از فرآیند گردآوری، سازماندهی و اشاعه خرد و تجربه جمعی کارکنان به منظور تقویت جایگاه رقابتی سازمان. دوروتی لئونارد بارتون، نویسنده "سرچشمه دانش" می‌گوید، "مدیریت دانش به شما کمک می‌کند تا دانش عینی که در جایی از سازمان وجود دارد را تعیین نموده و به جای اختراع مجدد چرخ، از آن استفاده کنید". متأسفانه، در مطالعه‌ای که توسط آکسنچر صورت گرفته این گونه گزارش شده است که تقریباً نیمی از مؤسسات بازرگانی دارای هیچ‌گونه فرآیند رسمی برای گردآوری دانش کارکنان نیستند تا بتوان این اطلاعات و دانش را به دیگران نیز منتقل نمود. همان‌گونه که تعداد فزاینده‌ای از افراد متعلق به نسل انفجار جمعیت (نسل پُرزایی) در حال بازنشستگی بوده و دانش انباشته شده را با خود به همراه می‌برند، این شرکت‌ها با تهدیدی جدی تحت عنوان کمبود مغز مواجه هستند که می‌تواند به توانایی رقابتی آنها صدمه بزند. مالکان مؤسسات بازرگانی که فرآیند مدیریت دانش را به مورد اجرا گذاشته‌اند متوجه این موضوع شده‌اند که دانش نوعی قدرت به حساب آمده و مدیریت آن می‌تواند مزایای عظیمی را برای آنها به همراه آورد. هنگامی که بحث مدیریت دانش جمعی کارکنان مطرح می‌شود، شرکت‌های کوچک، به دلیل اندازه کوچک و سادگی فرآیند، در مقایسه با شرکت‌های بزرگ دارای مزیت هستند.

اولین گام در تهیه یک برنامه مدیریت دانش، گردآوری مجموعه‌ای از دانش‌های خاصی است که شرکت در اختیار داشته و به آن یک مزیت رقابتی می‌دهد. این امر مستلزم ارزیابی مجموعه دانشی است که کارکنان در تمام سطوح سازمان به مرور زمان گردآوری کرده‌اند. گام دوم، سازماندهی دانش‌های پایه‌ای و اشاعه آن در سرتاسر سازمان برای کلیه کسانی است که بدان نیاز دارند. روشهای پیشرفته مثل ایمیل، پایگاه‌های داده‌های کامپیوتری، اشتراک مدارک و نرم‌افزارهای تخصصی مدیریت دانش به کارکنان مختلف امکان می‌دهد تا به صورت همزمان روی یک پروژه کارکنند. این ابزارها در زمره ابزارهای بسیار مهم به حساب می‌آیند ولی روش‌های ساده‌تر مثل وایتبرد، یادداشت‌های الصاقی و جلسات حضوری تنها می‌توانند در شرکت‌های کوچک کارایی داشته باشند. به قول یکی از کارشناسان، "برای درک و پاسخگویی به فرصت‌های متنوع جدید و خطرات بالقوه‌ای که بر سر راه مأموریت سازمان قرار دارد، آنها باید مبادرت به تجهیز دانش توزیع شده بین اعضاء نموده و به طور کلی، به دانش جمعی گوش فرا دهند".

سیمای یک شرکت

eBay

با توسعه عملیات eBay به سطح جهانی، شرکت مشهور ارائه‌کننده بازار اینترنتی، مدیران این شرکت مبادرت به گردآوری دانش جمعی از کارکنان درباره شیوه‌های کارآمد و ناکارآمد نموده و این اطلاعات را در دسترس تمام افراد شرکت قرار می‌دهند. کتابچه‌های حاصله که برای هر واحد سازمانی تهیه شده‌اند (از مدیریت محصول تا توسعه اینترنت)، به مدیران و کارکنان هر بخش اجازه می‌دهند که از دفترچه‌های فنی راهنمای انجام کار برای ایجاد مدل‌های eBay و توسعه بخش‌های خود استفاده کنند. آنها به مدیران آموزش می‌دهند که چگونه شرایط ایده‌آل را برای تجارت الکترونیک در eBay فراهم کنند تا بتوانند در یک کشور خاص شکوفا شوند. به عنوان مثال، گرگوری بوت، مدیر این شرکت در فرانسه از کتابچه‌های آموزشی eBay آموخته است که منطقی نیست که پول زیادی را صرف تبلیغات تلویزیونی کنیم مگر اینکه تعداد مشتریانی که از این رسانه استفاده می‌کنند به حد معینی برسد. همانگونه که ایده‌های جدید در سرتاسر شرکت مطرح می‌شوند، مدیران تلاش هماهنگی برای گردآوری و گنجاندن آنها در کتابچه‌ها انجام می‌دهند.



شما نیز مشاور باشید

از این کسب و کار محافظت کنید!

کوین پلانک هنگامی که در دانشگاه مریلند در تیم فوتبال (آمریکایی) دانشکده بازی می‌کرد یک ستاره نبود ولی به‌واسطه موفقیت شرکت آندرا مور، شرکتی که در سال‌های آخر دانشکده تأسیس کرد، به یک فوق ستاره کارآفرینی تبدیل شد. به عنوان یک کاپیتان تیم‌های تخصصی، پلانک از پوشیدن تی‌شرت‌های کتان سنگین و خیس در مسابقات فوتبال بیزار بود. او شروع به تحقیق درباره ویژگی‌های الیاف گوناگون نموده و تی‌شرت‌های نمونه‌ای را با پایه ترکیب پلی استر تولید نمود که همانند لباس‌های اسپایدرمن بود و بسیار سبک، بادوام و قادر به دفع عرق بود به نحوی که همیشه خشک باقی می‌ماند. او نمونه‌های اولیه را خودش امتحان کرد و در اولین مرتبه، هم تیمی‌هایش به او خندیدند چرا که این لباس همانند لباس زنانه بود. با این وجود، دیری نپایید که هم تیمی‌های او نیز برای خود درخواست تی‌شرت کردند!

پس از فارغ‌التحصیلی، پلانک یک علامت تجاری را برای نام آندرا مور دریافت نموده و کسب و کاری را در زیرزمین خانه مادر بزرگش در واشنگتن راه‌اندازی نمود که به عنوان اولین دفتر انبار، مرکز توزیع شرکت و همچنین اتاق خواب او مورد استفاده قرار می‌گرفت. او شرکت را با 20,000 دلار پول خود و 40,000 دلاری که با استفاده از پنج کارت اعتباری تأمین کرده بود تأسیس نمود و سپس 250,000 دلار وام تضمین شده نیز از اداره کسب و کارهای کوچک ایالات متحده دریافت نمود. پلانک از شبکه‌ای از تماس‌هایی که در طول سال‌ها بازی فوتبال ایجاد کرده بود استفاده نمود تا لباس‌های شرکت آندرا مور را به دست بازیکنان مشهور دانشگاه‌ها و بازیکنان حرفه‌ای فوتبال مثل اِدی جورج و فرانک ویچک برساند.

فروش شرکت فرانک به تدریج آغاز شد ولی او فعالیت‌های خود را به گونه‌ای مدیریت کرد که نزد تیم‌های فوتبال در دانشگاه آریزونا و دانشکده تکنولوژی جورجیا اعتبار کسب نماید. اولین پیشرفت شرکت آندرا مور در سال 1999 هنگامی هویدا شد که لباس‌های او در فیلمی تحت عنوان "یکشنبه‌ها" ظاهر شد. قبل از اینکه این فیلم روی آنتن برود، پلانک 25,000 دلار صرف تبلیغ در مجله ESPN نمود و روی این فیلم حساب کرد تا توجه افراد را به محصولات این شرکت کوچک جلب کند. این برنامه کارایی داشت. در حال حاضر، هزاران ورزشکار در طیفی از ورزش‌های مختلف لباس‌های آندرا مور را می‌پوشند که بیش از 200 میلیون دلار فروش سالانه را برای این شرکت به همراه دارد. از آن زمان تاکنون، شرکت آندرا مور خطوط محصول متمایزی را برای شش ورزش مختلف تهیه کرده است که برای هر شرایط بازی و هر فصل با یکدیگر متفاوتند. از قهرمانان لیگ‌های کوچک گرفته تا هواداران آنها، خود را متعهد می‌دانند که لباس‌های آندرا مور را بپوشند. اگر چه شرکت پلانک به چند قهرمان معروف پول می‌دهد تا لباس‌های آندرا مور را بپوشند، بخش اعظمی از تبلیغات این شرکت به صورت غیررسمی انجام می‌شود. تاکنون، این شرکت بخش اعظمی از شهرت خود را مدیون زمانی است که باری بونز، راجر کِلِمِنز، آلن ایورسون، لاوار آرینگتون و سایر افراد لباس‌های آندرا مور را در تلویزیون ملی نشان دادند. بازار لباس‌های نمایشی، که پلانک تقریباً به تنهایی آنها را تهیه کرده است، بخشی از بازار تجهیزات ورزشی به حساب می‌آید که به سرعت در حال رشد است. شرکت آندرا مور خط محصول خود را توسعه داده تا شامل پوشاک ورزشی، دستکش‌های چوگان، لباس‌های گشاده، لباس‌های ضدعرق، لباس‌های بوکس و بسیاری از لباس‌های دیگر باشد که در مجموع 300 محصول را شامل می‌شود. با موفقیت در مقابل رقبا، حرکات کارآفرینانه پلانک، تبلیغات تهاجمی و برنامه‌های روابط عمومی و همچنین، کیفیت بالای محصول آندرا مور توانسته است تقریباً 75 درصد بازار پوشاک نمایشی را در اختیار گرفته و از غول‌های سه‌گانه صنعت یعنی نایک، ریبوک و آدیداس پیشی بگیرد. اگر چه آندرا مور ممکن است خواب خرگوشی غول‌های صنعت را آشفته کرده باشد، آنها اکنون از خواب بیدار شده و در حال حمله متقابل هستند. هر سه شرکت مذکور، محصولاتی مشابه آندرا مور ارائه کرده و به شدت در حال افزایش تبلیغات برای فروش آنها هستند. کین بارکر، مدیر پوشاک در شرکت آدیداس در آمریکا می‌گوید، "ما دست از سر آنها بر نمی‌داریم. این یک جنگ است." نایک، که مارک معروف آن پس از آندرا مور قرار دارد، یک برنامه تبلیغاتی با هدف محاصره آندرا مور راه-

اندازی کرده است. این برنامه تبلیغاتی تهاجمی یکی از بزرگترین برنامه‌ها در تاریخ این شرکت به حساب می‌آید که فروش سالیانه 13 میلیارد دلاری آن شرکت در مقایسه با درآمد سالیانه آندراآرمور همانند یک غول است (فروش آندراآرمور نزد این شرکت‌ها به شکل کوتوله‌ای بیش نیست). شرکت‌های کوچکی مثل آندراآرمور که بازیگران مشهور عرصه بازار را با استفاده از رویکردهای نوآورانه خود به شگفتی واداشته اند به سرعت با آنچه از سوی کارشناسان یک "مسئله پیچیده" نامیده می‌شود مواجه شده‌اند. اگر چه آندراآرمور هنگامی که با محصولات نوآورانه جدید خود وارد صنعت شد سکان رهبری بازار را در دست گرفت، این شرکت کوچک به یک شکار در بازی طولانی موش و گربه تبدیل شده است. مشکلی که این شرکت با آن مواجه است این است که "کار بعدی ما چیست؟" با شدت گرفتن رقابت، آندراآرمور نمی‌تواند در پرتوی موفقیت‌های قبلی خود به آسودگی به کار خود ادامه دهد. پلانک می‌گوید، "بسیاری از افراد بر این باورند که روزی عصر ما نیز به سر خواهد آمد. فقط زمان آن مشخص نیست. کار من این است که به آنها ثابت کنم که سخت در اشتباهند".

یکی از حرکت‌های اخیر آندراآرمور تولید محصولات خود برای زنان است که خود نیز یک چالش به حساب می‌آید. بسیاری از تبلیغات اولیه این شرکت که موفقیت خود را ثابت کرده است، در ارتباط با جوش‌های ایجاد شده در اثر هورمون تستوسترون بود. چالشی که شرکت با آن مواجه است جذب زنان، بدون انحراف از مبنای اصلی مشتریان خود است که در وهله اول شامل قهرمانان ورزشی مرد است. تبلیغات معطوف به ستاره فوتبال آمریکایی، هیترمیتس، که لباس‌های آندراآرمور را می‌پوشد نیز برای زنان صورت گرفته و او درصدد معرفی این مارک تجاری برای زنان ورزشکار نیز هست (چرا که این مارک تجاری برای بسیاری از آنها جدید است). شرکت آندراآرمور همچنین در 50 فیلم ظاهر شده که شامل برنامه موفق "بچه چند میلیون دلاری" و چندین شوی تلویزیونی شامل برنامه آپرننتیس است. پس از اینکه تبلیغات تلویزیونی انجام شد او مشاهده کرد که فروش محصولات به زنان از 13 درصد به 19 درصد افزایش یافته است.

پلانک می‌داند که شرکت او در یک عرصه کارزار واقع شده و رقبای او بزرگ‌تر و قوی‌تر از او هستند. با این وجود، او اطمینان دارد که آینده شرکت درخشان است چرا که از دوران کودکی تا کنون، هم به یک رقیب و هم به یک کارآفرین قوی تبدیل شده است. پلانک که به عنوان یک بازیگر حرفه‌ای در کالج به توفیق چندانی دست نیافته بود، این تیم را به صورت تفریحی هدایت کرده و به لطف پافشاری و عزم جزم خود به کاپیتان تیم تبدیل شد. یکبار هنگامی که درصدد بود مانع حرکت دوستش اریک اُگبوگو در بازی شود (که شش فوت و چهار اینچ قد و 269 پوند وزن داشت)، پلانک که از او بسیار کوچک‌تر بود این کار را با چنان انگیزه قدرتمندی انجام داد که اُگبوگو به شدت به پشت او برخورد کرد و دچار یک ضربه مغزی خفیف شد. آیا او می‌تواند همین بلا را سر نایک، ریبوک و آدیداس نیز بیاورد؟

1- چه چالش‌های استراتژیکی در این مسئله پیچیده برای آندراآرمور وجود دارد؟

2- با گرم شدن تنور رقابت در زمینه پوشاک ورزشی، شما چه توصیه‌های استراتژیکی را می‌توانید برای آندراآرمور داشته باشید؟

3- با گروهی از همکلاسی‌های خود کار کنید تا لیستی از درس‌های آموخته شده از کوین پلانک و آندراآرمور را در این زمینه تهیه کنید که شرکت‌های کوچک چگونه می‌توانند به صورتی موفقیت‌آمیز با هم‌تایان بزرگ‌تر خود، که منابع بیشتری در اختیار دارند، رقابت کنند.

گام 6: تعریف اهداف بلندمدت و میان‌مدت شرکت

قبل از اینکه کارآفرینان بتوانند مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را تهیه کنند، آنها ابتدا باید اهداف بلندمدت و میان‌مدت شرکت خود را تعریف نمایند که مبنایی را برای ارزیابی عملکرد شرکت در اختیار آنها قرار می‌دهد. بدون انجام این کار، غیرممکن است که بدانیم که مؤسسه بازرگانی به کدام سمت حرکت کرده و یا اینکه عملکرد آن تا چه حد خوب است. بحث زیر بین آلیس و گریه، برگرفته از داستان معروف "آلیس در سرزمین عجایب" از لوئیس کارول است، نشان‌دهنده اهمیت تعریف اهداف بلندمدت و میان‌مدت منطقی به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک است:

آلیس پرسید، "ممکن است بگوئید از کدام مسیر باید بروم؟"

گریه جواب داد، "تا حد زیادی به این امر بستگی دارد که کجا می‌خواهید بروید"

آلیس گفت، "برای من چندان مهم نیست که به کجا بروم..."

گریه جواب داد، "پس اهمیتی ندارد که کدام مسیر را انتخاب کنید"

شرکت کوچکی که برایش چندان اهمیتی ندارد که به کجا می‌خواهد برود (مثلاً شرکتی که دارای هیچ هدفی نیست) متوجه می‌شود که چندان اهمیتی ندارد که کدام راه را انتخاب کند (یعنی استراتژی امری بی ربط است).

اهداف بلندمدت: اهداف بلندمدت مؤسسه بازرگانی اهدافی گسترده و با ویژگی‌های بلندمدت هستند که مؤسسه بازرگانی درصدد تحقق آنهاست. این اهداف، کلی و در بعضی از مواقع انتزاعی و غیرواقعی هستند. اهداف بلندمدت به اندازه کافی تخصصی نیستند که مدیر بتواند بر اساس آنها عمل کند بلکه به سادگی سطح کلی موفقیت‌های جستجو شده را تعیین می‌کنند. آیا شما درصدد افزایش سهم بازار خود هستید؟ آیا مانده نقدی شما نیازمند تقویت است؟ آیا مایل به ورود به بازار جدید یا افزایش فروش در بازار فعلی هستید؟ آیا مایل به توسعه محصولات یا خدمات جدید خود هستید؟ محققانی به نام جین کالینز و جری پوراس به مطالعه گروه بزرگی از مؤسسات بازرگانی پرداخته و مشخص کردند که یکی از عواملی که شرکت‌های موفق را از شرکت‌های ناموفق مجزا می‌کند تعیین اهداف بلندمدت جاه‌طلبانه، روشن و الهام‌بخش است. کالینز و پوراس آنها را اهداف شجاعانه و عظیم نامیده و اذعان می‌کنند که فایده اصلی آنها الهام‌بخشی و تمرکز شرکت بر اقدامات مهمی است که با مأموریت کلی آن سازگاری دارد.

شناسایی این موضوعات کلی به شما کمک می‌کند تا بر فاز بعدی یعنی تدوین اهداف خاص و واقع‌بینانه تمرکز کنید.

اهداف میان مدت: اهداف میان مدت بازرگانی اهداف عملکردی خاص‌تر به حساب می‌آیند. اهداف میان مدت رایج عمدتاً با مباحثی مثل سودآوری، بهره‌وری، رشد، کارایی، بازارها، منابع مالی، امکانات فیزیکی، ساختار سازمانی، رفاه کارکنان و مسئولیت اجتماعی سروکار دارند. از آنجایی که بعضی از این اهداف ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند، بسیار مهم است که اولویت‌هایی را برای آنها تعیین کنید. کدامیک از اهداف از همه مهم‌تر است؟ کدامیک دارای کمترین اهمیت هستند؟ تعیین اهداف در قالب یک سلسله مراتب، با توجه به اولویت آنها، می‌تواند به کارآفرین کمک کند تا تعارض‌های پیش آمده را برطرف نماید. اهدافی که به خوبی مکتوب شده باشند دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- **خاص هستند:** اهداف باید قابل اندازه‌گیری و دقیق باشند. به عنوان مثال، "رسیدن به یک رشد سالم در فروش" هدف مناسبی نیست. با این وجود، "افزایش فروش خرده‌فروشی به میزان 12 درصد و فروش عمده فروشی به میزان 10 درصد در سال مالی آتی" هدفی دقیق بوده و دقیقاً مشخص می‌کند که مدیریت درصدد تحقق چه هدفی است.

- **قابل اندازه‌گیری هستند:** مدیران باید بتوانند پیشرفت سازمان را نسبت به اهداف اندازه‌گیری کنند. این امر نیازمند یک نقطه مرجع به خوبی تعریف شده است که بر آن اساس، فعالیت‌های خود را آغاز نموده و مقیاسی را برای سنجش میزان پیشرفت در اختیار داشته باشیم.
- **قابل انتساب هستند:** شرکت نمی‌تواند به اهداف تعیین شده دست یابد مگر اینکه کارآفرین، مسئولیت تحقق اهداف را به افراد واگذار کند. تحقق اهداف بدون مسئول ساختن شخصی برای تحقق آن امری بیهوده خواهد بود.

- **واقع‌بینانه و چالشی باشند:** اهداف باید در دسترس سازمان باشند. در غیر این صورت انگیزه‌ای برای کسب آن وجود نخواهد داشت (گوشت نباید دور از دسترس گربه آویزان باشد). در هر مورد، انتظارات مدیریتی باید همچنان بالا باقی بماند. به عبارت دیگر، هر چه هدف چالشی‌تر باشد (با در نظر گرفتن محدودیت‌های واقع‌بینانه)، عملکرد نیز بالاتر خواهد بود. اهدافی را تعیین کنید که مؤسسه بازرگانی و کارکنان را به چالش بطلبد.

- **به‌هنگام باشند:** اهداف نه تنها آنچه باید محقق شود را مشخص می‌کنند بلکه باید زمان تحقق آنرا نیز تعیین نمایند. یک چارچوب زمانی برای تحقق اهداف از اهمیت زیادی برخوردار است.

- **مکتوب باشند:** فرآیند مکتوب کردن نباید از پیچیدگی بالایی برخوردار باشد. در حقیقت، مدیر باید تعداد اهداف را نسبتاً کوچک و بین 5 تا 15 عدد نگه دارد.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی بهترین کارایی را دارد که مدیران و کارکنان فعالانه در تعیین اهداف بلندمدت و میان مدت در کنار یکدیگر کار کنند. تهیه یک طرح، مسئولیت اول مدیر به حساب می‌آید ولی اجرای آن برعهده مدیران و کارکنان است. بنابراین، تشویق آنها برای مشارکت منجر به گستردگی افق طرح و افزایش انگیزه برای اجرای آن خواهد شد. علاوه بر این، مدیران و کارکنان اطلاعات زیادی درباره سازمان داشته و معمولاً مایل به اشتراک دانش خود هستند.

گام 7: تعیین گزینه‌های استراتژیک و انتخاب استراتژی‌های مناسب

تا این قسمت از فرآیند مدیریت استراتژیک، کارآفرینان باید تصویر روشنی از کارهایی داشته باشند که مؤسسه‌های بازرگانی آنها در آن زمینه بهترین بوده و مزیت‌های رقابتی خود را بشناسند. آنها همچنین باید نقاط ضعف و محدودیت‌های شرکت خود و رقبا را بشناسند. گام بعدی، ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و تهیه یک طرح بازی است که با هدف تحقق مأموریت، اهداف بلندمدت و اهداف میان مدت مذکور طراحی شده است.

استراتژی: استراتژی یک نقشه راه از اقداماتی است که یک کارآفرین برای تحقق مأموریت، اهداف بلندمدت و میان مدت شرکت ترسیم نموده است. به عبارت دیگر، مأموریت، اهداف بلندمدت و میان مدت تعیین‌کننده مقصد بوده و استراتژی، ابزار تحقق آنرا بیان می‌کند. استراتژی یک طرح کلی است که در برگیرنده تمام بخش‌های اصلی سازمان بوده و آنها را در یک مجموعه منسجم به هم متصل می‌کند. این طرح باید هدف-مدار باشد. این طرح باید روح زندگی را در کل فرآیند برنامه‌ریزی بدمد. کارآفرین، براساس گام‌های قبلی، باید استراتژی مناسب را برگزیده و از قابلیت‌های اصلی شرکت و نقاط قوت آن به عنوان سکوی پرتاب استفاده کند. به قول جوزف پیکن و گرگوری دس، نویسندگان "مأموریت حیاتی: دام‌های هفتگانه استراتژیکی که منجر به انحراف هوشمندترین شرکت‌ها می‌شود"، "یک استراتژی غلط، صرف‌نظر از اینکه رهبری تا چه حد درخشان باشد و بدون توجه به اینکه نحوه اجرای آن تا چه حد مؤثر باشد، محکوم به فناست. یک استراتژی صحیح، که بدون خطا به مورد اجرا گذاشته شده باشد، همیشه برنده خواهد بود."

سیمای یک شرکت

گران پترسن

گران پترسن، یک دوچرخه‌ساز، در سال 1994 شغل خود را در یکی از شعبات تولید دوچرخه در شرکت بزرگ دوچرخه‌سازی بریجستون رها کرد تا کسب و کار خود در زمینه ساخت دوچرخه‌های تخصصی را آغاز کرده و نام آنرا شرکت دوچرخه‌سازی ریوندل نهاد. در صنعتی که تحت تسلط شرکت‌های بزرگ قرار داشت، پترسن و هشت کارگرس، و همسرش که کارهای اداری را انجام می‌داد، با اجرای یک استراتژی تخصصی که به خوبی به مورد اجرا گذاشته شده بود، از طریق فروش دوچرخه‌های مدل قدیمی به موفقیت دست یافتند. آنها به جای استفاده از کامپوزیت‌های فیبر کربن، از فولاد و آهن و از سیستم تعویض دستی دنده به جای سیستم‌های پیچیده الکترونیکی استفاده کردند. پترسن می‌گوید، "کل کسب و کار ما بر اساس فروش چیزهایی شکل گرفته است که چندان مرسوم نیست". ریوندل تنها 600 دوچرخه در سال می‌فروشد ولی تمام آنها با توجه ویژه به جزئیات، به صورت دستی تولید شده و به قیمتی معادل 1700 تا 4,000 دلار به فروش می‌رسند. پترسن برای بهبود فعالیت بازرگانی، حق عضویت فصلنامه تخصصی خود تحت عنوان "ریوندل ریدر" را به مبلغ 20 دلار در سال (یا 200 دلار برای 99 سال) به فروش می‌رساند که در آن، مشتاقان دوچرخه می‌توانند مقالاتی را درباره هر چیزی در مورد دوچرخه بخوانند. البته، کاتالوگ‌هایی وجود دارد که به معرفی محصولات شرکت پرداخته و با هر نسخه این مجله در اختیار خوانندگان قرار می‌گیرد. پترسن می‌گوید که 6200 عضو این مجله به طور میانگین 260 دلار کالا را در هر سال از طریق این کاتالوگ‌ها خریداری می‌کنند. تقاضا برای دوچرخه‌های ریوندل آنقدر بالاست که مشتریانی که مایل به خرید یکی از این مدل‌های سفارشی باکلاس هستند در لیست انتظار 18 ماهه قرار می‌گیرند. برای افزایش رشد شرکت، پترسن دو مدل ارزان قیمت‌تر را نیز معرفی کرده و پایه مشتریان خود را گسترش داده است. رشد متوسط از نظر پترسن مناسب است ولی او درصدد است تا شرکت خود را کوچک نگه دارد. ظاهراً او از استفاده از روغن‌های مومی مورد استفاده در چرخ‌دنده‌ها، که در آشپزخانه منزل تولید نموده و آنها را در ظروف دیکسی به فروش می‌رساند، خشنودی زیادی دارد.

یک استراتژی موفق یک استراتژی جامع است که به خوبی تلفیق شده و بر ایجاد عوامل کلیدی موفقیت، که مدیر در گام چهارم آنها را مورد شناسایی قرار داده است، تمرکز دارد. به عنوان مثال، اگر حداکثر فضای قفسه، یکی از عوامل کلیدی موفقیت برای یک تولیدکننده کوچک باشد، این استراتژی باید تکنیک‌هایی را برای بدست آوردن فضای بیشتر در داخل فروشگاه‌ها شناسایی کند (به عنوان مثال، حاشیه سود بیشتر برای توزیع‌کنندگان و واسطه‌ها در مقایسه با حاشیه سودی که رقبا برای آنها در نظر گرفته و کمک به خرده‌فروشان در نحوه نمایش محصولات در داخل فروشگاه یا طراحی یک مجموعه گسترده‌تر و جذاب‌تر).

گزینه‌های استراتژیک سه گانه: تعداد استراتژی‌های مالکان مؤسسات بازرگانی بی‌نهایت زیاد است. با این وجود، با کنارگذاشتن موارد جزئی، سه استراتژی اساسی باقی می‌ماند. مایکل پورتر، در کتاب کلاسیک خود تحت عنوان "استراتژی رقابتی" این استراتژی‌های سه گانه را در سه محور عمده بیان نموده است: 1- رهبری هزینه (قیمت)، 2- تنوع، 3- تمرکز (شکل 3-4).

رهبری قیمت: شرکتی که استراتژی رهبری قیمت را دنبال می‌کند درصدد تبدیل شدن به تولیدکننده‌ای با ارزان‌ترین قیمت در مقایسه با رقبای خود در صنعت است. رهبرانی که حداقل قیمت را منظور می‌کنند دارای یک مزیت رقابتی در دسترسی به خریدارانی هستند که معیار خرید اولیه آنها قیمت است و لذا قادرند کف قیمتی صنعت را تعیین کنند. این استراتژی زمانی به خوبی کارایی دارد که خریداران نسبت به تغییرات قیمت حساس بوده و شرکت‌های رقیب در حال فروش همان کالاها بوده و بر اساس قیمت رقابت کرده و شرکت‌ها می‌توانند از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس به سود برسند. نه تنها رهبری که حداقل قیمت را دارد در بهترین موقعیت برای دفاع از جنگ قیمتی خود است بلکه می‌تواند از قدرت خود برای حمله به رقبایی که کمترین قیمت را در صنعت دارند استفاده کند.

شکل 3-4

گزینه‌های استراتژیک سه گانه

مزیت رقابتی		بازار هدف	صنعت تخصصی
وضعیت منحصر به فرد ادراکی توسط مشتریان	موضع با حداقل قیمت		

روش‌های متعددی برای ایجاد استراتژی حداقل قیمت وجود دارد ولی شرکت‌های موفق در این زمینه می‌دانند که در چه حوزه‌هایی نسبت به رقبای خود دارای مزیت قیمت بوده و از این امر به عنوان مبنایی برای تدوین استراتژی‌های خود استفاده می‌کنند. آنها همچنین متعهد به کاهش هزینه‌های غیرضروری خود و خارج کردن آن از فرآیند عملیات هستند.

سیمای یک شرکت

جت بلو ایرویز

از آنجایی که کارکنان شرکت هواپیمایی جت بلو دارای اتحادیه نیستند، شرکت مذکور از مزیت قابل توجهی نسبت به رقبای در زمینه نیروی کار برخوردار بوده و انعطاف‌پذیری بیشتری را در زمینه تخصیص مشاغل برای کارکنان، که در زمینه‌های مختلف آموزش دیده‌اند، دارد. خلبانان حتی درصدد کمک به متصدیان پرواز برای تمیز کردن کابین‌ها بر می‌آیند که این امر سبب کوتاه شدن زمان رفت و برگشت پروازها می‌شود. رزروکنندگان بلیط کار خود را از خانه انجام داده و صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌ها، برای خود و شرکت، به همراه می‌آورند. چون شرکت مذکور گزینه‌های مربوط به حق انتخاب سهام را به کارکنان خود عرضه می‌کند، آنان غالباً مایل به کار با دستمزد کمتری هستند. در نتیجه، هزینه نیروی کار جت بلو تنها 25 درصد درآمد است که قابل مقایسه با 33 تا 44 درصدی است که رقبای باید بپردازند و شرکت از این امر برای استفاده مؤثرتر و سودآورتر ناوگان هواپیمایی خود نسبت به رقبای استفاده می‌کند. جت بلو همچنین از تنها دو نوع هواپیما استفاده می‌کند که ایرباس 320 و امبرائر 190 است تا بتواند هزینه‌های نگهداری و آموزش را پائین نگه دارد. تمام صندلی‌های جت بلو با چرم پوشانده شده است که چرمی لوکس و زیبا به حساب آمده و به ازای هر هواپیما حدود 15,000 دلار بیشتر هزینه دارد ولی علامت مهمی، مبنی بر کیفیت، را برای مسافران ارسال می‌کند. علاوه بر این، سطح چرم‌ها به شکل ساده‌تری قابل نگهداری بوده و دوام بیشتری دارد که این امر منجر به کاهش هزینه‌های جت بلو می‌شود. تأثیر نهایی این استراتژی رهبری قیمت این است که هزینه‌های عملیاتی جت بلو، فقط شش سنت به ازای هر صندلی در هر مایل است که قابل مقایسه با 8 تا 12 سنت برای شرکت‌های حمل و نقل هوایی فسیل شده قدیمی بوده و کمترین هزینه در صنعت مذکور به حساب می‌آید. جت بلو و سایر شرکت‌های حمل و نقلی که حداقل هزینه را دارند از ساختار مذکور برای فشار آوردن به شرکت‌های حمل و نقل هوایی فسیل شده قدیمی استفاده می‌کنند. در نتیجه، بسیاری از آنها اعلام ورشکستگی کرده و شرکت‌های باقیمانده نیز روز به روز عرصه را بر خود تنگ‌تر می‌بینند به نحوی که نمی‌توانند قیمت بلیط‌ها در بازارهایی که مستقیماً در آنها در حال رقابت هستند را افزایش دهند. به قول یکی از مدیران ارشد در یکی از شرکت‌های حمل و نقل هوایی قدیمی، "شرکت‌های هواپیمایی که با حداقل هزینه مشغول فعالیت هستند قیمت‌ها را در کسب و کار ما تعیین می‌کنند. هر زمان که شرکت‌های قدیمی درصدد هماهنگی یا رقابت درباره قیمت بلیط بر می‌آیند، متحمل زیان بیشتری می‌شوند."

البته تعقیب استراتژی رهبری قیمت خطراتی نیز دارد. در بعضی از مواقع شرکت منحصراً بر هزینه‌های پائین‌تر ساخت و تولید تمرکز می‌کند و تأثیر آن بر هزینه‌های خرید، توزیع یا سربار را در نظر نمی‌گیرد. خطر دیگر، شناسایی غلط محرک‌های واقعی هزینه شرکت هستند. اگر چه رویکرد آنها با صرفه‌جویی و کم‌خرجی همراه است، شرکت‌هایی که رهبری قیمت را به خوبی درک کرده‌اند مایل به سرمایه‌گذاری در فعالیت‌هایی هستند که منجر به انتقال هزینه‌ها به خارج از مؤسسه بازرگانی می‌شود که این امر می‌تواند شامل تکنولوژی، هزینه‌های نگهداری یا سایر عوامل باشد. در نهایت، شرکتی که استراتژی رهبری قیمت را با انگیزه بسیار زیاد دنبال می‌کند تا بتواند هزینه‌های خود را کاهش دهد، ممکن است بعضی از ویژگی‌های خدمت یا محصول، که از نظر مشتریان واجد اهمیت است را فدا کند.

تحت شرایط مناسب، استراتژی رهبری قیمت، که به خوبی به مورد اجرا گذاشته شده باشد، می‌تواند یک سلاح استراتژیک بسیار قدرتمند باشد. بعضی از خرده‌فروشان که از استراتژی تخفیف استفاده نموده و در سایه وال-مارت به حیات خود ادامه داده و حتی رشد می‌کنند، این کار را زمانی انجام می‌دهند که اقتصاد با کندی مواجه شده و با استراتژی حداقل قیمت، که بی‌وقفه آنرا دنبال می‌کنند، به هدف مذکور دست می‌یابند. خرده-فروشی‌های کوچکی مثل فرد، دالرجنرال، فمیلی دالر و "فقط 99 سنت" درصد خدمات‌رسانی به مشتریانی با درآمد کم و متوسط هستند که در داخل شهرها یا نواحی روستایی زندگی می‌کنند. آنها محصولات ارزان قیمتی مثل غذا، محصولات بهداشتی و زیبایی، ملزومات نظافتی، پوشاک و کالاهای فصلی را ارائه نموده و بسیاری از اقلامی که در انبار خود نگهداری می‌کنند خریدهای محدود (کالاهایی با قیمت ده سنت یا کمتر) است. این شرکت‌ها همچنین درصد پائین نگهداشتن هزینه‌های سربار خود تا سرحد امکان هستند. به عنوان مثال، فروشگاه‌های "فقط 99 سنت"، که نام آنها تعیین‌کننده استراتژی بازرگانی آنهاست، در انبارهای ساده‌ای در یک ناحیه قدیمی به نام "شهر تجارت" در کالیفرنیا قرار گرفته‌اند. موفقیت این فروشگاه‌ها ثابت می‌کند که شرکت‌هایی که استراتژی رهبری قیمت را دنبال می‌کنند باید بر کفایت هزینه در هر یک از تصمیمات خود تمرکز نموده و این امر از نحوه تعیین مکان دفتر مرکزی شرکت گرفته تا نحوه انبار کردن کالاها را شامل می‌شود.

تنوع: شرکتی که استراتژی تنوع را دنبال می‌کند درصد وفادار ساختن مشتریان از طریق تعریف جایگاه کالاها و خدمات خود طبق یک الگوی منحصربه‌فرد یا متفاوت است. این امر، به نوبه خود مؤسسه بازرگانی را قادر می‌سازد تا در مقایسه با رقیب، قیمت‌های بالاتری را برای کالاها و خدمات خود منظور نماید. روش‌های متعددی برای ایجاد یک استراتژی تنوع وجود دارد ولی کلید این امر، کسب تخصص در چیزی است که برای مشتریان واجد اهمیت است. به عبارت دیگر، شرکت مذکور درصد این است که، در مواردی که برای مشتریان ارزشمند است، بهتر از رقیب باشد.

سیمای یک شرکت

اربن آوت‌فیترز

اربن آوت‌فیترز، یک فروشگاه زنجیره‌ای با 75 شعبه، که عرضه‌کننده پوشاک به جوانان است، با اجرای یک استراتژی متفاوت برای متمایز کردن خود از سایر فروشگاه‌های عادی، که بسیاری از رقبای خرده‌فروشی در سطح ملی بر آن اساس فعالیت می‌کنند، به موفقیت دست یافته است. مدیر محصولات عمومی شرکت می‌گوید، "در اینجا، خرید همانند یافتن یک گنج است." در حقیقت، شرکت مذکور حس ماجراجویی مشتری را با ارائه پوشاک درجه یک و منحصربه‌فرد، بلافاصله پس از یک مُد جدید و منحصربه‌فرد، تحریک نموده و دکوراسیون‌های بسیار جذابی مثل پرده‌های سنگ‌دوزی شده و نظایر اینها را دارد. مالک این شرکت، ریچارد هین، با انبار کردن مقادیر کمی از کالاهای جدید و استفاده از متخصصین هنرهای تجسمی برای طراحی مجدد فروشگاه، هر دو هفته یکبار، مشتریان خود را تشویق می‌کند تا مجدداً به شعبات اربن آوت‌فیترز باز گردند. به قول یکی از تحلیل‌گران صنعتی، "به جای تکیه بر فروشگاه‌های عادی، شرکت اربن آوت‌فیترز تجربه‌ای را ایجاد می‌کند که از نظر روانی منجر به تحریک افراد می‌شود." ظاهراً مشتریان از شیوه استقرار توأم با نوعی بی‌نظمی سازماندهی شده لذت می‌برند چرا که در هر بار مراجعه، حدود 45 دقیقه مشغول خرید هستند که تقریباً دو برابر زمانی است که خریداران در یک فروشگاه پوشاک معمولی صرف می‌کنند. در یک حرکت هوشمندانه دیگر، هر یک از فروشگاه‌های اربن آوت‌فیترز بازی‌های ایکس باکس و بازی‌های ویدئویی را در قسمت مردان تعبیه کرده تا مردان خسته را، از فشار به زنانی که مشغول به خرید هستند، منع کرده و آنها مجبور به ترک فروشگاه نشوند! برای اطمینان از ارائه آخرین مدل‌ها توسط فروشگاه مذکور، این شرکت تیم‌هایی از خریداران و طراحان را به سفرهای بین‌المللی می‌فرستد تا در آنجا ایده‌های الهام بخش و الگوهای طراحی جدید را بیابد. این تیم‌ها با ایده‌هایی برای پیراهن از استکهلم و جواهرات موزه هنری پراگ بر می‌گردند. استراتژی تمایز اربن آوت‌فیترز به خوبی کار می‌کند. فروشگاه‌های این شرکت به ازای هر فوت مربع فضا، 596 دلار فروش سالیانه ایجاد می‌کنند که 80 درصد بالاتر از رقیب است.

اگر شرکتی بتواند عملکرد محصول یا خدمت خود را بهبود داده، هزینه‌های مشتری و ریسک خرید را کاهش داده یا مزایای نامشهودی ارائه کند (مثل شأن، پرستیژ، احساس امنیت و نظایر اینها که مشتریان برای آن ارزش قائلند)، شرکت مذکور دارای این توانایی بالقوه است که به یک متمایزکننده موفق تبدیل شود. شرکتهایی که استراتژی تمایز (تنوع) را به شکل موفقیت‌آمیزی اجرا می‌کنند می‌توانند قیمت‌های بالاتری را برای کالاها و خدمات خود منظور کرده، سهم بازار خود را افزایش داده و از مزایای وفاداری و حفظ مشتری بهره‌مند شوند. برای کسب موفقیت، یک مؤسسه بازرگانی باید کالاها و خدمات خود را واقعاً به شکلی متفاوت، دست کم از دید مشتریان، عرضه نماید.



سیمای یک شرکت

هتل یخی

کارآفرینی به نام برگ کوئیسست هیچ مشکلی در راه‌اندازی هتل خود در جوکاس جاروی در سوئد، به شکلی که بتواند آنرا از سایرین متمایز کند، نداشته است. این هتل، که 125 مایل بالاتر از مدار قطبی قرار داشته و نام با مسمایی نیز دارد، یک تجربه منحصر به فرد را در اختیار مسافران قرار می‌دهد. هر چیزی در این هتل - دیوارها، تخت خواب‌ها، میزها، صندلی‌ها و سینما - از 30,000 تن یخ و 10,000 تن کریستال شفاف یخ تهیه شده که از رودخانه تورن استخراج شده است! هر یک از اتاق‌های 60 گانه این هتل منحصر به فرد بوده و توسط هنرمندان گوناگون سراسر دنیا طراحی شده است. مهمانان در کیسه‌های خواب عایق روی تخت‌های یخی می‌خوابند که با یک تشک نازک و مقدار قابل توجهی پوست گوزن شمالی پوشانده شده است. چون درجه حرارت هوا در داخل هتل نوعاً پنج درجه سانتیگراد زیر صفر است، میهمانان نمی‌توانند وسایل خود را در اتاق‌های یخی بگذارند چرا که منجمد خواهد شد! امکانات رفاهی این هتل شامل یک کلیسای کوچک یخی، یک سینمای یخی و یک نمایشگاه هنرهای یخی است. این هتل یخی 30,000 فوت مربعی از دسامبر تا آوریل باز است (در بهار هتل مذکور ذوب می‌شود)، ولی در خلال این دوره کوتاه، پذیرای حدود 5,000 مهمان با نرخ‌هایی از 200 دلار تا 500 دلار در هر شب است! گروه‌های راک بی‌شماری شامل گروه ون هالن، موزیک ویدئویی‌هایی را در این هتل یخی اجرا کرده‌اند. کمک مؤسس این شرکت، آقای آرن برگ می‌گوید، "این هتل برای راحتی ساخته نشده است بلکه یک مسافرت و یک ماجراجویی به حساب می‌آید."

اگر چه تعداد کمی از مؤسسات بازرگانی همانند هتل یخی ذاتاً منحصر به فرد هستند، هدف شرکت از تعقیب یک استراتژی تمایز (تنوع) ایجاد نوعی حالت منحصر به فرد بودن در اذهان مشتریان است. کلید یک استراتژی موفق، تمایز بر اساس قابلیت‌های اصلی شرکت است که به آن دسته از قابلیت‌هایی اطلاق می‌شود که شرکت‌های کوچک در انجام آن در مقایسه با رقبا عملکرد منحصر به فرد و خوبی دارند. مبانی رایج تمایز، شامل خدمات برتر به مشتریان، ویژگی‌های خاص محصول، خطوط کامل محصول، قابلیت اطمینان مطلق محصول، کیفیت بالای محصول و اطلاعات گسترده درباره محصول است. یک استراتژی تمایز برای موفقیت باید ادراک ارزش را در دید مشتریان ایجاد نماید. کالا یا خدماتی که نمی‌تواند ارزش ادراکی خود را ایجاد کند، توسط مشتری خریداری نخواهد شد (صرف نظر از اینکه ارزش واقعی آن تا چه حد می‌تواند باشد). یکی از مشاوران بازرگانی این گونه توصیه می‌کند که، "مطمئن شوید که به مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه چیزی را می‌گویید که منجر به تمایز کسب و کار شما از سایرین شود. اطمینان حاصل کنید که این تمایز به شکل یک مزیت واقعی برای مشتری باشد."

سایر شرکت‌های کوچکی که در حال استفاده موفق از استراتژی تمایز هستند عبارتند از:

- شرکت woodentoys-and-more.com یک فروشگاه اینترنتی است که اسباب‌بازی‌های کودکانه زیبایی را به فروش می‌رساند. شوشانا بایلی، شرکت مذکور را زمانی افتتاح نمود که در یافتن اسباب‌بازی‌های خلاق و آموزشی برای نوه‌اش در فروشگاه‌های بزرگی مثل وال-مارت و "تویز آر یو" با مشکل مواجه شد. تعدادی از اقلام پر فروش شرکت او شامل یک قطار اسباب‌بازی دست ساز 147 دلاری و یک اسب چوبی 420 دلاری است که توسط یک هنرمند در تِنسی ساخته شده است. یکی از تحلیل‌گران صنعتی می‌گوید، "خرده‌فروشی که در بازار انبوه مشغول فعالیت هستند نمی‌توانند تمام این اسباب‌بازی‌های منحصر به فرد را تهیه کنند. کار آنها تهیه اسباب‌بازی‌هایی است که بیش از همه مورد تقاضا هستند."

• داروخانه پراری استون از تکنولوژی ارائه خدمات سریع و توجه فردی به مشتریان در تهیه نسخ دارویی استفاده می‌کند. در مکان‌هایی که در داخل لاند فود هولدینگز، یک فروشگاه زنجیره‌ای از سوپرمارکت‌های باکلاس در مینیاپولیس در ناحیه پال قرار دارد، داروخانه‌های پراری استون از تکنولوژی بالایی برخوردارند که حداکثر استفاده از فضا را به عمل آورده، داروها را به صورت اتوماتیک تأمین نموده و به پزشکان امکان می‌دهد که ارتباط چهره به چهره بیشتری با مشتریان داشته باشند. سیستمی از اسکنرهای بارکدخوان، صحت هر یک از سفارشات را تأیید کرده و از مشتریان در مقابل خطاهای پزشکی محافظت می‌کند. پراری استون همچنین اولین داروخانه در کشور بود که بسته‌بندی خودکار داروهای گوناگون را برای مشتریانی که داروهای متعددی دریافت می‌کردند ارائه می‌کرد. یک دستگاه تخصصی مبادرت به سازماندهی داروهای گوناگون و بسته‌بندی آنها در جعبه‌های مهر و موم شده می‌کند که زمان استفاده بیمار از داروی مذکور در آن مشخص شده است. این تکنولوژی نه تنها صرفه‌جویی زیادی را در هزینه‌ها برای فراری استون به همراه دارد بلکه زمان مبادلات را تسریع کرده، ایمنی مشتریان را بهبود داده و زمان بیشتری را در اختیار پزشکان قرار می‌دهد تا بتوانند زمان خود را، به جای شمردن دستی قرص‌ها، به مشتریان اختصاص دهند. شرکت‌های کوچک هنگام تعقیب یک استراتژی تمایز با خطراتی مواجه هستند. یکی از خطرات، تلاش برای متمایز کردن کالا یا خدمت بر مبنای چیزی است که منجر به بهبود عملکرد آن نشده یا هزینه‌ها را برای مشتریان کاهش نمی‌دهد. اشتباه دیگر، تلاش برای تمایز بر مبنای چیزی است که مشتریان برای آن اهمیتی قائل نیستند. مالکان مؤسسات بازرگانی همچنین باید مدت زمانی که می‌توانند تمایز کالا یا خدمت خود را حفظ کنند، مدنظر قرار دهند. ذائقه‌های در حال تغییر مشتریان سبب می‌شود که مبنای تمایز در بهترین حالت، کوتاه مدت باشد. تقلیدها و کپی‌برداری‌های صورت گرفته از سوی رقبا نیز تهدیدی برای یک استراتژی تمایز موفق به حساب می‌آید. به عنوان مثال، کارآفرینی در فنلاند یک هتل یخی برای رقابت با هتل یخی اصلی در سوئد ساخته‌اند. طراحان پوشاک اصلی (اورجینال) که قیمت بالایی برای آن منظور می‌کنند، محصولات کپی‌برداری شده ارزان‌تری را در بازار مشاهده می‌کنند که پس از مدت کوتاهی بعد از اینکه طرح‌هایشان در بازار با موفقیت مواجه شد، بازار را اشباع می‌کند. اشتباه دیگر، تمایز بیش از حد و قیمت بسیار بالا برای محصولات شرکت است به نحوی که این محصولات از گردونه رقابت بازار خارج می‌شوند. آخرین خطر، تمرکز صرف بر ویژگی‌های فیزیکی کالا یا خدمت و نادیده گرفتن عوامل روانی مهم مثل شأن، پرستیژ و وجهه است که می‌تواند یکی از منابع قدرتمند تمایز به حساب آید.

تمرکز: استراتژی تمرکز به این امر می‌پردازد که تمام بازارها همگن نیستند. در حقیقت، در هر بازار معین، بخش‌های مختلفی از مشتریان وجود دارد که هر کدام نیازها، خواسته‌ها و ویژگی‌های متفاوتی دارند. ایده اصلی این استراتژی، انتخاب یک یا چند بخش از بازار، شناسایی نیازها، خواسته‌ها و علایق خاص مشتریان و نزدیک شدن به آنها با کالا یا خدمتی است که با هدف ارضای بهینه نیازها، خواسته‌ها و علایق آنها طراحی شده است. استراتژی‌های تمرکز بر اساس تفاوت بین بخش‌های بازار بنا شده‌اند. به عنوان مثال، بسیاری از بازارها حاوی مجموعه‌ای از مشتریان هستند که مایل و قادر به پرداخت بهای بیشتر برای کالاها و خدمات متمایز بوده و این امر به شرکت‌های کوچک امکان می‌دهد تا از یک استراتژی تمرکز تبعیت کنند که هدف آن، قسمت خاصی از بازار است.

استراتژی موفق تمرکز به توانایی یک شرکت کوچک در شناسایی نیازهای در حال تغییر گروه مشتریان هدف و تأمین مهارت‌های مورد نیاز برای خدمت‌رسانی به آنها اشاره دارد. این امر بدان معناست که کارآفرین و هر فردی که در سازمان مشغول فعالیت است باید درک روشنی از نحوه ایجاد ارزش برای کالا یا خدمت ارائه شده به مشتری داشته باشد. چگونه کالا یا خدمت می‌تواند نیازهای مشتریان را در هر یک از مراحل - از مواد خام گرفته تا محصولات نهایی - برآورده سازد؟

به جای تلاش برای خدمت‌رسانی به کل بازار، شرکت‌هایی که از استراتژی تمرکز تبعیت می‌کنند در سرویس‌دهی به یک بخش یا قسمت مشخصی از بازار تخصص دارند. یک استراتژی تمرکز تناسب ایده‌آلی را با بسیاری از مؤسسات بازرگانی کوچک دارد که غالباً فاقد منابع لازم برای دسترسی به کل بازار هستند. هدف آنها خدمت‌رسانی به بازارهای هدف محدود به شکلی مؤثرتر و کارآمدتر از رقبایی است که در این بازار گسترده مشغول فعالیت هستند. مبنای رایج ایجاد یک استراتژی تمرکز شامل تمرکز در یک ناحیه جغرافیایی کوچک، هدف‌گیری گروهی از مشتریان با نیازها یا علایق مشابه (مثلاً افراد چپ دست)، تخصص در یک کالا یا خدمت خاص (مثل شرکت باتریز پلاس، فروشگاه‌هایی که مبادرت به فروش و سرویس‌دهی انواع گوناگون باتری‌هایی دارد که می‌توانید تصور کنید) یا فروش دانش تخصصی (مثل احیاء و بازسازی آثار هنری ارزشمند) است.

سیمای یک شرکت

سیریالیتی

پس از تحقیق دربارهٔ صنعت غلات مورد استفاده در صبحانه که معادل 6/2 میلیارد دلار در سال است، دیوید راس و ریک باچر تصمیم به راهاندازی رستورانی نمودند که مخصوص عرضهٔ غذاهای عامه‌پسند صبحانه است. یکی از عواملی که منجر به تشویق راس، که در گذشته یک مشاور بازاریابی بود، برای طرح این ایده شد جلسه‌ای با یکی از مدیران اجرایی ارشد بود که یک قوطی پودر کاکائو را در سامسونت خود مخفی کرده بود. در وهلهٔ اول، او دانشجویان دانشگاه‌ها را هدف گرفت (راس به شوخی می‌گوید، "آنها اصولاً با همین غلات زندگی می‌کنند")، و این دو دوست در سال 2003 شرکت سیریالیتی را در دانشگاه ایالتی آریزونا با یک دکهٔ اغذیه‌فروشی راه‌اندازی نمودند. این فروشگاه آزمایشی آن قدر موفق بود که راس و باچر فروشگاه‌هایی را در فیلادلفیا و شیکاگو راه‌اندازی نموده و در حال ایجاد شعبات سیریالیتی در بیمارستان‌ها، فرودگاه‌ها، ایستگاه‌های قطار، ساختمان‌های اداری و سایر کمپ‌های دانشکده‌ها هستند. به ازای چهار دلار، مشتریان می‌توانند ظروفی همانند ظروف غذای چینی را با سیریالیتی پر کنند و دو قاشق از بیش از سی مارک تجاری غله را در منوی خود داشته باشند و نمونه‌ای از بین بیش از چهل سُس موجود را انتخاب کنند که از موز گرفته تا گیلاس خشک شده و سس شکلاتی را شامل شده و آنرا با شیر (که انواع مختلفی نیز از آن وجود دارد) مخلوط کنند. کارکنان این شرکت، با لباس‌های مخصوص خود، محصولات متنوعی را می‌فروشند. راس می‌گوید، "این ایده باید به استارباک غله تبدیل شود".

شرکت‌هایی که بیشترین توفیق را در زمینهٔ تمرکز کسب کرده‌اند، در مقایسه با رقیب، با تمرکز بر حوزه‌های تخصصی بازار و سرویس‌دهی بهتر قادرند یک مزیت رقابتی را ایجاد کنند. اصولاً، این استراتژی به ایجاد ارزش برای مشتریان، خواه با ارائهٔ کالا یا خدمت ارزشان قیمت یا تمایز کالا یا خدمت به یک شیوه منحصر به فرد امکان‌پذیر شده و این کار را در یک بخش محدود از بازار انجام می‌دهد. یک حوزهٔ تخصصی بازار، برای اینکه ارزش تمرکز و هدف‌گیری داشته باشد باید به‌اندازهٔ کافی بزرگ باشد تا قابلیت سودآوری داشته و منطقاً از طریق رسانه‌های تبلیغاتی قابل دسترسی بوده و امکان حفظ فعالیت بازرگانی در طول زمان وجود داشته باشد (یعنی یک موج یا هوس گذرا نباشد). نمونه‌های زیر را دربارهٔ شرکت‌هایی در نظر بگیرید که به شکل کاملاً موفق در حوزه‌های تخصصی کوچک ولی سودآور مشغول فعالیت هستند:

- شرکت فلاتر فتی فان در تولید کاغذهای رنگی برای تزئین شیرینی تخصص دارد. این شرکت کوچک، نام تجاری خود را به نام فلاتر فتی ثبت کرده و انواعی از فعالیت‌های باکلاس و سودآور را دنبال می‌کند که شامل برگزاری جلسات ملی احزاب جمهوری‌خواه و دموکرات، بازی‌های المپیک، برنامه‌های افتتاحیهٔ ریاست جمهوری، رژهٔ روز شکرگذاری و کنسرت‌های موسیقی توسط شانیا توواین، بریتنی اسپیرز و پل مک کارتی است.

- جف اسمیت پس از پدرش جو، به خانهٔ جدید خود در بورلی هیلز در کالیفرنیا نقل مکان کرد. او یک متخصص نوشابه‌های الکلی بود و کلکسیون پدرش با 5,000 بطری را سازماندهی نمود. هنگامی که یکی از دوستان خانوادگی نتیجه این امر را دید، 500 دلار به اسمیت جوان پیشنهاد نمود تا انبار او را نیز سازماندهی کند. اسمیت می‌گوید، "این همان زمانی بود که چراغ موفقیت برای من روشن شد". او شرکت خود به نام کارت دو وین را از یک اتاق خواب بلااستفاده در خانهٔ خود در تپه‌های هالیوود در کالیفرنیا تأسیس نمود. یک نرم‌افزار تخصصی مبادرت به دسته‌بندی مجموعهٔ محصولات مشتریان بر حسب نوع، محصول، درجه‌بندی‌های ارسال شده از سوی منتقدان، تاریخ انقضاء و قیمت می‌کند. پایگاه داده‌هایی که او از آن استفاده می‌کند حاوی اطلاعاتی دربارهٔ بیش از 10,000 محصول است ولی اسمیت و دو کارمند پاره وقت خود مداوماً در حال به روزرسانی و توسعه آن هستند. هنگامی که او انبار محصول یک مشتری را سازماندهی می‌کند، مشتریان می‌توانند با استفاده از یک وب‌سایت - که با رمز عبور مورد محافظت قرار گرفته است - در هر لحظه به آن دسترسی داشته باشند. او پس از سازماندهی کلکسیون مشتریان، امور نگهداری انبار را به صورت ماهیانه برای آنها انجام می‌دهد.

اگر چه استراتژی تمرکز می‌تواند یک استراتژی کاملاً سودآور باشد، با این حال ترغیب شرکتها به استفاده از آن عاری از خطر نیست. شرکت‌ها در بعضی از مواقع باید بر سر کسب سهم کافی از یک بازار کوچک با یکدیگر بجنگند تا بتوانند سودآور باشند. اگر شرکت کوچکی در یک حوزهٔ تخصصی موفق باشد، همیشه خطر ورود رقبای بزرگ‌تر به بازار و نابودی آن وجود دارد. کارآفرینانی که این استراتژی را دنبال می‌کنند غالباً با جنگ مداومی برای پائین نگهداشتن هزینه‌ها مواجهند. حجم کوچک فعالیت‌های بازرگانی در بعضی حوزه‌های تخصصی سبب افزایش هزینه‌های تولید شده و شرکت را نسبت به رقبای کم هزینه آسیب‌پذیرتر می‌سازد چرا که قیمت‌های آنها به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد. در بعضی از مواقع، شرکتی که از یک استراتژی موفق تمرکز (حوزهٔ تخصصی بازار) استفاده می‌کند به‌واسطهٔ موفقیت‌های کسب شده دچار انحراف شده و

درصد ایجاد شعبه در سایر حوزه‌ها بر می‌آید. همان‌گونه که شرکت مذکور از استراتژی اصلی خود دور می‌شود، مزیت رقابتی خود را از دست داده و خطر گسب شدن یا بیگانه شدن با مشتریان خود را افزایش می‌دهد. تضعیف وجهه نزد مشتریان منجر به قرار گرفتن یک شرکت در معرض خطر از دست دادن هویت خواهد شد.

استراتژی در عمل: استراتژی‌هایی که یک شرکت کوچک دنبال می‌کند به مزیت‌های رقابتی آن در بخشی از بازار بستگی دارد که در آن مشغول رقابت است. در بعضی موارد، مؤسسه بازرگانی استراتژی‌های متعددی را در بخش‌های مختلف بازار به مورد اجرا می‌گذارد. هنگامی که شرکتی دارای یک مزیت استراتژیک معین باشد، ممکن است استراتژی‌های رشد کاملاً تهاجمی را با هدف افزایش سهم بازار دنبال کند. این امر هنگامی مصداق دارد که شرکت مذکور به مزیت "اولین شرکت" در بازار دست یابد که رقابت مستقیم کمی در آن زمینه وجود دارد. به واسطه اولین بودن در بازار، شرکت مذکور از نظر نام دارای شهرت شده و مشتریان وفاداری خواهد داشت. قهوه‌های استارباکس در حال تداوم استفاده از مزایای مربوط به اولین شرکتی هستند که زنجیره‌ای از فروشگاه‌های خرده‌فروشی قهوه در بازارهای بزرگ را پس از مسافرتی بدست آورد که هوارد شولز به میلان در ایتالیا داشت و در آنجا محبوبیت بالای فروشگاه‌های اسپرسو را مشاهده کرد. یکسال بعد، در سال 1984، شولز فروشگاه قهوه خود را به صورت آزمایشی در سیاتل در واشنگتن راه‌اندازی نمود. در حال حاضر، این زنجیره تقریباً در 6000 مکان در سراسر دنیا گسترده شده است! استراتژی‌های تهاجم در بعضی از مواقع ممکن است با مقابله به مثل مواجه شود خصوصاً اگر رقبای بزرگ تصمیم به آتش متقابل بگیرند. در بسیاری از موارد، مثال قدیمی "قورباغه بزرگ در یک برکه کوچک" به یک شرکت کوچک اجازه می‌دهد تا بدون جلب توجه رقبای بزرگ‌تر، سود قابل توجهی را در یک حوزه تخصصی بازار کسب کند.

شرکت‌های کوچک باید استراتژی‌هایی را تدوین کنند تا با استفاده از روش‌های زیر، از تمام مزیت‌های رقابتی مربوط به اندازه سازمان برخوردار شوند:

- پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای مشتریان
- انعطاف‌پذیری و تمایل به تغییر
- جستجوی مداوم برای بخش‌های جدید و در حال ظهور بازار
- ایجاد و دفاع از حوزه‌های تخصصی بازار
- افزایش "هزینه‌های تغییر فعالیت"، هزینه‌هایی که مشتری با گرایش به سمت کالا یا خدمت رقیب، از طریق از دست دادن خدمات فردی و عدم وفاداری به شرکت قبلی متحمل می‌شود.
- حفظ روحیه کارآفرینی و تمایل به پذیرش ریسک و اقدامات برق آسا
- نوآوری مستمر



یک نمونه عملی

غلبه بر رقبای گردن کلفت

این خبر مرتباً لرزه بر اندام مالکان مؤسسات بازرگانی در همه جا می‌اندازد: وال-مارت (یا هر خرده‌فروش گردن کلفت دیگر) به این ناحیه می‌آید. آنها با نگرانی از خود می‌پرسند: "شرکت کوچک من چگونه می‌تواند با بزرگ‌ترین شرکت دنیا رقابت کند؟ آیا شرکت من قادر به بقاء است؟" اگر چه مالک هیچ مؤسسه‌ای از تهدید رقیبی به این بزرگی، با قدرت خرید بالاتر، نام شناخته شده‌تر و شهرتی که شرکت‌های کوچک را از گردونه رقابت خارج می‌کند استقبال نمی‌کند، هیچ دلیلی وجود ندارد که بساط را جمع کنیم و به خانه برویم. کارآفرینان کوچک می‌دانند که با تدوین و اجرای استراتژی مناسب، نه تنها می‌توانند در مواجهه با رقبای گردن کلفت باقی بمانند بلکه در سایه وجود آنها رشد کنند.

قاعده 1: بازی آنها را تکرار نکنید: یکی از مفاهیم زیربنایی در استراتژی، اجتناب از منطبق کردن نقاط ضعف خود با نقاط قوت رقیب است. به عنوان مثال، از آنجایی که شرکت وال-مارت در مقادیر زیاد از عرضه‌کنندگان خود خرید می‌کند، می‌تواند پائین‌ترین قیمت را از آنها بگیرد. شرکت‌های کوچکی که از همان عرضه‌کنندگان خرید می‌کنند نمی‌توانند این کار را انجام دهند. بنابراین، منطقی نیست که شرکت‌های کوچک بر اساس قیمت درصد رقابت با

وال-مارت و سایر خرده‌فروشان غول پیکر برآیند. به جز در مواردی که شرکت کوچک شما مزیت قیمتی قابل توجهی داشته باشد، رقابت بر سر قیمت راهکاری است که منجر به فاجعه می‌شود.

قاعده 2: هر جا آنها نیستند به آنها ضربه بزنید. جف براتمن، مؤسس شرکت کاستکو، یک خرده‌فروشی ارزان قیمت که شانه به شانه با مغازه‌های وال-مارت پیش می‌رود، به مدت دو دهه در حال رقابت با این غول صنعت بوده است. او می‌گوید، هنگامی که وال-مارت به شهری می‌رود، معمولاً این امر به معنای مرگ و تخریب خواهد بود. با این وجود، با ترغیب یک استراتژی تخصصی، کاستکو توانسته به رغم قدرت وال-مارت، رشد خود را مدیریت کند. اگر چه کاستکو 218 مکان کمتر از کلپ‌های سام دارد، درصد مدیریت فعالیت‌های خود برای فروش بیشتر و کسب سود بیشتر در مقایسه با رقیب است. استراتژی براتمن هدف‌گیری مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک‌تر با محصولاتی با کلاس‌تر در مقایسه با محصولات ارائه شده توسط سام است. هنگامی که براتمن برای اولین بار شرکت را راه‌اندازی نمود، تحقیقات او نشان داد که مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک در زمره ثروتمندترین افراد در یک جامعه نوعی به حساب می‌آیند ولی به علت تجربه در امور بازرگانی، همیشه به دنبال قیمت مناسب هستند. او می‌گوید، "آنها کالاهای با کیفیتی در خور شأن خود می‌خواهند ولی در عین حال می‌خواهند آنها را با ارزانترین قیمت ممکن تهیه کنند. این دقیقاً همان چیزی است که کاستکو به مشتریان خود عرضه می‌کند." فروشگاه کاستکو تنها نیمی از اقلامی که شعبات سام ارائه می‌کنند را عرضه می‌کند ولی حق انتخاب مشتری کاملاً متفاوت بوده و برای جذب خریداران با کلاس طراحی شده و محصولاتی مثل شکلات‌های گودیوا، کیف‌های کُچ، کریستال واترفورد، نوشیدنی‌های دام پریگنون، کارد و چنگال هینکلز و سایر محصولات را عرضه می‌کند. کاستکو، همانند وال-مارت یک سیستم زنجیره تأمین کاملاً مؤثر را طراحی نموده تا اقلام پرفروش را همیشه در انبار داشته باشد. براکمن می‌گوید، "این کسب و کار یک رقابت شانه به شانه و میلیمتری است. بنابراین، ما هر سال کمی بهتر از سال گذشته خواهیم بود."

قاعده 3: بهترین افراد را انتخاب کرده و آنها را آموزش دهید. شرکت کاستکو به کارکنان خود دستمزدهایی را می‌پردازد که بالاتر از میانگین صنعت بوده و این امر نرخ‌های ترک شغل کارکنان را در حد پائین نگه می‌دارد (در حقیقت، پائین‌ترین نرخ در صنعت) و بهره‌وری آنها افزایش می‌دهد که این امر مزیت رقابتی دیگری نسبت به وال-مارت به حساب می‌آید. شرکت‌های کوچک نمی‌توانند همیشه بیشترین دستمزدها را در یک حوزه بپردازند. با این وجود، چون شرکت‌هایشان کوچک هستند، کارآفرینان این فرصت را در اختیار دارند تا یک محیط کاری ایجاد کنند که در آن، کارکنان بتوانند رشد کنند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های کوچک مبادرت به جذب و حفظ کارکنان واجد شرایط و ارائه امکان به آنها در استفاده از برنامه‌های کاری منعطف نموده تا به شکل ساده‌تری بتوانند زندگی شلوغ خود را مدیریت کنند. مالک مؤسسه مذکور سرمایه‌گذاری سنگینی در زمینه آموزش کارکنان انجام می‌دهد به نحوی که آنها می‌توانند پله‌های ترقی سازمان را سریع‌تر طی کرده و دستمزد خود را افزایش دهند. البته، این آموزش نتیجه داده و به شکل بهره‌وری بیشتر، ترک شغل پایین‌تر، افزایش رضایت مشتری و سرانه فروش بیشتر به ازای هر کارمند جلوه‌گر می‌شود. توجه به جزئیات ظاهراً کوچک مثل ارتباطات بیشتر، شناسایی مکرر (تقدیر) برای عملکرد مناسب، بوروکراسی کمتر و مزایای انعطاف‌پذیر، شرکت‌های کوچک را قادر می‌سازد تا یک نیروی کار وفادار و با انگیزه را ایجاد کنند که در مقایسه با رقبای بزرگ‌تر، عملکرد بهتری دارند.

قاعده 4: آنچه غول‌های گردن کلفت نادیده گرفته‌اند را به صحنه بازگردانید: بسیاری از شرکت‌هایی که در صنعت سوپرمارکت مشغول فعالیت هستند به توانایی‌های خاصی دست یافته‌اند زیرا خرده‌فروشان که در حجم انبوه و با قیمت‌های پائین مشغول فروش محصولات خود هستند فروشگاه‌های خود را به سمت بازارهای گسترده در ایالات متحده توسعه داده‌اند. با این وجود، بسیاری از زنجیره‌های فروشگاه‌های کوچک با یک رویکرد استراتژیک کاملاً متفاوت به صحنه آمده و فروشگاه‌های کوچکی را ایجاد می‌کنند که به خریداران امکان می‌دهد تا خرید خود را به شکل سریع‌تر و آسان‌تر انجام دهند. به عنوان مثال، یک مرکز فروش وال-مارت در شعبات خود حدود 40000 قلم کالاهای خوار و بار مورد نیاز را به رقم شگفت‌انگیز 116,000 عدد افزایش داده است. مشتریان حق انتخاب زیادی در مورد محصولاتی با قیمت پائین دارند ولی بسیاری از آنها از زمان صرف شده برای جستجو در این فروشگاه‌های تو در تو، صرفاً برای یافتن اقلام عادی مورد نیاز خود، خسته شده‌اند. این دقیقاً همان چیزی است که مغازه‌های خواروبارفروشی کوچک مثل save-a-lot روی آن حساب باز کرده‌اند. با بازگشت به روزهای مغازه‌های سنتی سر چهارراه، فروشگاه زنجیره‌ای مذکور، که مرکز آن در سنت لوئیس قرار دارد، 1250 فروشگاه خود را کوچک نگه داشته و آنها را فقط با 25 کارمند اداره کرده و حداکثر 1250 قلم کالای خواروبارفروشی را در هر یک از آنها می‌فروشد. برای پائین نگه داشتن هزینه‌ها و قیمت‌ها، فروشگاه‌های save-a-lot دقیقاً مکان‌های جانبی را انتخاب کرده و بر اقلامی با برچسب‌های خاص تأکید می‌کنند (در حقیقت، اقلام دارای برچسب‌های خصوصی و خاص، 75 درصد موجودی این شرکت را تشکیل می‌دهند).

قاعده 5: در بازی ارائه خدمت، بر آنها غلبه کنید. در تنیس، سرویس یکی از مهم‌ترین بخش‌های بازی به حساب می‌آید. همین امر نیز در بازی خرده‌فروشی مصداق دارد. شرکت‌های کوچک می‌توانند خود را از رقبای بزرگ‌تر و قدرتمندتر متمایز کنند و این کار را با تمرکز بر خدمات بهتر، دوستانه‌تر و شخصی‌تر انجام دهند که قابلیت است که این اندازه کوچک در اختیار آنها قرار می‌دهد. به عنوان مثال، کالاهای ورزشی دیک، یک زنجیره از 240 فروشگاه کالاهای ورزشی، بی‌وقفه مشغول آموزش کارکنان خود است به نحوی که آنها می‌توانند دانش خود درباره محصولات شرکت و بهترین نحوه استفاده از آنها را با مشتریان در میان بگذارند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای غول پیکر، علی‌رغم قیمت‌های پائین ارائه شده به مشتریان، به این امر مشهور هستند که نمی‌توانند

حتی خدمات اولیه و اطلاعات پایه‌ای را به مشتریان عرضه نموده و این امر یکبار دیگر به شرکت‌های کوچک امکان می‌دهد تا عملکردی بهتر از رقبای گردن کلفت خود داشته باشند. آقای اد استار، مدیرعامل دیک، که پدرش در سال 1948 این شرکت را تأسیس نمود، می‌گوید، "امروزه، مشتریان به دنبال اطلاعات هستند. مشتریان تمایل به رفتن به جایی ندارند که آنها را نادیده می‌گیرد." در فروشگاه‌های دیک، مشتریان در فروشگاه گلف احتمالاً با یک کارشناس گلف صحبت کرده و شکارچیان و ماهی‌گیران می‌توانند با فروشندگانی صحبت کنند که به ورزش‌های آنها علاقه نشان می‌دهند. نحوه چیدمان فروشگاه، مشتریان را تشویق به آزمودن محصولات می‌کند که از دوچرخه و کفش‌های ورزشی گرفته تا وسایل بازی گلف و راکت‌های تنیس را شامل می‌شود. فروشگاه‌های دیک همچنین حق انتخاب گسترده‌تری را درباره کالاهای ورزشی، در مقایسه با آن چیزی که وال-مارت ارائه می‌کند، در اختیار مشتری قرار می‌دهند. هنگامی که بحث مدیریت موجودی و روابط با عرضه‌کنندگان مطرح می‌شود، شرکت مذکور یک گام از وال-مارت جلوتر است. سیستم خودکار، سبب ناب نگه داشتن موجودی شده و مبتنی بر مفهوم JIT (درست به موقع) بوده و این موضوع دیک را قادر می‌سازد تا نسبت گردش موجودی خود را به 3/7 بار در سال ارتقا دهد که بسیار بالاتر از میانگین 2/7 صنعت است.

- 1- چرا هنگامی که خرده‌فروش غول پیکری مثل وال-مارت به عنوان رقیب وارد صحنه می‌شود، بسیاری از شرکت‌های کوچک قافیه را می‌بازند؟
- 2- با تیمی از همکلاسی‌های خود کار کنید تا یک مؤسسه بازرگانی محلی کوچک که با یک خرده‌فروش بزرگ مشغول رقابت است را شناسایی کنید. شرکت کوچک مذکور، از چه استراتژی‌هایی برای تبدیل شدن به یک رقیب قدرتمندتر استفاده نموده است؟ شما چه استراتژی‌های دیگری را به مالک این مؤسسه بازرگانی توصیه می‌کنید؟
- 3- بر اساس کارهای انجام شده در سؤال قبل، یک گزارش یک صفحه‌ای را تهیه کنید که به اختصار حاوی پیشنهاد‌های استراتژیک شما باشد.

گام 8: طرح‌های استراتژیک را به طرح‌های عملی تبدیل کنید

هیچ طرح استراتژیکی کامل نیست مگر اینکه به مورد اجرا گذاشته شود. برنامه‌ریزی استراتژیک یک شرکت و اجرای آن دست در دست یکدیگر دارند. کارآفرینان باید طرح‌های استراتژیک را به طرح‌های عملیاتی تبدیل کنند که شرکت‌های آنها را در انجام فعالیت‌های روزمره هدایت نموده و به بخشی ملموس و فعال از فعالیت‌های بازرگانی تبدیل شود. هیچ مؤسسه بازرگانی کوچکی نمی‌تواند از یک طرح استراتژیک، که روی قفسه خاک می‌خورد، استفاده کند. متأسفانه شکست در اجرای مؤثر استراتژی یکی از مشکلات رایج شرکتهاست. در یکی از مطالعات اخیر، که توسط شرکت ماراکون و واحد بررسی‌های اقتصادی انجام شده است، مدیران اجرایی ارشد این گونه گزارش داده‌اند که شرکت‌هایشان تنها به 63 درصد نتایج مورد انتظار طرح‌های استراتژیک دست یافته‌اند. درسی که می‌توان از این امر آموخت این است که حتی استراتژی‌های عالی، مگر اینکه به شکل مناسبی به مورد اجرا گذاشته شوند، با شکست مواجه خواهند شد.

اجرای استراتژی: اجرای موفق یک استراتژی نیازمند فرآیندی است که فرهنگ شرکت و افراد مناسب متعهد برای اجرای آن فرآیند را با یکدیگر منطبق سازد. در اختیار داشتن افراد مناسب در مکان مناسب با یک فرآیند انتخاب و گزینش انجام می‌شود ولی سایر جنبه‌های واحد منابع انسانی، از طراحی و آموزش مشاغل گرفته تا روش‌های انگیزشی و جبران زحمات کارکنان را نیز در بر می‌گیرد. کارآفرینان، برای کارآمد کردن طرح‌های استراتژیک خود باید آنها را به پروژه‌هایی تقسیم نموده و بر حسب موارد زیر، هر یک را به دقت تعریف کنند:

هدف: پروژه مذکور برای تحقق چه هدفی طراحی شده است؟

دامنه: چه حوزه‌هایی از شرکت در این پروژه درگیر هستند؟

مشارکت: این پروژه چه ارتباطی با سایر پروژه‌ها داشته و با طرح استراتژیک کلی چه ارتباطی دارد؟

الزامات یا نیازمندی‌ها به منابع: چه منابع انسانی و مالی برای اتمام موفق پروژه مورد نیاز هستند؟

زمان‌بندی: چه برنامه‌ها و ضرب‌الاجل‌هایی تضمین‌کننده اتمام پروژه هستند؟

هنگامی که کارآفرینان اولویت‌هایی را برای پروژه‌ها تعیین می‌کنند، می‌توانند شروع به اجرای طرح استراتژیک خود نمایند. درگیر ساختن کارکنان و تفویض اختیار کافی به آنها امری اساسی است چرا که این پروژه‌ها مستقیماً بر آنها تأثیر می‌گذارند. اگر پرسنل یک سازمان تا این حد در فرآیند مدیریت استراتژیک درگیر شوند، درک بهتری از گام‌های لازم برای تحقق اهداف سازمان و به همین ترتیب، اهداف حرفه‌ای خود خواهند داشت. درگیر ساختن زود هنگام نیروی کار در فرآیند مدیریت استراتژیک یکی از اهداف ایده‌آلی است که شرکت‌های بزرگ‌تر نمی‌توانند بدان دست یابند. تعهد به دسترسی به اهداف شرکت یکی از نیروهای قدرتمند به حساب می‌آید ولی درگیری یکی از پیش‌نیازهای جلب تعهد کامل کارکنان است. هر چه سطح درگیری کارکنانی که استراتژی‌های شرکت را به مورد اجرا می‌گذارند (غالباً کارکنان سطوح پائین‌تر سازمان) در تدوین استراتژی

قلمرو رده‌های بالای سازمانی) بیشتر باشد احتمال موفقیت استراتژی بیشتر خواهد بود. استراتژی یک شرکت، بدون در اختیار داشتن تیمی از کارکنان متعهد و صرفنظر از میزان دقت در برنامه‌ریزی آن، معمولاً با شکست مواجه می‌شود.

گام 9: اعمال کنترل‌های دقیق

فرآیند برنامه‌ریزی اهداف زیادی را تدوین نموده و استراتژی‌هایی را برای تحقق آنها تهیه نموده است ولی عملکرد واقعی شرکت، به ندرت با اهداف بیان شده همخوانی دارد. کارآفرینان به سرعت نیاز به کنترل نتایج واقعی، که از طرح‌ها منحرف می‌شوند، را احساس می‌کنند.

کنترل استراتژی: برنامه‌ریزی، بدون کنترل، ارزش عملیاتی کمی خواهد داشت. بنابراین، یک برنامه‌ریزی صحیح نیازمند یک فرآیند کنترل عملی است. طرح‌های ایجاد شده در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به استانداردی تبدیل خواهد شد که عملکردهای واقعی در مقایسه با آن سنجیده خواهد شد. برای هر فردی که در سازمان مشغول فعالیت است بسیار مهم است که فرآیند برنامه‌ریزی و کنترل را درک کرده و در آن درگیر شود.

کنترل طرح‌ها، پروژه‌ها و حفظ آنها طبق برنامه بدان معناست که کارآفرین باید شاخص‌های کلیدی عملکرد را مورد شناسایی قرار داده و آنها را دنبال کند. منبع این شاخص‌ها داده‌های عملیاتی برگرفته از فعالیت‌های بازرگانی عادی شرکت است. این داده‌ها علائمی هستند که میزان انحراف از استانداردهای تدوین شده را به ما نشان می‌دهند. سوابق مالی، تولید، فروش، موجودی انبار، کیفیت، خدمات و رضایت مشتریان و سایر سوابق عملیاتی در زمره منابع اولیه داده‌هایی هستند که مدیران می‌توانند از آنها برای کنترل فعالیت‌ها استفاده کنند. به عنوان مثال، بر اساس یک پروژه خدمات مشتریان، شاخص عملکرد می‌تواند شامل تعداد شکایات مشتریان، تعداد سفارشات بازگردانده شده، درصد تحویل‌های به موقع و معیارهای مربوط به دقت سفارش باشند.

معیارهای مالی رایج‌ترین شاخص‌های عملکرد شرکت هستند. با این وجود، قضاوت درباره عملکرد شرکت صرفاً بر اساس معیارهای مالی، می‌تواند منجر به نزدیک‌بینی استراتژیک شود. برای قضاوت درباره اثربخشی استراتژی‌ها، بسیاری از شرکت‌ها درصد تهیه کارت ارزیابی متوازن هستند که مجموعه‌ای از معیارهای چند بُعدی مختص شرکت بوده و معیارهای مالی و عملیاتی را در این فرآیند درگیر می‌کند تا تصویری سریع و جامع از عملکرد کل شرکت را در اختیار مدیران قرار دهد. به قول یکی از نویسندگان، کارت ارزیابی متوازن عبارتست از:

یک مدل کسب و کار پیچیده که به شرکت در درک نحوه هدایت موفقیت‌های خود کمک می‌کند. این مکانیزم همانند پانل داخل کابین خلبان عمل می‌کند و ابزارهای بازرگانی مشابه، همانند سرعت سنج هوایی، مسافت سنج، دستگاه سنجش دما و تمام موارد مربوطه را یکجا در کنار یکدیگر دارد. این فرآیند منجر به رهگیری مواردی می‌شود که از پیشرفت مالی، معیارهای نرم‌افزاری و رضایت مشتری گرفته تا بازگشت سرمایه را شامل می‌شود. تمام این موارد باید تحت مدیریت قرار گیرند تا به مقصود نهایی، یعنی افزایش سود، دست یابیم.

به جای تکیه صرف بر معیارهای مالی سنتی درباره عملکرد شرکت، کارت ارزیابی متوازن به مدیران یک دیدگاه جامع، از بُعد مالی و عملیاتی، ارائه می‌کند. پیش فرضی که در ارتباط با کارت ارزیابی متوازن وجود دارد این است که تکیه بر یک معیار واحد درباره عملکرد شرکت خطرناک است. همانند خلبانی که در حال هدایت یک جت است و صرفاً با تکیه بر یک ابزار واحد نمی‌تواند با امنیت پرواز کند، یک کارآفرین نیز نمی‌تواند با تمرکز بر یک معیار واحد یک شرکت را هدایت کند. پیچیدگی مدیریت فعالیت‌های بازرگانی می‌طلبد که کارآفرین به صورت همزمان قادر به مشاهده معیارهای عملکرد در چند حوزه باشد. به قول یکی از مدیران، "آگاهی از اینکه آیا شرکت کارآمد است یا نه بدان معنا نیست که فقط به سود نگاه کنیم". کارت‌های ارزیابی که نتایج مربوطه را از تمام جنبه‌های عملیات گردآوری می‌کنند به تمام کارکنان سازمان امکان می‌دهند تا نحوه ارتباط عملکرد شغلی خود با مأموریت، اهداف بلندمدت و میان مدت شرکت را ببینند.

هنگام تهیه کارت ارزیابی متوازن برای شرکت، یک کارآفرین باید اهدافی را برای هر یک از شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت تهیه نموده و سپس معیارهای منطقی را برای هر یک از آنها ایجاد نماید.

سیمای یک شرکت

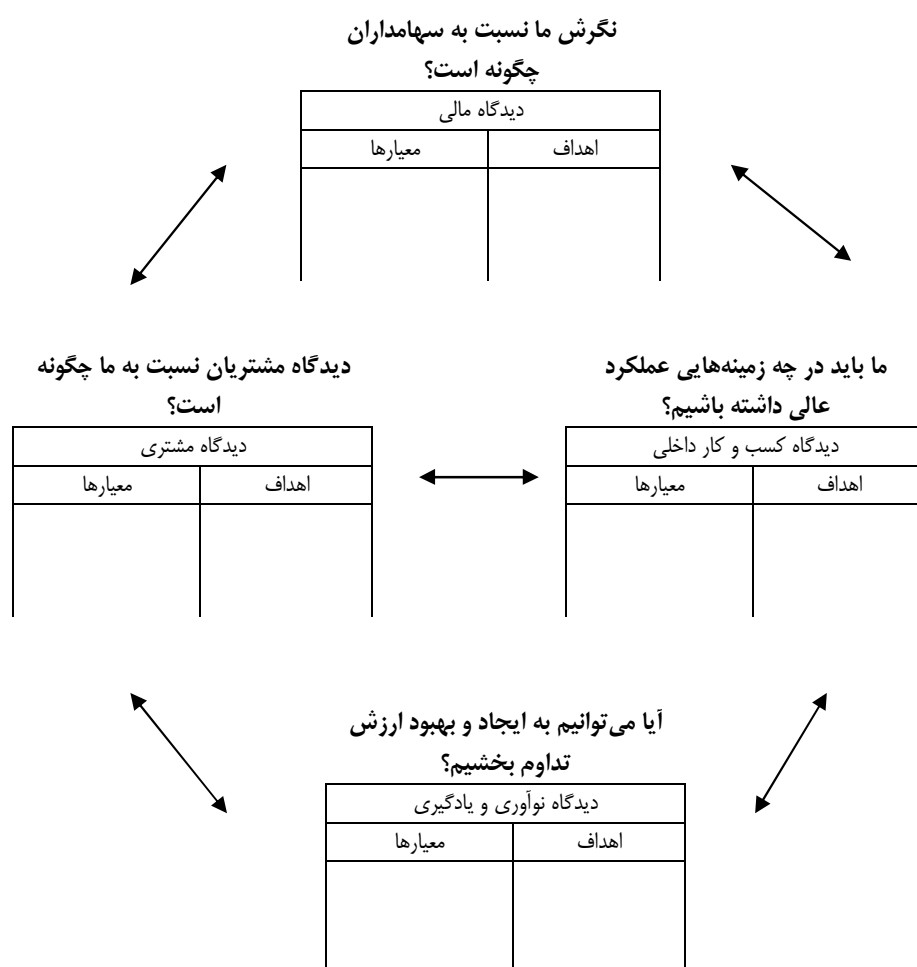
Certifiedmail.com

آقای کِرت کِرسی، مؤسس Certifiedmail.com، شرکتی که نامه‌های الکترونیکی را به صورت تضمین شده منتقل می‌کند، یک کارت ارزیابی ایجاد نموده که شامل تمام معیارهای مربوطه از عملکرد مالی گرفته تا رضایت کارکنان را شامل می‌شود. در هر فصل، آقای کِرسی یک کارت ارزیابی یک صفحه‌ای از Certifiedmail.com را به ده نفر از کارکنان خود ارائه می‌دهد تا آنرا مورد بررسی قرار دهند. او می‌گوید، "این کار، یک روش خوب برای کسب اطلاعات درباره شرکت و نحوه عملکرد آن است." این کارت ارزیابی بازخورد مهمی را در اختیار آقای کِرسی قرار می‌دهد که او را قادر می‌سازد تا در صورت نیاز، سبک مدیریتی و سمت و سوی فعالیتهای شرکت را اصلاح کند. این کارت ارزیابی همچنین منجر به بهبود عملکرد شرکت مذکور شده است. یکی از اولویتهای اولیه آقای کِرسی کنترل هزینه است و کارت ارزیابی مذکور اخیراً یک فرآیند ایجادکننده ضایعات را مورد شناسایی قرار داده و او نیز جلوی آنرا گرفته است. او می‌گوید، "این کارت ارزیابی روش صرفه‌جویی در پول را به من نشان داده است. بدون دریافت این بازخورد هیچگاه قادر به کشف آن نبودم."

یک کارت ارزیابی متوازن از چهار دیدگاه مهم به شرکت می‌نگرد (شکل 5-3 را ببینید):

شکل 5-3

کارت ارزیابی متوازن معیارهای عملکرد را به یکدیگر متصل می‌کند



دیدگاه مشتری: دیدگاه مشتریان نسبت به ما چگونه است؟ مشتریان دست کم بر اساس چهار استاندارد در مورد شرکت قضاوت می‌کنند: زمان (چه مدت زمانی طول می‌کشد تا شرکت کالا یا خدمت مذکور را تحویل مشتری دهد)، کیفیت (کالاهای یا خدمات شرکت از نظر قابلیت

اطمینان، دوام و دقت چه عملکردی دارند)، عملکرد (حدی که کالا یا خدمت طبق انتظار عمل می‌کند) و خدمت (یک شرکت چگونه می‌تواند انتظارات مشتری در زمینه ارزش را برآورده ساخته یا از آن فراتر رود). چون اهداف مشتری مدار اهدافی بیرونی هستند، مدیران باید آنها را به معیارهایی تبدیل کنند که بر اساس آن، شرکت باید برای تحقق انتظارات مشتریان فعالیت کند.

دیدگاه کسب و کار داخلی: ما باید در چه زمینه‌ای عملکرد عالی داشته باشیم؟ عوامل درونی که مدیران باید روی آنها تمرکز کنند عواملی هستند که بیشترین تأثیر را بر رضایت و حفظ مشتری داشته و بر اثربخشی و کارایی شرکت نیز مؤثرند. تدوین اهداف و معیارهای کیفی، زمان سیکل و بهره‌وری، هزینه‌ها و سایر مواردی که کارکنان مستقیماً بر آنان تأثیرگذارند واجد اهمیت زیادی هستند.

دیدگاه نوآوری و یادگیری: آیا ما می‌توانیم بهبود یا خلق ارزش را تداوم بخشیم؟ این دیدگاه شرکت، به این موضوع اشاره می‌کند که اهداف مورد نیاز برای موفقیت هیچ گاه ایستا نیستند. آنها مرتباً در حال تغییرند. اگر شرکتی درصدد تداوم الگوی موفقیت خود باشد، نمی‌تواند ثابت و ایستا باقی مانده و باید مداوماً بهبود یابد. توانایی شرکت برای نوآوری، یادگیری و بهبود، تعیین کننده میزان موفقیت آن در آینده است. این اهداف و معیارها بر اهمیت بهبود مستمر رضایت مشتری و عملیات بازرگانی داخلی تأکید دارند.

دیدگاه مالی: نگرش ما نسبت به سهامداران چگونه است؟ سنتی‌ترین معیارهای عملکرد، استانداردهای مالی، به ما می‌گوید که استراتژی کلی شرکت و نحوه اجرای آن در بهبود سود چه نقشی دارد. این معیارها بر عواملی مثل سودآوری، رشد و ارزش سهام تأکید دارند. در کارت ارزیابی متوازن، شرکت‌ها غالباً اهداف مالی خود را به سه دسته تقسیم می‌کنند: بقاء، موفقیت و رشد.

اگر چه کارت ارزیابی متوازن ابزار مهمی است که به مدیران در تداوم مسیر شرکت کمک می‌کند، ابزار مهمی در تغییر رفتار سازمان و حفظ تمرکز افراد بر چیزهایی است که برایشان واجد اهمیت است. کارت ارزیابی متوازن، اگر به شکل مناسب مورد استفاده قرار گیرد، امکان مشاهده تأثیر اقدامات مدیران در هر یک از ابعاد عملکردی چهارگانه بر فعالیت‌های دیگران را می‌دهد. با تغییر شرایط و نتایج رقابتی، مدیران می‌توانند از کارت ارزیابی متوازن برای انجام اصلاحاتی در طرح‌ها، سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اهداف استفاده کنند تا عملکرد را به مسیر اصلی خود بازگردانند. اجرای یک سیستم کنترل کاربردی مستلزم صرفه اقتصادی آن است. بسیاری از مؤسسات بازرگانی کوچک نیازمند یک سیستم کنترل پیچیده و گران نیستند. این سیستم‌ها باید تا آنقدر کاربردی باشند تا به یکی از بخش‌های طبیعی فرآیند مدیریت تبدیل شوند.

3-3: نتیجه‌گیری

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با گام‌های نه‌گانه فوق‌الذکر خاتمه نمی‌یابد. این فرآیند یک روش پیوسته است که کارآفرینان باید آنرا مرتباً تکرار کنند. در هر مرحله، مدیران و کارکنان تجربیاتی کسب کرده و اجرای این مراحل ساده‌تر خواهد شد. فرآیند برنامه‌ریزی فوق‌الذکر به گونه‌ای طراحی شده است که حتی الامکان ساده باشد. به هیچ مؤسسه بازرگانی کوچکی نباید یک فرآیند برنامه‌ریزی رسمی پیچیده و تفصیلی را تحمیل نمود که به آسانی نتواند از آن استفاده کند. اجرای این فرآیندها نیازمند زمان قابل توجهی بوده و مقادیر زیادی کاغذ ایجاد می‌کنند. کارآفرینان به هیچ یک از اینها نیازی ندارند.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به کسب چه هدفی می‌شود؟ این فرآیند به مالکان مؤسسات بازرگانی نظم و ترتیبی را می‌آموزد که در بقای مؤسسه بازرگانی از اهمیت زیادی برخوردار است. این فرآیند به آنها کمک می‌کند تا چیزهایی را درباره مؤسسات بازرگانی، قابلیت‌های اصلی، رقبا، و از همه مهم‌تر، مشتریان بیاموزند. اگر چه برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند تضمین کننده موفقیت باشد، به میزان قابل توجهی منجر به افزایش شانس بقاء شرکت کوچک در یک محیط بازرگانی رقابتی خواهد شد.

3-4: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- اهمیت مدیریت استراتژیک برای یک مؤسسه بازرگانی کوچک را شرح دهید.

شرکت‌های کوچکی که فاقد استراتژی‌های شفاف هستند ممکن است در کوتاه مدت به موفقیت‌هایی دست یابند ولی به محض اینکه شرایط رقابتی سخت شده یا تهدید غیرمنتظره‌ای قد علم کند، تیر آنها معمولاً به سنگ خورده و نابود می‌شوند. بدون مبنایی برای تمایز خود از مجموعه‌ای از رقبای مشابه، بهترین چیزی که شرکت می‌تواند بدان امید داشته باشد میانه‌روی در بازار است. در محیط جهانی رقابتی شدید امروز، کارآفرینانی که به صورت استراتژیک تفکر و عمل نمی‌کنند مؤسسات خود را در معرض ریسک قرار می‌دهند. مدیریت استراتژیک مکانیزی برای عملکرد موفق در یک محیط رقابتی پرآشوب است.

2- شرح دهید که چرا و چگونه یک مؤسسه بازرگانی کوچک باید به یک مزیت رقابتی در بازار دست یابد.

هدف از تهیه یک طرح استراتژیک، ایجاد یک مزیت رقابتی برای یک شرکت کوچک است که شامل مجموعه عواملی است که مؤسسه بازرگانی مذکور را از رقبا متمایز کرده و به آن جایگاه منحصربه‌فردی در بازار می‌دهد. همه شرکتها باید طرحی را برای ایجاد یک وجهه منحصربه‌فرد در اذهان مشتریان بالقوه تهیه کنند. یک شرکت بر اساس قابلیت‌های اصلی خود به مزیت رقابتی دست می‌یابد که شامل مجموعه منحصربه‌فردی از قابلیت‌هایی است که در حوزه‌های کلیدی عملکرد توسعه داده و شامل کیفیت، خدمات، نوآوری، تیم‌سازی، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی و نظایر اینهاست که به شرکت مذکور امکان می‌دهد تا از رقبا پیشی بگیرد. اینها همان چیزهایی است که شرکت در آنها بهترین بوده و کانون استراتژی به حساب می‌آید. این گام باید بخش‌های بازار هدف را تعیین نموده و نحوه تعیین جایگاه شرکت در این بازارها را مشخص کند. کارآفرینان باید روش‌هایی را برای متمایز کردن شرکت‌های خود از رقبا بیابند.

3- با استفاده از گامهای نه‌گانه مذکور در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک طرح استراتژیک را برای مؤسسه بازرگانی تدوین کنید.

مؤسسات بازرگانی کوچک نیازمند یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک هستند که متناسب با نیازهای خاص آنها طراحی شده است. این برنامه باید نسبتاً کوتاه، غیررسمی، فاقد ساختار و مشوق مشارکت کارکنان بوده و با هدف‌گذاری گسترده آغاز نشود. مرتبط کردن اقدامات هدفمند برنامه‌ریزی استراتژیک با ایده‌های یک کارآفرین می‌تواند منجر به ایجاد نتایجی شود که آینده را شکل می‌دهد.

گام 1: یک بینش شفاف را تهیه کرده و آنرا به یک بیانیه مأموریت با معنی تبدیل کنید. کارآفرینان موفق قادرند بینش خود را به کسانی که در اطرافشان قرار دارند منتقل کنند. بیانیه مأموریت شرکت جواب اولین سؤال سرمایه‌گذار را می‌دهد: من در چه کسب و کاری مشغول فعالیت هستم؟ بیانیه مأموریت، آهنگ حرکت کل شرکت را تضمین می‌کند.

گام 2: نقاط قوت و ضعف شرکت را ارزیابی کنید. نقاط قوت عوامل درونی مثبت هستند. نقاط ضعف عوامل درونی منفی هستند.

گام 3: محیط را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای قابل توجهی که مؤسسه بازرگانی با آن مواجه است مورد بررسی و کنکاش قرار دهید. فرصت‌ها گزینه‌های بیرونی مثبت هستند. تهدیدها، نیروهای بیرونی منفی هستند.

گام 4: عوامل کلیدی موفقیت در مؤسسه بازرگانی را شناسایی کنید. در همه شرکتها عوامل کلیدی، تعیین‌کننده موفقیت آن هستند و لذا باید بخش لاینفکی از استراتژی شرکت باشند. عوامل کلیدی شامل روابط بین یک متغیر قابل کنترل و یک عامل حیاتی مؤثر بر توانایی شرکت برای رقابت در بازار است.

گام 5: رقبا را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. مالکان مؤسسات بازرگانی باید کسب و کار رقبای خود را تقریباً به اندازه کسب و کار خود بشناسند. ماتریس سیمای رقابتی ابزاری مفید برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف رقباست.

گام 6: اهداف بلندمدت و میان مدت شرکت را تعریف کنید. اهداف بلندمدت ویژگی‌هایی گسترده و بلندمدت هستند که شرکت به دنبال تحقق آنهاست. اهداف میان مدت اهدافی کمی‌تر و دقیق‌ترند. این اهداف باید خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل انتساب (تخصیص)، واقع‌بینانه، به‌هنگام و مکتوب باشند. این فرآیند زمانی بهترین کارایی را دارد که مدیران و کارکنان فعالانه در آن درگیر شوند.

گام 7: گزینه‌های استراتژیک را تدوین کرده و استراتژی‌های مناسب را برگزینید. استراتژی یک طرح بازی است که شرکت از آن استفاده می‌کند تا به اهداف و مأموریت‌های خود دست یابد. عوامل کلیدی موفقیت که قبلاً شناسایی شده‌اند، در کانونی به نام استراتژی جمع می‌شوند.

گام 8: طرح‌های استراتژیک را به طرح‌های اجرایی تبدیل کنید. هیچ طرح استراتژیکی کامل نیست مگر اینکه مالک مؤسسه آنرا به مورد اجرا درآورد.

گام 9: کنترل‌های دقیقی را تعریف کنید. طرح‌های واقعی به ندرت دقیقاً با طرح‌های پیش‌بینی شده منطبق می‌شوند. داده‌های عملیاتی حاصل از فعالیت‌های بازرگانی، که در یک کارت ارزیابی متوازن جامع قرار می‌گیرند، به عنوان یک تابلوی راهنمای مهم برای تعیین اثربخشی استراتژی شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند. این اطلاعات خصوصاً هنگام تدوین استراتژی‌های آینده مفیدند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با این گام‌های نه‌گانه خاتمه نمی‌یابد بلکه فرآیندی مستمر است که کارآفرین باید آنها را تکرار کند.

4- درباره ویژگی‌های سه استراتژی اصلی یعنی رهبری قیمت، تمایز و تمرکز بحث کرده و بررسی کنید که چه زمانی و چگونه باید از آنها استفاده کرد.

سه گزینه استراتژیک اصلی شامل رهبری قیمت، تمایز و تمرکز است. شرکتی که استراتژی رهبری قیمت را دنبال می‌کند درصدد است تا در مقایسه با رقبای خود در صنعت، به تولیدکننده‌ای با حداقل هزینه تبدیل شود. شرکتی که از استراتژی تمایز تبعیت می‌کند، از طریق تعیین جایگاه کالاها و خدمات خود طبق یک الگوی منحصربه‌فرد یا متفاوت، درصدد وفادار ساختن مشتریان خود است. به عبارت دیگر، با استفاده از شیوه‌ای که مشتریان برای آن ارزش قائلند، دنبال بهتر شدن از رقباست. استراتژی تمرکز بر این موضوع تاکید می‌کند که تمام بازارها همگن نیستند. ایده اصلی این استراتژی، انتخاب یک یا چند بخش، شناسایی نیازها، خواسته‌ها و علایق خاص مشتریان و نزدیک شدن به آنها با کالاها یا خدماتی است که در حد کمال نیازها، خواسته‌ها و علایق آنها را برآورده می‌سازد. استراتژی‌های تمرکز بر اساس تفاوت‌های بین بخش‌های مختلف بازار بنا نهاده شده‌اند.

5- اهمیت کنترل‌هایی مثل کارت ارزیابی متوازن در فرآیند برنامه‌ریزی را شرح دهید.

درست همانند خلبانی که هدایت یک هواپیمای جت را در اختیار داشته و نمی‌تواند با تمرکز بر یک ابزار واحد به صورتی مطمئن به پرواز خود ادامه دهد، یک کارآفرین نمی‌تواند یک مؤسسه را با تمرکز بر یک معیار واحد مدیریت کند. کارت ارزیابی متوازن مجموعه‌ای از معیارهای خاص یک شرکت، شامل معیارهای مالی و عملیاتی است که به مدیران تصویری جامع و سریع از عملکرد کلی آن می‌دهد.

3-5: سوالاتی برای بحث

- 1- چرا برنامه‌ریزی استراتژیک برای یک شرکت کوچک اهمیت دارد؟
- 2- مزیت رقابتی چیست؟ چرا داشتن یک مزیت رقابتی برای یک مؤسسه بازرگانی کوچک مهم است؟
- 3- گام‌های فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک کدامند؟
- 4- بن کوهن و جری گرینفیلد، کمک مؤسسان شرکت بن و جری می‌گویند، "مشتریان ما نه فقط بستنی‌های ما را دوست دارند، بلکه چیزی که شرکت ما برای آنها مهیا کرده است را دوست دارند. آنها حس و حالی که فعالیت بازرگانی ما برای آنها به وجود می‌آورد را دوست دارند". منظور آنها چیست؟
- 5- نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها کدامند؟ یک نمونه از هر یک را بیان کنید؟
- 6- ویژگی‌های اهداف مؤثر را شرح دهید. چرا هدف‌گذاری دارای اهمیت است؟
- 7- استراتژی‌های بازرگانی کدامند؟
- 8- سه استراتژی اصلی موجود برای شرکت‌های کوچک را شرح دهید. هر یک از آنها تحت چه شرایطی موفق‌تر خواهند بود؟
- 9- یک کارشناس بازرگانی می‌گوید، "بهتر است شرکتی با یک استراتژی عالی در یک کسب و کار لرزان داشته باشیم تا شرکتی با یک استراتژی لرزان در یک کسب و کار عالی داشته باشیم". آیا با این جمله موافقید؟ شرح دهید.
- 10- شرح دهید که یک شرکت چگونه می‌تواند با استفاده از هر یک از استراتژی‌های سه‌گانه موصوف در این فصل به یک مزیت رقابتی دست یابد. رهبری قیمت، تمایز و تمرکز. نمونه‌ای از شرکتهایی که از این استراتژی‌ها استفاده می‌کنند را مثال بزنید.
- 11- کنترل‌های مربوط به فرآیند برنامه‌ریزی چگونه انجام می‌شوند؟
- 12- کارت ارزیابی متوازن چیست؟ این ابزار چه چیزی را به کارآفرینانی که در حال ارزیابی موفقیت استراتژی‌های فعلی خود هستند ارائه می‌کند.



فصل 4: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی و تهیه یک طرح کسب و کار موفق

یک آغاز خوب یک پایان خوب را نیز به همراه دارد (سالی که نکوست از بهارش پیداست).

ضرب‌المثل

در مهیا شدن برای جنگ، من همیشه متوجه می‌شوم که برنامه‌ها بی‌فایده‌اند ولی برنامه‌ریزی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.
دوایت آیزنهاور

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- درباره گام‌های مربوط به گنجانیدن ایده کسب و کار در تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی بحث کنید؟
- 2- چرا کارآفرینان باید یک طرح کسب و کار را تهیه نموده و همچنین مزایای چنین طرحی را بیان کنند؟
- 3- عناصر یک طرح کسب و کار منسجم را توصیف کنید؟
- 4- 5C اعتباری را شرح داده و بیان کنید که چرا برای وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه که طرح‌های کسب و کار را مطالعه می‌کنند واجد اهمیت هستند؟
- 5- عوامل کلیدی در تهیه یک برنامه مؤثر ارائه طرح کسب و کار را توصیف کنید؟

برای بسیاری از کارآفرینان، ساده‌ترین بخش راه‌اندازی کسب و کار با ایده‌ای برای یک مفهوم یا رویکرد جدید بازرگانی همراه است. همان‌گونه که در فصل 2 آموختید، کارآفرینان فاقد خلاقیت نبوده و مسئول بخشی از مهم‌ترین نوآوری‌های جهان هستند. با این وجود، موفقیت در کسب و کار نیازمند چیزی بیش از یک ایده جدید عالی است. هنگامی که کارآفرینان ایده‌ای را برای کسب و کار تهیه می‌کنند، گام بعدی انجام تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی برای تعیین این است که آیا می‌توانند ایده خود را به یک کسب و کار موفق تبدیل کنند یا نه. یک تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی فرآیندی برای تعیین اینکه آیا ایده یک کارآفرین از مبنای موجهی برای خلق یک طرح کسب و کار موفق برخوردار است یا نه. هدف از آن، تعیین این موضوع است که آیا یک ایده کسب و کار ارزش پیگیری دارد یا نه. اگر ایده مذکور مرحله امکان‌سنجی را پشت سر بگذارد، گام بعدی کارآفرین تهیه یک طرح کسب و کار منسجم برای سرمایه‌گذاری بر این ایده است. اگر ایده مذکور قادر به گذر از این مرحله نباشد، کارآفرین آنرا کنار گذاشته و به سراغ فرصت دیگری می‌رود. او نباید زمان، پول، انرژی و سایر منابع ارزشمند خود را برای ایجاد یک طرح کسب و کار تمام عیار هدر داده و یا بدتر از آن، کسب و کاری را راه‌اندازی کند که به دلیل استقرار بر اساس یک مفهوم معیوب، از همان ابتدا محکوم به شکست است. اگر چه در مطالعه امکان‌سنجی تضمین موفقیت یک ایده امری غیرممکن است، با این حال انجام این مطالعه منجر به کاهش این احتمال می‌شود که کارآفرینان بخش اعظمی از زمان خود را صرف تعقیب سرمایه‌گذاری‌های بیهوده نمایند.

یک مطالعه امکان‌سنجی همانند یک طرح کسب کار نیست. هر دوی آنها نقش‌های مهم ولی مجزا را در فرآیند راه‌اندازی کسب و کار بر عهده دارند. یک مطالعه امکان‌سنجی به این سؤال پاسخ می‌دهد که، "آیا ما باید این ایده کسب و کار را دنبال کنیم؟" نقش این فرآیند این است که به عنوان یک فیلتر در خدمت ما بوده و ایده‌هایی که فاقد پتانسیل ایجاد یک طرح کسب و کار موفق هستند - قبل از اینکه کارآفرین منابع ضروری برای ایجاد یک طرح کسب و کار را صرف آنها کند - مورد بررسی قرار می‌دهد. یک مطالعه امکان‌سنجی در وهله اول یک ابزار کنترل به حساب می‌آید. این مطالعه بدین منظور طراحی شده است که به کارآفرین تصویری از بازار، فروش و پتانسیل سودآوری یک ایده یا کسب و کار خاص را بدهد. آیا یک پیست اسکی در اینجا می‌تواند مشتریان کافی را به خود جذب کند؟ آیا مشتریان این جامعه یک مغازه ساندویچ فروشی با مفهوم راک-اند-رول قدیمی را می‌پسندند؟ آیا ما محصولی با بهای تمام شده منطقی را تولید نموده و آنرا به قیمتی می‌فروشیم که مشتریان مایل و قادر به پرداخت بهای آن باشند؟ آیا این تیم کارآفرینی از توانایی لازم برای اجرای موفق ایده برخوردار است؟

از طرف دیگر، یک طرح کسب و کار، یک ابزار برنامه‌ریزی برای تبدیل یک ایده به واقعیت است. این فرآیند بر مبنای مطالعه امکان‌سنجی بنا شده ولی تجزیه و تحلیل جامع‌تری در مقایسه با مطالعه امکان‌سنجی در اختیار ما قرار می‌دهد. این فرآیند در وهله اول به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی عمل نموده، ایده‌ای که مرحله تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی را پشت سر گذاشته انتخاب کرده و نحوه تبدیل آن به یک کسب و کار موفق را

بیان می‌کند. هدف اولیه آن هدایت کارآفرینان در راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار و کمک به آنها در بدست آوردن منابع مالی لازم برای راه‌اندازی آن است.

مطالعات امکان‌سنجی علی‌الخصوص در مواقعی مفیدند که کارآفرینان ایده‌های مختلفی را برای مفاهیم کسب و کار ایجاد نموده و باید گزینه‌های خود را برای رسیدن به بهترین گزینه غربال کنند. این فرآیند کارآفرینان را قادر می‌سازد تا سریعاً و بصورت کاربردی مبادرت به بررسی هر یک از مسیرهای بالقوه متعدد موجود برای تبدیل ایده به یک سرمایه‌گذاری موفق بنمایند. در بعضی از مواقع، نتیجه مطالعه امکان‌سنجی درک این موضوع است که به زبان ساده، صرف‌نظر از میزان سازماندهی، ایده مذکور قادر به ایجاد یک طرح کسب و کار موفق نیست. در سایر موارد، این مطالعه به کارآفرین نشان می‌دهد که ایده بازرگانی یک ایده منطقی است ولی باید به شیوه‌ای متفاوت سازماندهی شود تا سود آور باشد.

4-1: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی

تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی شامل سه عنصر به هم مرتبط است: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی صنعت و بازار، تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی کالا یا خدمت و تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی مالی (شکل 1-4 را ببینید).

4-1-1: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی صنعت و بازار

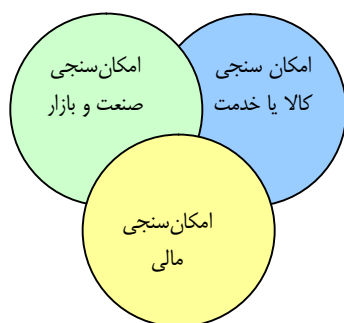
هنگام ارزیابی امکان‌سنجی یک ایده بازرگانی، کارآفرینان انجام یک تجزیه و تحلیل اساسی از صنعت و بخش‌های هدف‌گیری شده بازار را به عنوان یک نقطه آغاز خوب در نظر می‌گیرند. کانون توجه در این مرحله بر دو چیز است: 1- تعیین اینکه یک صنعت به عنوان مرکز یک کسب و کار جدید تا چه حد جذاب است، 2- شناسایی حوزه‌های تخصصی ممکن، که یک مؤسسه بازرگانی کوچک می‌تواند به شکل سودآوری آنها را از آن خود کند.

اولین گام در ارزیابی جذابیت صنعت، ترسیم تصویری از صنعت با ابعاد گسترده، یعنی ارزیابی آن از سطح کلان است. پاسخ سؤالات زیر می‌تواند در این زمینه به شما کمک کند:

- صنعت تا چه حد بزرگ است؟
- صنعت مذکور با چه سرعتی در حال رشد است؟
- آیا کل صنعت سودآور است؟
- آیا صنعت مذکور با حاشیه سود بالا قابل توصیف است یا یک حاشیه سود شکننده و ضعیف دارد؟
- کالاها یا خدمات برای مشتریان تا چه حد اساسی هستند؟
- چه روندهایی در حال شکل‌دهی به آینده صنعت هستند؟
- صنعت مذکور با چه تهدیدهایی مواجه است؟
- صنعت مذکور با چه فرصتهایی مواجه است؟
- صنعت مذکور تا چه حد اشباع شده است (اعضای فعال در این صنعت به چه میزان هستند)؟
- سطح رقابت در این صنعت تا چه حد شدید است؟
- آیا صنعت مذکور جوان، بالغ یا چیزی بین این دو است؟

شکل 4-1

عناصر تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی



پاسخ این سؤالات به کارآفرینان کمک می‌کند تا تعیین کنند که آیا توانایی بالقوه‌ای در ایجاد تقاضای کافی برای محصولات و خدمات آنها وجود دارد.

یکی از ابزارهای مفید در تجزیه و تحلیل جذابیت یک صنعت، مدل نیروهای پنج‌گانه است که توسط مایکل پورتر از مدرسه بازرگانی هاروارد (شکل 2-4) ارائه شده است. تعامل این نیروهای پنج‌گانه تعیین‌کننده جایگاه رقابتی شرکت‌ها و میزان جذابیت صنعت است:

- 1- رقابت بین شرکت‌های رقیب در صنعت
- 2- قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان (تأمین‌کنندگان) در صنعت
- 3- قدرت چانه‌زنی خریداران
- 4- تهدید ورود رقبای جدید به صنعت
- 5- تهدید کالاها یا خدمات جانشین

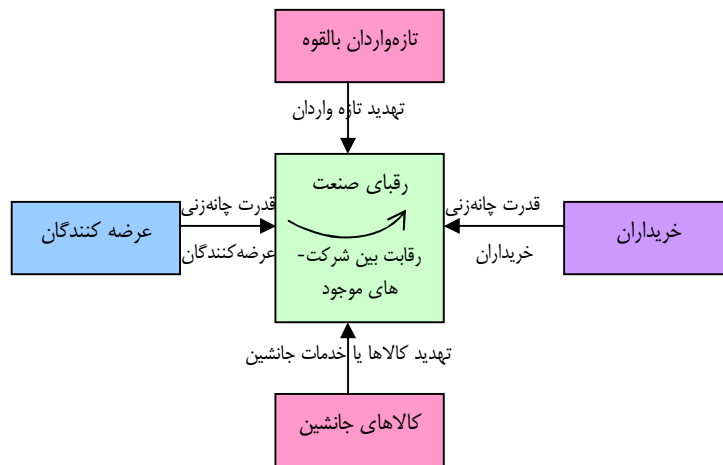
رقابت بین شرکت‌های رقیب در صنعت: رقابت بین مؤسسات بازرگانی رقیب در بسیاری از صنایع و در یک بازار خاص، قوی‌ترین نیرو از بین نیروهای پنج‌گانه است. همانند اسب‌هایی که در داربی¹ کینتاک می‌دوند، مؤسسات بازرگانی در یک بازار در حال رقابت بر سر کسب جایگاه مناسب و مزیت رقابتی هستند. هنگامی که شرکتی به یک نوآوری دست یافته یا استراتژی منحصر به فردی را تدوین می‌کند که منجر به تحول بازار می‌شود، شرکت‌های رقیب باید خود را با آن انطباق داده یا خطر خارج شدن از گردونه رقابت را به جان بخرند. این نیرو، بازارها را به یک مکان پویا و رقابتی تبدیل می‌کند. عموماً، در صورت برقراری شرایط زیر، یک صنعت از جذابیت بالاتری برخوردار خواهد بود:

- تعداد رقبای زیاد بوده یا در سر دیگر طیف، بسیار کم باشد (کمتر از پنج رقیب).
- رقبا از نظر اندازه یا قابلیت‌ها مشابه یکدیگر نیستند.
- صنعت مذکور با سرعت زیادی در حال رشد است.
- فرصت فروش یک محصول یا خدمت متمایز وجود دارد.

¹ . derby

شکل 2-4

مدل نیروهای پنجگانه رقابتی



قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان در صنعت: هر چه اهرم قدرت عرضه‌کنندگان مواد خام یا قطعات کلیدی قوی‌تر باشد، صنعت از جذابیت کمتری برخوردار خواهد بود. به عنوان مثال، تولیدکنندگان تراشه‌های کامپیوتری مثل اینتل و AMD - تنها عرضه‌کنندگان تراشه‌هایی که به عنوان مغز کامپیوترهای شخصی عمل نموده و بخش قابل توجهی از بهای تمام شده یک کامپیوتر را تشکیل می‌دهند - از قدرت قابل توجهی نسبت به تولیدکنندگان کامپیوتر مثل دل، هیولت پاکارد و گیتوی برخوردارند. عموماً، هنگام برقرار بودن شرایط زیر، صنعت از جذابیت بیشتری برخوردار خواهد بود.

- عرضه‌کنندگان زیادی یک کالا را به شرکت‌های موجود در آن صنعت می‌فروشند.
- کالاهای جانشین برای اقلامی که عرضه‌کنندگان فراهم می‌کنند وجود دارد.
- شرکت‌های موجود در صنعت در می‌یابند که تأثیر روگردانی¹ از یک عرضه‌کننده و مراجعه به یک عرضه‌کننده دیگر، خفیف بوده یا اینکه به سادگی می‌توانند این تغییر را بین محصولات جانشین انجام دهند.
- اقلامی که عرضه‌کنندگان برای صنعت فراهم می‌کنند بخش نسبتاً کوچکی از بهای تمام شده محصولات نهایی صنعت را تشکیل می‌دهد.

قدرت چانه‌زنی خریداران: همانطور که عرضه‌کنندگان یک صنعت می‌توانند منبع فشار باشند، خریداران نیز دارای پتانسیل اعمال فشار قابل توجه بر شرکتها بوده و می‌توانند از جذابیت آن بکاهند. هنگامی که تعداد مشتریان کوچک بوده و هزینه جابه‌جایی و گرایش به سمت محصولات رقبا پائین باشد، تأثیر خریداران بر شرکتها بالاست. وال‌مارت، بزرگ‌ترین شرکت دنیا، که در ارائه قیمت‌های پائین به مشتریان خود مشهور است، در اعمال فشار بی‌وقفه به 21000 عرضه‌کننده خود برای تخفیف قیمت نیز شهرت دارد که تقریباً همیشه نیز درصدد انجام این کار بر می‌آید. عموماً، یک صنعت زمانی جذاب‌تر خواهد بود که شرایط زیر برقرار باشد:

- هزینه‌های جابه‌جایی مشتریان و گرایش به سمت محصولات رقبا یا کالاهای جانشین نسبتاً بالا باشد.
- تعداد خریداران موجود در صنعت زیاد باشد.
- مشتریان به جای خرید کالاها از یک عرضه‌کننده و وادار کردن آن به کاهش قیمت، محصولات متنوعی را طلب می‌کنند.
- گردآوری اطلاعات درباره بهای تمام شده، قیمت‌ها و ویژگی‌های کالاهای عرضه‌کنندگان توسط مشتری بسیار مشکل باشد (البته به مدد اینترنت، اینکار برای مشتریان بسیاری از صنایع نسبتاً آسان شده است).
- اقلامی که شرکتها به صنعت می‌فروشند بخش نسبتاً کوچکی از بهای تمام شده کالاهای نهایی مشتریان آنها باشد.

¹ . Switching costs

تهدید تازه واردین به صنعت: هر چه مجموعه تازه واردین بالقوه به یک صنعت بیشتر باشد، تهدید نسبت به شرکت‌های موجود در آن بیشتر خواهد بود. این امر خصوصاً در صنایعی مصداق دارد که موانع ورود به صنعت، مثل الزامات سرمایه‌ای، دانش تخصصی، دسترسی به کانال‌های توزیع و نظایر اینها کم باشد. عموماً، هنگام برقرار بودن شرایط زیر، صنعت برای تازه واردین جذاب‌تر خواهد بود:

- مزایای صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس وجود نداشته باشد. صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس زمانی وجود دارد که شرکت‌های موجود در صنعت با تولید حجم عظیمی از اقلام (مثل تراشه‌های کامپیوتری) به متوسط بهای تمام شده پائین‌تری دست می‌یابند.
- الزامات سرمایه‌ای برای ورود به صنعت پائین باشد.
- مزایای مربوط به بهای تمام شده ربطی به اندازه شرکت نداشته باشد.
- خریداران به مارک تجاری وفاداری چندانی نداشته و این امر کار را برای تازه واردین ساده‌تر خواهد کرد تا مشتریان مؤسسات بازرگانی موجود را بربایند.
- دولت‌ها، از طریق سیاست‌های قانونی و تجارت بین‌الملل، مانع ورود شرکت‌های جدید به صنعت نشوند.

تهدید کالاها یا خدمات جانشین: کالاها یا خدمات جانشین می‌توانند کل یک صنعت را از مسیر خود منحرف کنند. به عنوان مثال، بسیاری از تولیدکنندگان بطری‌های شیشه‌ای در سال‌های اخیر کسب و کار خود را تخته کرده‌اند چرا که مشتریان، از تولیدکنندگان نوشابه‌های غیرالکلی گرفته تا سس گوجه فرنگی، به ظروف پلاستیکی روی آورده‌اند که سبک‌تر بوده، حمل و نقل آن کم هزینه‌تر بوده و کمتر می‌شکنند. روزنامه‌های چاپی نیز نرخ خوانندگان خود را با کاهش روبه‌رو می‌بینند چرا که نسل‌های جدیدی از خوانندگان بالقوه به سمت اخبار اینترنتی، که مرتباً به‌روز می‌شوند، روی آورده‌اند. عموماً، هنگام برقراری شرایط زیر، یک صنعت از جذابیت بیشتری برخوردار خواهد بود:

- کالاها یا خدمات جانشین با کیفیت مشابه به سادگی موجود نباشد.
 - قیمت کالاها یا خدمات جانشین به میزان قابل توجهی کمتر از قیمت کالاها یا خدمات صنعت نباشد.
 - هزینه جابه‌جایی به سمت کالاها یا خدمات جانشین از سوی خریداران بالا باشد.
- پس از بررسی قدرت این نیروهای پنج‌گانه بر صنعت، کارآفرینان می‌توانند مبادرت به ارزیابی توانایی بالقوه شرکت‌های خود برای فروش و کسب سود منطقی در یک صنعت خاص نمایند. به عبارت دیگر، آنها می‌توانند به این سؤال پاسخ دهند که، "آیا این صنعت مکان خوبی برای کسب و کار من است؟" جدول 1-4 ماتریسی را ارائه می‌کند که به کارآفرینان امکان می‌دهد تا نمراتی را به نیروهای پنج‌گانه مؤثر بر جذابیت صنعت اختصاص دهند. توجه داشته باشید که هر چه نمره یک صنعت پائین‌تر باشد، صنعت مذکور جذاب‌تر است.
- گام بعدی در ارزیابی یک صنعت، شناسایی حوزه‌های تخصصی موجود در آن است که به صورت بالقوه دارای جذابیت است. همانگونه که در فصل 2 آموختید، بسیاری از مؤسسات بازرگانی کوچک با تمرکز بر حوزه‌های تخصصی بازار به مرحله شکوفایی می‌رسند و این حوزه‌های تخصصی آنقدر کوچک است که نمی‌تواند توجه رقبای بزرگ را به خود جلب کند. اِشغال یک حوزه تخصصی در صنعت، مؤسسه بازرگانی را قادر می‌سازد تا خود را تا حدی از دست نیروهای پنج‌گانه مصون دارد. سؤالات کلیدی که کارآفرینان در اینجا با آن مواجه می‌شوند عبارتند از، "آیا ما می‌توانیم یک حوزه تخصصی را شناسایی کنیم که به اندازه کافی بزرگ باشد که برای ما ایجاد سود کند؟ آیا ما می‌توانیم شرکت خود را به صورتی منحصربه‌فرد در بازارها جا انداخته و به شکلی منطقی از رقبا متمایز کنیم؟"

جدول 4-1

ماتریس نیروهای پنج‌گانه

نمره‌ای را برای درجه‌بندی اهمیت هر یک از نیروهای پنج‌گانه صنعت بر اساس مقیاس یک (مهم نیست) تا پنج (بسیار مهم) اختصاص دهید. سپس نمره‌ای را برای انعکاس تهدید هر یک از این نیروهای پنج‌گانه تعیین کنید. درجه اهمیت واقع در ستون 2 را در نمره تهدید در ستون 3 ضرب کنید تا به یک امتیاز موزون دست یابید. امتیازات موزون ستون 3 را با یکدیگر جمع کنید تا به یک امتیاز موزون کلی برسید. این امتیاز جذابیت صنعت را اندازه‌گیری می‌کند. این ماتریس ابزار مفیدی برای مقایسه جذابیت صنایع مختلف است.

حداقل امتیاز = 5 (کاملاً جذاب)
حداکثر امتیاز = 125 (کاملاً غیرجذاب)

نیرو	اهمیت (1 تا 5)*	تهدید نسبت به صنعت (1 تا 5)**	امتیاز موزون (ستون 2 × ستون 3) (3)
رقابت بین شرکت‌های رقیب در صنعت	5	5	25
قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان در صنعت	2	2	4
قدرت چانه‌زنی خریداران	2	4	8
تهدید تازه واردین به صنعت	3	4	12
تهدید کالاها یا خدمات جانشین	4	3	12
		جمع	61

* مقیاس اهمیت: 1 = فاقد اهمیت تا 5 = بسیار مهم

** مقیاس تهدید نسبت به صنعت: 1 = پائین، 3 = متوسط و 5 = بالا

کارآفرینانی که استراتژی‌های تمرکز یا تمایز موفقی را برای شرکت‌هایشان طراحی کرده‌اند می‌توانند از این حوزه‌های تخصصی به نفع خود استفاده کنند.

سوالاتی که کارآفرینان باید در این بخش از تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی از خود بپرسند شامل موارد زیر است:

- ما کدامیک از حوزه‌های تخصصی در بازار را اشغال می‌کنیم؟
 - این بخش از بازار تا چه حد بزرگ بوده و با چه سرعتی در حال رشد است؟
 - مبنای تمایز کالاها یا خدمات ما از رقبا چیست؟
 - آیا ما یک مدل کسب و کار بهتر را در اختیار داریم که کپی‌برداری از آن برای رقبا مشکل باشد؟
- یکی از تکنیک‌های اندازه‌گیری کیفیت مدل کسب و کار در ارتباط با تهیه یک نمونه اولیه¹ از شرکت است که از آن طریق، کارآفرینان مدل‌های کسب و کار خود را در مقیاس کوچک و قبل از صرف منابع برای راه‌اندازی یک کسب و کار ناکارآمد می‌آزمایند. منطق ایجاد الگوهای اولیه کسب و کار در این است که هر ایده بازرگانی فرضیه‌ای است که قبل از اجرا در مقیاس کامل، باید مورد آزمون قرار گیرد. اگر این آزمون‌ها فرضیه مذکور و فرضیات جانبی را تأیید کند، آنگاه زمان راه‌اندازی شرکت فرا رسیده است. اگر الگوی اولیه با شکست مواجه شود، کارآفرین ایده کسب و کار را با حداقل زیان کنار گذاشته و به سراغ ایده بعدی می‌رود.

¹ . Prototype

سیمای یک شرکت

شرکت دل

در سال 1984، مایکل دل، مؤسس شرکت دل، یک مدل کسب و کار برتر را طراحی نمود که انقلابی در صنعت خرده‌فروشی کامپیوتر ایجاد نموده و منجر به سرنگونی رهبر این صنعت یعنی شرکت IBM شد. بسیاری از کارشناسان صنعتی، هنگامی که IBM وارد عرصه فروش کامپیوترهای شخصی شد آنرا شکست‌ناپذیر تلقی می‌کردند. دل با طراحی یک مدل کسب و کار مبتنی بر فروش مستقیم کامپیوترهای شخصی به مصرف‌کنندگان و بدون استفاده از شعبات خرده‌فروشی، این صنعت را متحول کرد. تأثیر این امر بر آینده شرکت قابل توجه بود. افزایش میزان گردش موجودی، افزایش سطح رضایت مشتری و حاشیه سود بالاتر در مقایسه با میانگین صنعت، تنها بخشی از مزایایی بود که دل آنها را تجربه کرد. مدل دل در حقیقت قدرت خود را با ابداع اینترنت نشان داد. در حال حاضر، دل با تقریباً 35 درصد سهم بازار کامپیوترهای شخصی، رهبری این صنعت را برعهده داشته و به طور میانگین در هر روز 135 میلیون دلار کامپیوتر را از طریق اینترنت به فروش می‌رساند.

سیمای یک شرکت

شرکت لیتل ارث پروداکشنز

دو کارآفرین به نام آوا دی‌مارکو و رابرت براندژی، قبل از راه‌اندازی شرکت لیتل ارث پروداکشنز -شرکتی که لوازم جانبی مُد روز کاملاً متمایز مثل کمر بند، کیف‌دستی و کیف پول را با استفاده از بطری‌ها و بشقاب‌های شکسته بازیافتی، تایر، قالب‌های ماشین و سایر اقلام تولید می‌کند- از نمونه اولیه محصول برای آزمودن مفهوم منحصربه‌فرد خود استفاده کرده‌اند. دی‌مارکو می‌گوید، "ما احساس عجیبی درباره وسایل مُد روز بازیافتی داشتیم و تحقیق انجام شده، گزینه و فرضیه ما را تأیید نمود. قبل از اینکه زمان و پول قابل توجهی صرف این کار کنیم، نگاهی به بازار انداختیم تا اطمینان حاصل کنیم که خریداران مناسبی را هدف‌گیری کرده و محصولاتی را ارائه می‌کنیم که طالب آن بوده و توانایی پرداخت بهای آنرا نیز دارند". اولین حرکت آنها راه‌اندازی غرفه‌ای برای نمایش محصولات منحصربه‌فرد خود در فستیوال‌های گوناگون هنری و صنعتی محلی در پیتزبورگ واقع در پنسیلوانیا بود. آنها توانستند رو در رو با خریداران صحبت کرده و به موضوعات مورد علاقه آنها پی ببرند. همه این‌ها گام‌هایی مهم برای ایجاد یک کسب و کار موفق بود. به عنوان مثال، آنها آموختند که مشتریان در وهله اول کسانی بودند که در رده سنی نوجوانی تا اواسط دهه سوم زندگی بوده و به جنبه‌های بازیافتی محصولات شرکت توجه کرده ولی بیشتر به لوازم جنبی متمایز و مُد روز آن توجه داشتند. دی‌مارکو می‌گوید، "این کار روش خوبی برای مشاهده نحوه استفاده مردم از محصولات ما بود. ما همچنین بازخورد بسیار خوبی درباره قیمت و نکات زیادی را درباره کارایی یا عدم کارایی محصولات از آنها آموختیم". با استفاده از اطلاعات گردآوری شده از این فستیوال‌ها، دی‌مارکو و براندژی مفهوم کسب و کار خود را مورد بازنگری قرار داده و غرفه‌ای را در یک نمایشگاه تجاری بزرگ صنعتی در میامی اجاره کرده و با بیش از 24000 دلار سفارش به خانه بازگشتند.

اینترنت سبب شده است که تولید نمونه‌های اولیه برای مؤسسات بازرگانی به امری عملی، سریع و آسان تبدیل شود. کارآفرینان می‌توانند ایده‌های خود را با فروش محصولات در سایت‌های مشهوری مثل eBay یا راه‌اندازی وب سایت شخصی برای دریافت پاسخ مشتریان بیازمایند. فرانک راس، یک کارآفرین خانگی که کار خود را در یک شرکت رها کرده بود اکنون سه کسب و کار موفق اینترنتی را اداره می‌کند. با این وجود، قبل از راه‌اندازی آنها، او مفاهیم کسب و کار خود را در eBay مورد آزمون قرار داد. راس می‌گوید:

اگر با استفاده از کسب و کار خانگی خود درصد فروش محصولی از طریق اینترنت هستید، برای سنجش واکنش بازار، هیچ مکانی بهتر از eBay نیست. مشکلات قابل توجهی در راه‌اندازی یک وب‌سایت وجود دارد و اگر محصول شما با شکست مواجه شود، این کار می‌تواند برای شما گران تمام شود (من این اشتباه را قبلاً مرتکب شده‌ام). اگر می‌خواهید مطمئن شوید که محصولی کارآمد و قابل فروش دارید، قبل از اینکه دچار دردسر شده و متقبل هزینه راه‌اندازی وب‌سایت شوید، درصد فروش آن از طریق eBay برآیید. با هزینه‌ای محدود برای فروش چند عدد کالا، به سرعت قادر به کشف این هستید که برای یک فروش اینترنتی بالقوه، چه بازاری را در اختیار دارید و این امر می‌تواند در رفع مشکلاتی که تاکنون به آن نیندیشیده بودید به شما کمک کند.



شما نیز
مشاور
باشید

استراتژی یک سیرک

با فعالیت‌های نوآورانه و جدید، صحنه‌های خارق‌العاده و مجموعه‌ای مستعدی از بازیگران و مهندسان، سیرک دو سولی (که در زبان فرانسه به معنی سیرک خورشید است) استراتژی موفق‌تری تهیه نموده که به آن جایگاه منحصربه‌فردی در بازار تفریحات داده است.

هنگامی که بازدیدکنندگان به دفتر مرکزی سیرک خورشید در مونترآل در کبک می‌روند، یک جفت کفش دلقکی 27 فوتی اولین چیزی است که شرکت به عنوان یک موضوع کاملاً منحصربه‌فرد به بازدیدکنندگان هدیه می‌کند. در حقیقت، سیرک خورشید یکی از موفق‌ترین شرکت‌های تفریحی در جهان بوده و این موفقیت به‌واسطه استراتژی تمایزی است که شرکت مذکور با استفاده از آکروبات‌هایی در حد کلاس جهانی در نمایش‌های خود به‌مورد اجرا می‌گذارد. تمام 15 فعالیتی که شرکت از زمان تأسیس خود در سال 1984 راه‌اندازی نموده به موفقیت عظیمی رسیده‌اند که رکوردی کاملاً تأثیرگذار به حساب می‌آیند (خصوصاً اگر ما این واقعیت را در نظر بگیریم که نه‌مورد از ده نمایش بردوی -نمایش معروف نیویورک- با شکست مواجه شده و حتی نمی‌تواند سرمایه اولیه خود را باز گرداند). پنج نمایش این سیرک به همراه خیمه‌ای با 2500 صندلی در سطح جهانی مشغول فعالیت بوده و چهار نمایش دیگر نیز در مکان دائمی آن در لاس‌وگاس و اورلاندو برپا هستند. اگر چه قیمت‌های بلیط بین 45 تا 150 دلار متغیر است، این سیرک به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند که 97 درصد صندلی‌های خود را به فروش می‌رساند. این شرکت اگر چه از واژه سیرک در نام خود استفاده کرده با این حال نمونه‌ای متفاوت از سیرک‌های سیار سنتی همراه با رؤسای سیرک، دلقک‌ها، هنرمندانی که روی طناب راه می‌روند و افراد بی‌باک و متهور آنهاست. سیرک مذکور از همان نوع بازیگران سیرک-های سنتی استفاده کرده ولی آنها را با فعالیت‌های نوآورانه به همراه موسیقی روز، لباس‌های سورئالیستی و صحنه‌های خیره‌کننده بکار می‌گیرد تا تعدادی از به یادماندنی‌ترین و سرگرم‌کننده‌ترین نمایش‌های کره زمین را ایجاد کند. به عنوان مثال، در یکی از نمایش‌های این سیرک تحت عنوان نمایش O، هنرمندان آکروبات بالای صحنه، قبل از شیرجه به دریاچه‌ای با 25 فوت عمق، مبادرت به اجرای نمایش می‌کنند. سپس، دریاچه مذکور به کمک پمپ‌های هیدرولیکی قدرتمندی که توسط تیم مهندسان شرکت طراحی شده ظرف چند ثانیه ناپدید می‌شود. استراتژی سیرک آفتاب شامل پنج عنصر کلیدی است که آنرا قادر می‌سازد تا جایگاه منحصربه‌فردی در بازار تفریحات داشته باشد:

1- **مدیریت کاملاً دقیق مارک تجاری:** سیرک مذکور بستر خلاقیت بوده و مدیران از مارک تجاری آن به دقت مراقبت می‌کنند. نمایش‌ها دارای یک دوره تکوین نسبتاً طولانی (حدود سه سال) هستند تا از کیفیت و تمایز کافی آن اطمینان حاصل شود. دانیل گاتیه، یکی از بنیانگذاران این سیرک می‌گوید، "هر یک از نمایش‌ها، یکی از اعضای جدید این خانواده است و ما هیچ‌گاه به دنبال دو قلوها (نمایش‌های مشابه) نیستیم".

2- **جذب استعدادهایی در حد کلاس جهانی:** مرکز ثقل هر یک از این نمایش‌ها را بازیگران و هنرمندان تشکیل می‌دهند و سیرک مذکور مداوماً در سراسر دنیا در جستجوی بهترین‌هاست. شرکت مذکور دارای 12 تیم استعدادیابی تمام وقت است که به سراسر دنیا سفر کرده و در جستجوی هنرمندانی هستند که بتوانند آنها را به پایگاه داده‌های شرکت اضافه کنند (بزرگ‌ترین از این نوع در جهان) و شامل 20 هزار داوطلب بالقوه است. این گروه‌های استعدادیاب، هنرمندانی را از اقصی نقاط کره زمین مثل بازی‌های المپیک، مدرسه سیرک مسکو، مدارس ابتدایی مغولستان و فستیوال‌های هنری در نیویورک استخدام می‌کنند.

3- **کنترل دقیق هزینه‌ها:** مدیران ارشد با مدیران خلاقیت ملاقات می‌کنند تا بودجه‌ای را تدوین کرده، تاریخ افتتاحی را برای هر یک از نمایش‌های جدید مشخص کرده و سپس به این مدیران اجازه می‌دهند تا جادوی خلاقیت خود را بکار گیرند. این مدیران می‌توانند این بودجه -که نوعاً بین 10 تا 25 میلیون دلار است- را به هر شیوه‌ای که صلاح بدانند خرج کنند. دانیل لامار، رئیس شرکت می‌گوید، "تاکنون، هیچ یک از مدیران مجدداً مراجعه نکرده تا پول بیشتری درخواست کند". فرانکو دراگون، که تیم‌های خلاقیت را در شش مورد از نه نمایش جدید این سیرک هدایت کرده می‌گوید، "در این سیرک، هنر بر هر چیز دیگری مقدم است".

4- **سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه (R&D):** برای اطمینان از اینکه آیا این نمایش‌ها از سایر شرکت‌های تفریحی متمایز بوده و بر مخاطبین مورد نظر تأثیرگذار است (عمدتاً افراد باکلاس و تحصیل کرده‌ای که بخش اعظمی از آنان را زنان تشکیل می‌دهند)، سیرک مذکور به شدت در فعالیت‌های تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کند. به عنوان درصدی از فروش، شرکت دو برابر میانگین شرکت‌های آمریکایی را صرف این کار نموده، در روی صحنه از

وسایل و اثاثیه غیرمرسوم استفاده کرده و از لوازم آرایش ضد آب ابداعی متخصصان شرکت استفاده می‌کند که در دریاچه، کولاک و برف مصنوعی مقاومت کافی داشته باشند. تکنولوژی‌های مذکور منجر به هیپنوتیزم مخاطبین شده و آنها از این موضوع شگفت‌زده خواهند شد که مرحله بعدی چیست.

5- **تلاش‌های هماهنگ در زمینه شناخت فرصت و برنامه‌ریزی استراتژیک:** مدیران سیرک تماماً رشد شرکت را با سرعت کنترل شده‌ای دنبال می‌کنند. این رشد مبتنی بر توانایی شرکت برای تغییر و تحول در هر یک از نمایش‌های منحصربه‌فرد خود بوده و مدیران با در نظر گرفتن دامنه تأثیرگذاری سیرک، در صدد توسعه آن هستند. به قول لامار، "ما خود را به عنوان یک تیم خلاق می‌نگریم". مدیران در حال برنامه‌ریزی روش‌های خلاقانه سیرک برای حرکت به سمت صنایع جدیدی مثل برنامه‌های تلویزیونی، هتلها، رستوران‌ها و کلوب‌های شبانه هستند. لین هوارد، رئیس بخش خلاقیت و یکی از مریبان قبلی ژیمناسیک این شرکت می‌گوید، "خواه اینکه مهمانخانه‌دار یا مالک رستوران باشید، شما نیز می‌توانید از این تفریحات استفاده کنید". ایده‌های مطرح شده درباره محل سیرک شامل یک اقامتگاه در لاس‌وگاس است که موسیقی‌های جدید در آن مورد استفاده قرار گرفته، تجهیزاتی با رنگ‌های درخشان در آن به کار رفته و نورپردازی تئاتری در سراسر ساختمان به چشم می‌خورد. لامار از شعبه‌بازان به عنوان گارسون استفاده می‌کند. او می‌گوید، "ما درصدد به چالش طلبیدن افراد خلاق خود برای کار در نقش‌های جدید هستیم".

سوالات

- 1- سیرک خورشید، با استراتژی تمایز خود، صنعتی که در آن مشغول رقابت است را چگونه تعریف کرده است؟ با انجام این کار، چه مزایایی نصیب شرکت می‌شود؟
- 2- برای کسب اطلاعات بیشتر درباره رویکرد منحصربه‌فرد سیرک خورشید نسبت به صنعت تفریحات، از اینترنت استفاده کنید. یکی از پروژه‌هایی که شرکت، آنها را به عنوان بخشی از استراتژی خود برای آینده در نظر گرفته (شوهای تلویزیونی، هتل‌ها، رستوران‌ها و کلوب‌های شبانه) را انتخاب کنید. با تیمی از همکارانی خود کار کنید تا ایده‌هایی را با استفاده از طوفان فکری ایجاد کرده و رویکرد منحصربه‌فرد این سیرک را برای پروژه انتخابی خود بکار گیرید.
- 3- چگونه می‌توانید قابلیت‌های اصلی شرکت را تعریف کنید؟ با توجه به این قابلیت‌های اصلی، آیا می‌توانید به فرصت‌های دیگری که سیرک مذکور قادر به بهره‌برداری از آنهاست اشاره کنید؟
- 4- استراتژی‌های شرکت بیانگر چه تهدیدهایی است؟

4-1-2: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی کالا یا خدمت

هنگامی که کارآفرینان عملاً متوجه شدند که توانایی بالقوه کافی در بازار برای ایده، کالا یا خدمت آنها وجود دارد، با توجه به اشتیاق وافر خود برای راه‌اندازی کسب و کار، بدون اینکه عملاً در نظر بگیرند که آیا می‌توانند محصول یا خدمت مورد نظر را با قیمتی منطقی تولید کنند، با عجله وارد بازار می‌شوند. تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی کالا یا خدمت تعیین‌کننده درجه جذابیت ایده، کالا یا خدمت برای مشتریان بالقوه بوده و بیانگر منابع لازم برای تولید کالا یا ارائه خدمت است. این بخش از تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی به دو سؤال پاسخ می‌دهد:

- آیا مشتریان مایل به خرید کالاها یا خدمات ما هستند؟
 - آیا می‌توان کالا یا خدمت مذکور را با احتساب یک سود منطقی به مشتریان عرضه نمود؟
- برای پاسخ به این سوالات، کارآفرینان نیازمند دریافت بازخورد از سوی مشتریان بالقوه هستند. دریافت این بازخورد ممکن است مستلزم درگیری در یک فرآیند تحقیقاتی اولیه مثل مطالعات میدانی درباره مشتری، گروه‌های تمرکز، گردآوری تحقیقات ثانویه درباره مشتری و ایجاد نمونه‌ها و آزمایشات اولیه باشد.

انجام تحقیقات اولیه مستلزم گردآوری داده‌های دست اول و تجزیه و تحلیل آنهاست. تحقیقات ثانویه در ارتباط با جمع‌آوری داده‌هایی است که قبلاً گردآوری شده و غالباً با هزینه‌ای کاملاً منطقی یا حتی صفر در دسترس هستند. در هر دو نوع تحقیق، گردآوری اطلاعات کمی و کیفی نقش مهمی در استخراج نتایج دقیق درباره توانایی‌های بالقوه بازار یک کالا یا خدمت دارد. تکنیک‌های تحقیق اولیه شامل موارد زیر است:

مطالعات میدانی و پرسشنامه‌های مربوط به مشتری: آنها را مختصر، مفید و به دقت تهیه کنید به نحوی که منجر به تحریف (سوگیری) نتایج نشود. از یک درجه‌بندی ساده استفاده کنید (به عنوان مثال یک مقیاس 1 تا 5 که 1 نشان‌دهنده "قطعاً نمی‌خرم" و 5 نشان‌دهنده "قطعاً می‌خرم" باشد). قبل از توزیع پرسشنامه، برای بررسی اشکالات، آنرا نزد یکسری افراد آزمایش کنید. پرسشنامه‌های اینترنتی ارزان بوده، به سادگی قابل اجرا بوده و بازخورد سریعی ارائه می‌کند. شرکت Monster.com، یک شرکت کاریابی اینترنتی، اخیراً یک نظرسنجی اینترنتی با

مشارکت 30 هزار نفر انجام داده و نتایج مطالعه مذکور را در بسیاری از جنبه‌های عملیات شرکت بکار گرفته است. چپ هِنری، قائم مقام شرکت و مسئول "ندای مشتری"¹ این شرکت می‌گوید، "نتایج این تحقیق بر سیاست‌ها، فرآیندها، توسعه محصول و تلاش‌های بازاریابی ما تأثیر گذاشت. هیچ چیزی در شرکت وجود ندارد که تحت تأثیر این تحقیقات قرار نگرفته باشد."

گروه‌های تمرکز: یک گروه تمرکز مستلزم تهیه لیستی از مشتریان بالقوه (معمولاً 8 تا 12 نفر) است تا بتوان بازخوردهایی را در موضوعات خاص درباره یک کالا، خدمت یا ایده بازرگانی دریافت نمود. به دقت به نظرات اعضای گروه تمرکز درباره کالا یا خدمت گوش داده و هر چه در ذهنشان وجود دارد، همان گونه که به زبان می‌آورند، بررسی کنید. بنیان‌گذاران یک شرکت کوچک تولید کمپوت سیب، چندین گروه تمرکز را برای سنجش درجه مقبولیت محصول نزد مشتریان تهیه کرده و بسیاری از تصمیمات بازرگانی خود، از نام محصول تا بسته‌بندی را بر آن اساس هدایت می‌کنند. یکبار دیگر، ایجاد گروه‌های تمرکز مجازی در اینترنت را مدنظر قرار دهید. یک خرده‌فروش کوچک دوچرخه ده گروه تمرکز اینترنتی را در هر سال سازماندهی می‌کند که تقریباً رایگان بوده ولی اطلاعات بازاریابی ارزشمندی را از آنها استخراج می‌کند. بازخورد دریافتی از مشتریان اینترنتی، سریع، آسان و به‌موقع است.

معمولاً تحقیقات ثانویه در مقایسه با تحقیقات اولیه کم هزینه‌تر بوده و شامل منابع زیر است:

انجمن‌های تجاری و کتابچه‌های راهنمای بازرگانی: برای تعیین مکان یک انجمن تجاری، می‌توانید از منابع موجود استفاده کنید.

آدرس‌های پستی مستقیم: شما می‌توانید لیست‌ها و اسامی پستی را درباره انواع گوناگون مؤسسات بازرگانی تهیه کنید.

داده‌های جمعیتی: برای کسب اطلاعات بیشتر درباره ویژگی‌های جمعیتی مشتریان، از منابع آماری مربوطه استفاده کنید.

اطلاعات سرشماری: اداره آمار انواع گوناگونی از گزارشاتی را تهیه می‌کند که داده‌های ارزشمندی را از طریق پایگاه داده‌های آماری در اختیار افراد قرار داده و در بسیاری از کتابخانه‌ها و وبسایت اداره آمار وجود دارد.

پیش‌بینی‌ها: پیش‌بینی‌های مختلفی صورت می‌گیرد که رشد صنایع و پیش‌بینی‌های پنج ساله را برای هر یک از آنها ارائه می‌کند. بسیاری از مؤسسات دولتی، شامل اداره بازرگانی، پیش‌بینی‌هایی را درباره هر چیزی از نرخ‌های بهره گرفته تا تعداد خانه‌هایی که پروانه ساختمانی دریافت کرده و در حال ساخته شدن هستند را منتشر می‌کند. یکی از کارمندان کتابخانه‌های دولتی می‌تواند به شما در یافتن آنچه بدان نیاز دارید کمک کند.

تحقیقات بازاریابی: شخصی ممکن است در حال حاضر تحقیقات بازاریابی که شما بدان نیاز دارید را تهیه کرده باشد. سعی کنید از طریق اینترنت تحقیقات انجام شده فعلی را یافته و آنها را مورد استفاده قرار دهید.

مقالات: مقالات، مجلات و روزنامه‌های مربوط به فعالیت‌های بازرگانی یکی از منابع اطلاعاتی مهم به حساب می‌آیند.

داده‌های محلی: اداره بازرگانی یا اتاق بازرگانی محلی احتمالاً داده‌های مفیدی را درباره بازار محلی مورد نظر شما در اختیار دارد. درصدد یافتن اطلاعات موجود برآیید.

اینترنت: بسیاری از کارآفرینان مبهور اطلاعات بازاریابی موجود در اینترنت هستند. بدون اغراق، با استفاده از یکی از موتورهای جستجو می‌توانید به دنیایی از اطلاعات دسترسی پیدا کنید.

نمونه‌های اولیه: یکی از مؤثرترین روش‌های امکان‌سنجی محصول، تولید یک نمونه اولیه از آن است. نمونه اولیه یک مدل اصلی و کارکردی از یک محصول جدید است که کارآفرینان در اختیار مشتریان بالقوه قرار می‌دهند تا بتوانند آنرا مطالعه کرده، آزموده و از آن استفاده کنند. نمونه‌های اولیه معمولاً به مشکلات بالقوه موجود در طراحی محصول اشاره کرده و قبل از ارسال برای مشتریان، به مخترعان فرصت اصلاح آنها را می‌دهند. بازخوردی که مشتریان بر اساس این نمونه‌های اولیه به کارآفرینان می‌دهند غالباً منجر به بهبود طراحی و افزودن ویژگی‌های جدیدی می‌شود که کارآفرینان ممکن است هیچگاه متوجه آنها نشده باشند. تولیدکنندگان نرم‌افزارهای کامپیوتری، هنگام توسعه محصولات جدید یا بهبود محصولات فعلی، غالباً نمونه‌های اولیه‌ای از محصولات را در اختیار مشتریان قرار می‌دهند. این نمونه‌ها که تحت عنوان نسخه‌های بتا نامیده می‌شوند منجر به یک فرآیند طراحی تکرار شونده می‌شود که از آن طریق، طراحان نرم‌افزار بازخوردهایی را از کاربران به دست آورده و سپس، برای آزمون‌های بعدی، ایده‌های خود را در محصول مذکور می‌گنجانند.

¹ . Voice Of Customer

سیمای یک شرکت

شرکت تراک تول

کارآفرینی به نام شاوون دونگان با مخترعی به نام مایک پاکز کوفسکی تیم مشترکی تشکیل دادند تا شرکت تراک تول را در کلیولند در اوهایو راهاندازی کنند که مبادرت به تولید و بازاریابی غلظک‌های مخصوص رنگ کاری می‌کند که پیمانکاران حرفه‌ای از آن استفاده می‌کنند. اختراع پاکز کوفسکی دارای یک پمپ رنگ بدون هواست که رنگ را روی یکی از غلظک‌های دوگانه پاشیده، نیاز به فرو بردن غلظک در سطل رنگ را از بین برده و این سیستم را چهار تا پنج بار سریع‌تر از غلظک‌های سنتی می‌کند. دونگان و پاکز کوفسکی چندین مدل از این محصول را قبل از رسیدن به یک نمونه اولیه کارآمد تهیه کردند. نمونه‌های اولیه با چندین مشکل مواجه شدند که کارآفرینان مذکور باید آنها را برطرف می‌کردند که شامل والو انتقال فشار در سیستم‌های بدون هوای مرسوم و اتصالات مربوطه بود. دونگان می‌گوید، "هنگامی که قطعات را مورد طراحی مجدد قرار دادیم، آنها را عمیقاً بررسی و آزمایش کردیم. قبل از معرفی محصول، درصدد کسب اطمینان از امنیت، کارکرد و کیفیت محصول بودیم." آنها از این نمونه اولیه برای ایجاد گروه‌های تمرکز متشکل از پیمانکاران فرعی و متخصصان صنعت استفاده کردند تا بازخورد مربوط به محصول و ویژگی‌های آنرا دریافت کنند. پاسخ دریافتی از گروه‌های تمرکز بسیار مثبت بود که منجر به این شد که دونگان و پاکز کوفسکی شرکت تراک تول را راهاندازی کنند که در حال حاضر در زمینه سیستم غلظک‌های رنگ کاری سریع، بیش از سه میلیون دلار فروش سالیانه دارد.

شرکت‌های موجود نیز می‌توانند از تهیه نمونه‌های اولیه سود ببرند. آوا دی مارکو و روبرت براندژی، بنیانگذاران شرکت لیتل یرث پروداکشنز، با رشد فعالیت‌های بازرگانی، رویکرد خود نسبت به توسعه محصولات جدید را تغییر دادند. دی مارکو می‌گوید، "هنگامی که برای اولین بار کار خود را آغاز کردیم، محصولات جدید را دو هفته قبل از برگزاری یک نمایشگاه تجاری طراحی کرده و امیدوار بودیم که مردم آنها را خواهند خرید." در حال حاضر، شرکت مذکور تعداد محدودی نمونه اولیه را تولید کرده، در چند فروشگاه در معرض فروش گذاشته و پاسخ‌های مشتریان را نسبت به آنها مورد بررسی قرار می‌دهد. دی مارکو می‌گوید، "این بازخورد به ما امکان می‌دهد تا بفهمیم که، قبل از سرمایه‌گذاری مالی و زمانی، آیا در زمینه ارائه محصول جدید در مسیر درستی هستیم یا نه."

نحوه استفاده مشتریان از محصولات: یکی از تکنیک‌هایی که اطلاعات مفیدی را در اختیار ما قرار می‌دهد فعالیتی است که هماهنگی آن بسیار چالش برانگیز است: نحوه استفاده مشتریان از محصولات در منزل. انجام این فرآیند مستلزم اعزام محققان به منازل مشتریان برای مشاهده نحوه استفاده از کالا یا خدمت است.

سیمای یک شرکت

اینتویت

اینتویت، یک شرکت نرم‌افزاری است که برنامه‌های عامه پسندی مثل کوئیکن، کوئیک بوکز و توربو تکس را تهیه نموده و یکی از اولین شرکت‌هایی بود که در سال 1989 آزمایشات درون منازل را به عنوان بخشی از فرآیند توسعه محصول خود انجام داد. در برنامه این شرکت تحت عنوان "مرا درخانه دنبال کن"، مهندسان نرم‌افزار در کنار یک فروشگاه خرده‌فروشی منتظر مشتریان می‌مانند تا یکی از محصولات اینتویت را بخرند. سپس از مشتری درخواست می‌کنند که اجازه دهد به خانه آنها بروند و این موضوع را بررسی می‌کنند که مشتریان چگونه این نرم‌افزارها را نصب کرده و از آنها استفاده می‌کنند و به پیشنهادها آنها در یک وضعیت کاملاً طبیعی گوش فرا می‌دهند. شرکت اینتویت این برنامه را برای مراکز تماس خود نیز به مورد اجرا گذاشته است که در آن، مشتریان سؤالاتی را درباره این نرم‌افزار می‌پرسند. مدیران نرم‌افزار و مهندسان محصول به صورت دوره‌ای در مرکز تماس مشتریان گرد آمده و به دنبال یافتن روش‌هایی برای بهبود توانایی کارکنان برای خدمت‌رسانی مؤثرتر به مشتریان می‌گردند. این شرکت همچنین از طریق سایت‌های اینترنتی بررسی‌هایی را انجام داده، جوامع اینترنتی را مورد کاوش قرار داده و به دنبال دریافت نظرات و بازخوردهای آنها درباره محصولات نرم‌افزاری خود است. این فرآیند کارایی داشته و آخرین نسخه کوئیکن شامل 121 بهبود پیشنهادی توسط مشتریان بوده است.

4-1-3: تجزیه و تحلیل امکان سنجی مالی

آخرین بخش از یک مطالعه امکان‌سنجی در ارتباط با ارزیابی امکان‌سنجی مالی یک سرمایه‌گذاری پیشنهادی است. در این مرحله از فرآیند، یک تجزیه و تحلیل کلی مالی کفایت می‌کند. اگر مفهوم بازرگانی از تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی کلی عبور کند، هنگام تهیه طرح کسب و کار

تمام عیار، کارآفرین باید یک تجزیه و تحلیل مالی عمیق را انجام دهد. عناصر اصلی که باید در تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی مدنظر قرار گیرند شامل نیازمندی اولیه به سرمایه، درآمدهای تخمین زده شده و بازگشت سرمایه حاصله است.

نیازمندی‌های سرمایه‌ای: همانطور که برای روشن کردن آتش به مواد سوختی نیاز داریم، یک کارآفرین نیز برای راه‌اندازی فعالیت بازرگانی خود نیازمند سرمایه است. بعضی از مؤسسات بازرگانی نیازمند مقادیر بیشتری سرمایه هستند ولی این قضیه در مورد همه صدق نمی‌کند. نوعاً، مؤسسات بازرگانی خدماتی نیازمند سرمایه کمتری در مقایسه با مؤسسات تولیدی یا خرده‌فروشی هستند. شرکت‌های نوپا غالباً برای خرید تجهیزات، ساختمان، تکنولوژی و سایر دارائی‌های مشهود و همچنین استخدام، آموزش کارکنان، بازاریابی، فروش کالاها یا خدمات و حضور در بازار نیازمند سرمایه هستند. یک تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی خوب تخمینی از میزان سرمایه اولیه مورد نیاز کارآفرین برای راه‌اندازی مؤسسه بازرگانی را در اختیار شما قرار می‌دهد. به عنوان مثال، شاوون دونگان و مایک پاکزکوفسکی نیازمند 150000 دلار بودند تا بتوانند شرکت تراک تول را راه‌اندازی نموده و سیستم رنگ‌کاری سریع با استفاده از غلطک‌های مخصوص را به بازار عرضه کنند. آنها بخش اعظمی از سرمایه اولیه خود را صرف توسعه و آزمون نمونه‌های اولیه نموده و محصول خود را در نمایشگاه تجاری نقاشی و پیمانکاران دکوراسیون آمریکا در معرض نمایش گذاشتند.

در فصل 13 تحت عنوان "منابع تأمین مالی: بدهی و سرمایه" چیزهای بیشتری را درباره نحوه تأمین منابع مالی از طریق بدهی و سرمایه خواهید آموخت.

درآمدهای برآوردی: علاوه بر تهیه تخمینی از نیازمندی‌های شرکت نوپای مذکور به سرمایه، کارآفرینان باید مبادرت به پیش‌بینی توانایی‌های بالقوه سودآوری کسب و کار پیشنهادی بنمایند. انجمن‌ها و نشریات تجاری صنعتی خط‌مشی‌هایی را در زمینه تهیه تخمین‌های فروش و درآمدها در اختیار شما قرار می‌دهند. کارآفرینان از این طریق می‌توانند انتظارات مالی سرمایه‌گذاران را برآورد کنند.

بازگشت سرمایه: آخرین جنبه تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی مالی به ترکیب درآمدهای برآوردی و نیازمندی‌های سرمایه می‌پردازد تا نرخ بازگشت سرمایه مورد انتظار را تعیین کند. یکی از معیارهای ساده، نرخ بازگشت سرمایه است که با تقسیم درآمدهای برآوردی بر میزان سرمایه - گذاری به دست می‌آید. اگر چه تخمین‌های مالی صورت گرفته در مرحله تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی نوعاً خام هستند، با این وجود بخش مهمی از تصمیم‌نهایی کارآفرین مبنی بر انجام یا عدم انجام سرمایه‌گذاری را تشکیل می‌دهند. سرمایه‌گذاری باید نرخ بازگشت جذابی را در مقایسه با سطح ریسک ایجاد کند. رابطه ریسک-بازده بدان معناست که هر چه سطح ریسک یک فعالیت سرمایه‌گذاری بیشتر باشد، نرخ بازده مورد انتظار کارآفرین و سرمایه‌گذار بالاتر خواهد بود. چرا یک کارآفرین باید تمام خطرات راه‌اندازی و اداره یک شرکت، که صرفاً سه یا چهار درصد نرخ بازده ایجاد می‌کند را به جان بخرد در حالی که می‌تواند با سرمایه‌گذاری بدون ریسک در یک بانک یا مؤسسه مالی به سود مذکور دست یابد؟ در فصل 11 تحت عنوان "تهیه یک طرح مالی موفق"، مطالب بیشتری درباره نحوه تهیه پیش‌بینی‌های مالی تفصیلی برای یک شرکت نوپا خواهید آموخت.

صرفنظر از نتیجه حاصله، کارآفرینان باهوش با استفاده از روش‌های فوق‌الذکر، وقت خود را صرف انجام تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی ایده‌های خود می‌کنند. اگر مطالعه مذکور دال بر امکان تبدیل ایده به یک کسب و کار موفق نباشد، کارآفرین می‌تواند به سراغ ایده بعدی رفته و مطمئن باشد که منابع ارزشمند خود را صرف راه‌اندازی فعالیتی نکرده است که از همان آغاز محکوم به فناست. اگر این تجزیه و تحلیل نشان دهد که ایده مذکور، به عنوان یک کسب و کار سودآور از توانایی بالقوه واقعی برخوردار است، می‌تواند آنرا دنبال کرده و از اطلاعات گردآوری شده در خلال تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی به عنوان مبنایی برای ایجاد یک طرح کسب و کار منطقی استفاده کند. ما اکنون توجه خود را معطوف به این فرآیند می‌کنیم.



شما نیز مشاور باشید

چگونه یک لباس پاره منجر به انجام یک سرمایه‌گذاری موفق شد

یک مراجعه ساده به یک خشکشویی منجر به تغییر مسیر شغلی رابرت بیرلی شد. او هنگام بررسی لباس خود، متوجه شد که خشکشویی مذکور یکی از لباس‌های 100 دلاری او را پاره کرده است. اگر خشکشویی مذکور پیشنهاد تعویض آنرا داده بود، او راضی می‌شد ولی چنین نکرد. او حتی از بیرلی معذرت‌خواهی نکرد و در همین زمان بود که بیرلی تصمیم گرفت کاری در این زمینه انجام دهد.

اگر چه بازار دالاس مملو از خشکشویی‌های متعدد بود، بیرلی کار خود در شرکت را رها کرد تا خشکشویی بین تاکرز را تأسیس کند تا به شهروندان دالاسی کیفیت و خدمات بهتر ولی با نرخ‌های بالاتر از سایر خشکشویی‌ها ارائه دهد. او مطمئن نبود که آیا بخشی از بازار حاضر به پرداخت بهای بیشتر برای یک خشکشویی است که در مکانی مناسب قرار گرفته، کیفیت و خدمات بهتری ارائه داده و قابلیت‌های بیشتری دارد. بیرلی تنها به غریزه خود اکتفا نکرد. قبل از راه‌اندازی بین تاکرز، او تحقیقات زیادی در این زمینه انجام داده و یک طرح کسب و کار را برای هدایت فعالیت کارآفرینانه خود تهیه نمود.

او کارش را با بینشی که برای کسب و کار خود داشت آغاز کرد. یک شب، هنگامی که نمی‌توانست بخوابد، شروع به تهیه لیستی از ویژگی‌های مورد نظر خود برای خشکشویی نمود. بر اساس تجربه منفی از خشکشویی قبلی، بیرلی پذیرفتن مسئولیت کار را در صدر لیست قرار داد. او نه قلم دیگر را نیز ذکر نمود که شامل تحویل محصول به صورت کنترل شده، یک سیستم کامپیوتری برای ردیابی لباس‌ها در کل فرآیند، استفاده از اسکنرهای بارکدخوان برای بررسی اولویت‌ها و ترجیحات مشتریان و یک فرآیند تنظیف که از روزآمدترین تجهیزات و مواد سازگار با محیط زیست استفاده می‌کرد.

قیمت پائین یکی از مواردی بود که در این لیست گنجانده نشده بود. او می‌گوید، "چیزهایی که من در یک خشکشویی تمام عیار به دنبال آنها بودم سختی با تخفیف و ارزان فروشی نداشتند".

گام بعدی بیرلی تحقیق درباره صنعت و توانایی‌های بالقوه بازار برای این سرمایه‌گذاری بود. او یک هفته کامل را در کتابخانه گذرانده و چیزهای زیادی درباره صنعت خشکشویی آموخت. درآمد سالیانه این صنعت 16 میلیارد دلار بوده و تحت سلطه شرکت‌های مستقل کوچکی بوده که در وهله اول بر اساس قیمت با یکدیگر رقابت می‌کردند. او همچنین متوجه شد که خشکشویی‌ها عامل تعداد زیادی از شکایت‌هایی هستند که در این زمینه مطرح می‌شود. شکایت شماره یک؟ خشکشویی‌ها مسئولیت کارهای خود را نمی‌پذیرفتند. او همچنین چیزهایی را درباره قوانینی آموخت که به زودی به مورد اجرا گذاشته شده و نوع حلال‌هایی که خشکشویی‌ها از آنها استفاده می‌کردند را تغییر می‌داد.

همان‌گونه که بیرلی طرح خود را تهیه می‌کرد، متوجه شد که می‌تواند از روش سازگار با محیط زیست خود، که تعداد کمی از شرکت‌ها از آن استفاده می‌کردند به‌عنوان یک ابزار بازاریابی استفاده کند. او مبادرت به تحقیق درباره رقابت فعلی در دالاس پرداخته و متوجه شد که بخش اعظمی از خشکشویی‌ها یک رویکرد زیاده‌خواهانه نسبت به بازار دارند. او متوجه شد که باید فعالیت‌های خود را از رقبای متمایز نموده و به شعبات خود یک طرح منحصر به فرد و جذاب بدهد. مراکز مذکور دارای دکوراسیون حرفه‌ای بوده، یک سایبان جذاب داشته و مسیرهایی داشتند که رانندگان می‌توانستند در آنها رانندگی نموده و مواد خوراکی و آشامیدنی رایگان در اختیارشان قرار می‌گرفت. او می‌گوید، "من به دنبال مکانی بودم که افراد احساس راحتی نموده و بهترین لباس‌هایشان را به آنجا بسپارند. من به دنبال مکانی بودم که خدمات پنج ستاره‌ای را ارائه دهد که هیچ خشکشویی دیگری آنها را ارائه نکرده بود". البته، یکی از سوالات کلیدی که باید پاسخ داده می‌شد این بود که، "آیا مشتریان حاضر به پرداخت بهای این کیفیت، خدمات و آسایش هستند؟" برای یافتن پاسخ این پرسش، بیرلی از یک شرکت بازاریابی و گروه‌های تمرکز مشتریان بالقوه استفاده کرد که درباره هر چیزی از چشم‌انداز ساختمان شرکت تا نام آن به بحث می‌پرداختند. بیرلی حتی لباس‌هایی را به 15 عدد از بهترین خشکشویی‌های شهر داده و از اعضای گروه‌های مذکور خواست تا از آنها انتقاد کنند تا بتواند از انتظارات دقیق مشتریان آگاه شود. هدف او این بود که فراتر از انتظارات آنها عمل کند.

پس از تجزیه و تحلیل تحقیقات مذکور در قالب یک طرح، بیرلی شرکت بین تاکرز را در پلانو در حومه دالاس راه‌اندازی نمود. بر اساس تحقیقات، او می‌دانست که خشکشویی‌های معمولی هر ساله 250/000 دلار درآمد دارند. وقتی که اولین فروشگاه او توانست در اولین سال فعالیت از مرز فروش یک میلیون دلار فراتر رفته و پس از چهار ماه شروع به سودآوری نماید، دریافت که تحقیقات و برنامه‌ریزی او جواب داده است. او قبل از اینکه زمام عملیات شرکت را به عنوان رئیس هیأت مدیره در دست بگیرد، دو فروشگاه دیگر نیز افتتاح نمود. وی در حال حاضر در حال راه‌اندازی یک کسب و کار دیگر بوده و به همراه شریک خود همان رویکرد انتقادی را نسبت به تحقیق درباره صنعت و فعالیت بازرگانی - قبل از آغاز فعالیت - دنبال می‌کند. در حال حاضر یک تیم 13 نفره، یکسال را صرف تحقیق برای این سرمایه‌گذاری جدید نموده تا اطمینان حاصل کند که در همان اولین مرتبه، کار به بهترین نحو ممکن انجام می‌گیرد.

1- چرا برای کارآفرینان مهم است که قبل از راه‌اندازی فعالیت بازرگانی درباره صنعت و بازار تحقیق کنند؟ چرا بعضی از کارآفرینان در انجام این کار قصور می‌کنند؟

2- فرض کنید که یکی از دوستان نزدیک شما در حال بررسی راه‌اندازی یک رستوران جدید (یا نوع دیگری از فعالیت بازرگانی به انتخاب شما) است. انجام

چه تحقیقاتی را به او توصیه می‌کنید؟ برای یافتن اطلاعات مورد نیاز دارد چه منبعی را به او توصیه می‌کنید؟
3- به سؤال 2 بازگردید. برای دریافت بازخورد از مشتریان بالقوه دربارهٔ فعالیت بازرگانی مذکور، چه توصیه‌ای به او دارید؟

4-2: چرا باید یک طرح کسب و کار را تهیه نمود؟

هر کارآفرینی که در حال انجام یک فعالیت بازرگانی بوده یا درصدد راه‌اندازی یک کسب و کار جدید است نیازمند طرح کسب و کاری مبتنی بر یک درک صحیح از واقعیت است تا بتواند احتمال موفقیت خود را افزایش دهد. تحقیقات ثابت کرده است که شرکت‌هایی که عمیقاً در برنامه‌ریزی فعالیت بازرگانی خود درگیر می‌شوند عملکرد بهتری در مقایسه با سایرین دارند. متأسفانه، مطالعات همچنین نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک علاقهٔ چندانی به تهیهٔ طرح کسب و کار ندارند. بسیاری از کارآفرینان هیچگاه زمانی را به تهیهٔ طرح کسب و کار خود اختصاص نمی‌دهند. متأسفانه، پیامدهای مربوط به فقدان برنامه‌ریزی در نرخ بالای شکستی که بسیاری از شرکت‌های کوچک تجربه می‌کنند کاملاً مشهود است. طرح کسب و کار یک خلاصهٔ مکتوب از فعالیت بازرگانی پیشنهادی کارآفرین، جزئیات عملیاتی و مالی، فرصت‌ها و استراتژیهای بازاریابی و مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران است. هیچ جایگزینی برای یک طرح کسب و کار حساب شده وجود ندارد و هیچ میانبری نیز برای تهیهٔ آن قابل تصور نیست. برای کارآفرین، این طرح به عنوان یک نقشهٔ راه در مسیری عمل می‌کند که به ایجاد یک کسب و کار موفق ختم می‌شود. این فرآیند توصیف‌کنندهٔ مسیر، اهداف، جایگاه مطلوب و نحوهٔ رسیدن به آن است. وجود این طرح نشانهٔ انجام تحقیقات لازم توسط کارآفرین مذکور، مطالعهٔ کافی فرصت‌های کسب و کار و آمادگی کافی برای سرمایه‌گذاری با استفاده از یک مدل منطقی است. به طور خلاصه، یک طرح کسب و کار بهترین تضمین کارآفرین برای اجتناب از راه‌اندازی کسب و کارهای محکوم به فناست.

یک طرح کسب و کار سه وظیفهٔ اساسی را دنبال می‌کند. اول و مهم‌تر از همه، این فرآیند راهنمای کارآفرین است و از طریق ترسیم راهکارهای آتی و تدوین استراتژی کسب موفقیت این کار را انجام می‌دهد. طرح مذکور مجموعه‌ای از ابزارها شامل بیانیهٔ مأموریت، اهداف بلندمدت و میان مدت، تجزیه و تحلیل بازاریابی، بودجه‌ها، پیش‌بینی‌های مالی، بازارهای هدف و استراتژی‌ها را فراهم می‌کند که در هدایت موفق شرکت به کارآفرین کمک می‌کند. این فرآیند به مدیران و کارکنان حس هدفمند بودن می‌دهد ولی طرح مذکور تنها در صورتی کارآیی خواهد داشت که همهٔ افراد در ایجاد، به روز رسانی و تغییر آن سهیم باشند. هر چه میزان مشارکت اعضای تیم در تهیهٔ طرح بیشتر باشد، طرح مذکور منطقی‌تر خواهد بود. خصوصاً در مراحل حیاتی آغازین و توأم با ابهام اولیه، این طرح برای همهٔ افراد اهدافی را مشخص می‌کند که می‌توانند بدان سمت حرکت نموده و معیاری را تعیین می‌کند که می‌توان از آن برای سنجش عملکرد واقعی در مقایسه با اهداف استفاده نمود. تهیهٔ چنین طرحی کارآفرینان را مجبور می‌کند تا ایده‌های خود را به بوتهٔ آزمون واقعیت بسپارند و ببینند که آیا ایدهٔ مذکور عملاً سودآور است یا نه؟

کارکرد دوم طرح کسب و کار، جذب وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران است. مالکان مؤسسات بازرگانی غالباً بدون آمادگی کافی و تعریف مفهوم کسب و کار به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران مراجعه می‌کنند. صرفاً نوشتن یک سری اعداد و ارقام روی برگهٔ یادداشت برای پشتیبانی از درخواست وام کفایت نمی‌کند. بدون یک طرح کسب و کار منسجم، درخواست وام یا تلاش برای جذب سرمایه‌گذاران به ندرت منجر به جذب سرمایهٔ مورد نیاز می‌شود. در عوض، بهترین راه برای تضمین تأمین سرمایهٔ مورد نیاز، تهیهٔ یک طرح کسب و کار منطقی است که کارآفرین را قادر می‌سازد تا به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه، پتانسیل‌های کسب و کار موصوف را ارائه کند. کارآفرینان باید توجه زیادی به جزئیات داشته باشند چرا که این امر به برنامهٔ ارائه شده به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه مربوط می‌شود. کیفیت طرح کسب و کار شرکت تأثیر زیادی بر تصمیم افراد برای ارائهٔ وام یا سرمایه‌گذاری دارد. این امر، همچنین بیانگر اولین احساس وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران دربارهٔ شرکت و مدیران آن است. بنابراین، محصول نهایی باید هم از نظر شکل ظاهری و هم از نظر محتوا کاملاً صیقل خورده و حرفه‌ای به نظر برسد.

یک طرح کسب و کار باید برای وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه اثبات کند که سرمایه‌گذاری مذکور قادر به بازپرداخت وام‌ها و تولید نرخ بازدهٔ کافی و جذاب است. نیل استیفنسون، یک کارآفرین و نویسنده، که قبل از تمرکز بر حرفهٔ نویسندگی چندین شرکت را راه‌اندازی کرده بود، تجربهٔ خود در زمینهٔ نوشتن یک طرح کسب و کار را اینگونه شرح می‌دهد:

همان‌گونه که درصدد نوشتن طرح خود بودم، چیزی به ذهن من خطور می‌کرد که از همان آغاز برایم مسجّل بود. من به دنبال ارائهٔ یک طرح پیشنهادی برای استقراض مبلغ قابل توجهی پول از افراد غریبه بودم که در این کار ریسک زیادی را مرتکب می‌شدند. اگر این طرح‌ها کار نمی‌-

کرد، این افراد پول خود را از دست می‌دادند که یکی از جنبه‌های ناراحت‌کننده قضیه بود. این امر شما را واقعاً تکان داده و سبب می‌شود که درباره کاری که انجام می‌دهید عمیقاً بیندیشید. ما در حال استفاده از پول سایر افراد هستیم و این افراد ممکن است در اثر این فرآیند لطمه ببینند. تهیه یک طرح، کارآفرین بالقوه را مجبور می‌کند تا به ایده کسب و کار خود از زاویه خشن واقعیت بنگرد. این کار مستلزم این است که کارآفرین بطور عینی مبادرت به ارزیابی شانس موفقیت سرمایه‌گذاری نماید. یک طرح حساب شده به اثبات موفقیت‌آمیز بودن یک ایده کسب و کار کمک می‌کند. برای تأمین منابع مالی خارجی، طرح کسب و کار کارآفرین باید از سه آزمون نزد وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه سربلند بیرون بیاید:

1- آزمون واقعیت، 2- آزمون رقابتی و 3- آزمون ارزش

دو آزمون اول دارای مؤلفه‌های بیرونی و درونی هستند.

آزمون واقعیت: مؤلفه بیرونی آزمون واقعیت در ارتباط با اثبات این امر است که در حقیقت، بازاری برای کالا یا خدمت مذکور وجود دارد. این آزمون بر جذابیت صنعت، حوزه‌های تخصصی بازار، مشتریان بالقوه، اندازه بازار، درجه رقابت و عوامل مشابه تمرکز دارد. کارآفرینی که این بخش از آزمون واقعیت را پشت سر می‌گذارد در قسمت بازاریابی طرح کسب و کار خود اثبات می‌کند که یک تقاضای قوی برای ایده کسب و کار آنها وجود دارد.

مؤلفه درونی آزمون واقعیت بر خود کالا یا خدمت تمرکز دارد. آیا شرکت می‌تواند با توجه به تخمین‌های هزینه‌ای که در طرح کسب و کار آمده عملاً آنرا تولید کند؟ آیا محصول مذکور واقعاً از محصولات فعلی رقبا بهتر است؟ آیا محصول مذکور ارزش خاصی را در اختیار مشتری قرار می‌دهد؟

آزمون رقابتی: مؤلفه بیرونی آزمون رقابتی به ارزیابی جایگاه نسبی شرکت در مقایسه با رقبای کلیدی آن می‌پردازد. نقاط قوت و ضعف شرکت چگونه با نقاط قوت و ضعف رقبا منطبق می‌شود؟ آیا این عکس‌العمل‌ها تهدیدی برای موفقیت و بقای شرکت جدید است؟ مؤلفه درونی آزمون رقابتی به توانایی مدیریت در ایجاد شرکتی اشاره دارد که قادر به کسب یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای فعلی خود است. برای گذر از این بخش از آزمون رقابتی، طرح موصوف باید کیفیت، مهارت و تجربه تیم مدیریت سرمایه‌گذاری مذکور را اثبات نماید. شرکت مذکور دارای چه منابع دیگری است که می‌تواند یک مزیت رقابتی را در بازار به آن بدهد؟

آزمون ارزشی: برای متقاعد کردن وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در طرح مذکور، طرح کسب و کار باید به آنها اثبات کند که این فرآیند می‌تواند احتمال بالایی از بازپرداخت یا نرخ بازده جذابی را برای آنها به همراه داشته باشد.

کارآفرینان معمولاً فعالیت‌های بازرگانی خود را سرمایه‌گذاری‌های خوبی تلقی می‌کنند چرا که موارد نامشهود تملک یک مؤسسه بازرگانی - کنترل سرنوشت خود، آزادی در انجام آنچه از آن لذت می‌برند و سایر عوامل - را در نظر می‌گیرند. با این وجود، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به شکل بی‌روح و خشن‌تری به این قضیه می‌نگرند: بازگشت سرمایه. یک طرح باید وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران را در زمینه دریافت یک بازده جذاب متقاعد کند.

اگر چه در خلال موج شرکت‌های اینترنتی در اواخر دهه نود، بسیاری از کارآفرینان و سرمایه‌گذاران دیدگاه خود درباره اهمیت مدل‌های کسب و کار عملی و سودآور را از دست داده بودند، هنوز هم همان اصولی که سرمایه‌گذاران برای چندین دهه در ارزیابی پتانسیل‌های مالی یک سرمایه‌گذاری جدید مورد استفاده قرار داده‌اند برقرار است. نابودی بسیاری از شرکت‌های اینترنتی در ابتدای قرن 21 اثبات کرد که فرضیات خام و غیرواقعی نمی‌تواند جایگزین اصول منطقی کسب و کار شوند. یکی از نویسندگان بازرگانی می‌گوید، "مؤسسات مذکور دارای پرسنلی با قابلیت‌های تخصصی بالا و بودجه‌های بازاریابی سخاوتمندانه بودند ولی تعداد زیادی از آنها بدین علت ورشکست شدند که طرح‌های کسب و کار آنها بهتر از طرح کشتی تایتانیک برای اجتناب از برخورد با کوه یخ نبود".

در حال حاضر، مهم‌ترین مسأله، پیش‌بینی‌های مالی واقع‌بینانه مبتنی بر فرضیات تحقیقی و منطقی است. سرمایه‌گذاری جدید باید یک دیدگاه استراتژیک بلندمدت و تمرکز عملیاتی کاربردی داشته باشد. کارآفرینان باید بتوانند به صورتی شفاف درک خود درباره موضوعات زیر را به سایرین منتقل کنند.

— بهای تمام شده مواد خام و ملزومات

— بهای تمام شده هر واحد نیروی کار

— قیمت‌های فروش تعیین شده توسط بازار و حاشیه سود ناخالص

— نقطه سربه‌سر فعالیت‌های بازرگانی

در بعضی مواقع، بهترین توصیه‌ای که یک طرح کسب و کار به کارآفرینان می‌کند این است که "طرح مذکور کارایی ندارد". زمان درک ناکارآمدی یک ایده بازرگانی بالقوه در مرحله برنامه‌ریزی و قبل از آن است که کارآفرین مذکور منابع قابل توجهی را سرمایه‌گذاری نماید. در سایر موارد، این طرح آشکار کننده مشکلات مهمی است که قبل از راه‌اندازی یک شرکت باید بر آنها فائق آمد. ارزش واقعی یک طرح کسب و کار در خود طرح نیست بلکه در فرآیند تهیه آن است. اگر چه محصول نهایی مفید است ولی فرآیند تهیه آن مستلزم یک ارزیابی عینی و نقادانه توسط کارآفرین است. کارآفرین چه چیزهایی را درباره شرکت خود، بازار هدف، نیازمندی‌های مالی و سایر عواملی می‌آموزد که نقشی اساسی در کسب یک موفقیت بازرگانی دارند. این فرآیند به کارآفرین اجازه می‌دهد تا "من فکر می‌کنم" را با "من می‌دانم" جایگزین نموده و اشتباهات خود را روی کاغذ مرتکب شود که بسیار ارزان‌تر از ارتکاب همین اشتباهات در عرصه عمل است. به زبان ساده، تهیه یک طرح کسب و کار منجر به کاهش ریسک و عدم اطمینان در راه‌اندازی یک شرکت شده و این کار را از طریق آموزش نحوه صحیح انجام کار به کارآفرین صورت می‌دهد!

ثالثاً، یک طرح کسب و کار انعکاسی از خالق آن است. این طرح باید نشان دهد که کارآفرین مذکور به جد درباره سرمایه‌گذاری مذکور اندیشیده و هر آنچه منجر به موفقیت آن می‌شود را به دقت مورد بررسی قرار داده است. تهیه یک طرح کسب و کار منسجم نشان می‌دهد که او زمان کافی برای انتقال طرح مذکور به روی کاغذ را صرف کرده است. به علاوه، تهیه این طرح کارآفرین را مجبور می‌کند تا جنبه‌های مثبت و منفی فعالیت مذکور را مدنظر قرار دهد. یک طرح کسب و کار تفصیلی، که با تفکر تهیه شده باشد، تأثیر اولیه مثبتی بر کسانی خواهد گذاشت که آنرا می‌خوانند. در بسیاری از موارد، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه قبل از ملاقات با کارآفرین مذکور، طرح کسب و کار او را می‌خوانند. سرمایه‌گذاران حرفه‌ای زمان خود را صرف ملاقات با کارآفرینی نمی‌کنند که طرح کسب و کار او نمی‌تواند توجیه‌کننده صرف این همه زمان و پول باشد. از نظر آنها، کارآفرینی که فاقد نظم و ترتیب لازم برای تهیه یک طرح کسب و کار است احتمالاً فاقد انضباط کافی برای اداره مؤسسه بازرگانی خواهد بود.

طرح کسب و کار باید منعکس‌کننده اشتیاق و علاقه کارآفرین نسبت به سرمایه‌گذاری باشد. به همین دلیل، کارآفرین نمی‌تواند به دیگران اجازه دهد تا طرح کسب و کار او را برایش تهیه کنند چرا که قادر به درک فعالیت بازرگانی مذکور نبوده و نمی‌تواند این شرکت را همانند کارآفرین مذکور تجسم کند. کارآفرین نیروی محرکه‌ای است که در پشت ایده بازرگانی قرار داشته و تنها کسی است که به بهترین نحو ممکن می‌تواند پیش و اشتیاقی که برای تبدیل ایده مذکور به یک طرح کسب و کار موفق دارد را منتقل کند. علاوه بر این، از آنجایی که کارآفرین مذکور طرح موصوف را به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه ارائه می‌کند، باید از تمام جزئیات آن آگاه باشد. در غیر این صورت، نمی‌تواند آنرا به شکلی متقاعد کننده ارائه داده و در بسیاری از موارد، مؤسسه یا سرمایه‌گذار مالی آنرا رد می‌کند. سرمایه‌گذاران می‌خواهند اطمینان حاصل کنند که آیا کارآفرین مذکور به شکل واقع‌بینانه‌ای مبادرت به ارزیابی خطرات سرمایه‌گذاری جدید نموده و برای رفع آنها برنامه دارد یا نه. علاوه بر این، همانگونه که می‌توان انتظار داشت، آنها درصد یافتن شواهدی مبنی بر سودآوری مؤسسه بازرگانی مذکور و بازگشت سرمایه منطقی آن هستند.

شاید بهترین راه برای درک نیاز به تهیه یک طرح کسب و کار، در نظر گرفتن "قاعده دو سوم" است بدین صورت که تنها دو سوم کارآفرینانی که یک طرح کسب و کار جدید منطقی و کارآمد دارند از حمایت مالی برخوردار می‌شوند. از بین دریافت‌کنندگان این حمایت مالی، تنها دو سوم از مبلغ درخواستی اولیه به این افراد پرداخت شده و فرآیند دریافت پول دو سوم طولانی‌تر از زمان پیش‌بینی شده خواهد بود. مؤثرترین استراتژی اجتناب از "قاعده دو سوم"، تهیه یک طرح کسب و کار منسجم است!

4-3: عناصر یک طرح کسب و کار

کارآفرینان باهوش متوجه این موضوع هستند که همه طرح‌های کسب و کار منحصر به فرد بوده و باید متناسب با شرایط خاص طراحی شوند. آنها از روش‌های قدیمی و تکراری که منجر به تهیه طرح‌های مشابه می‌شود اجتناب می‌کنند. عناصر یک طرح کسب و کار می‌تواند استاندارد باشد ولی شیوه بیان داستان توسط کارآفرینان باید منحصر به فرد بوده و منعکس‌کننده اشتیاق آنها برای انجام سرمایه‌گذاری جدید باشد. اگر برای اولین بار مبادرت به تهیه طرح کسب و کار می‌کنید، بهتر است از توصیه‌های افراد باتجربه‌تر استفاده کنید. حسابداران، اساتید بازرگانی، وکلا و مشاورانی که در مراکز توسعه کسب و کارهای کوچک مستقر هستند می‌توانند منابعی عالی برای ارائه راهکار در تهیه و پالایش یک طرح باشند. کارآفرینان همچنین می‌توانند از نرم‌افزارهای تخصصی کسب و کار برای تهیه طرح‌های خود استفاده کنند. این بسته‌های نرم‌افزاری، در سازماندهی موضوعات مربوطه به کارآفرینان کمک کرده و نکات مفیدی را در زمینه نوشتن طرح و الگوهای اولیه تهیه صورتحساب‌های مالی در اختیار آنها قرار می‌دهند. این بسته‌های برنامه‌ریزی، طرح‌های کسب و کار حرفه‌ای را ایجاد می‌کنند ولی کارآفرینانی که از آنها استفاده می‌کنند با یک مشکل

مواجه هستند: طرح‌هایی تهیه شده توسط آنها غالباً مشابه یکدیگرند گویا از یک قالب بیرون آمده‌اند. این امر می‌تواند یک نکته منفی برای سرمایه‌گذاران حرفه‌ای باشد که هر ساله صدها طرح کسب و کار را مشاهده می‌کنند.

در وهله اول، چشم‌انداز نوشتن یک طرح کسب و کار ممکن است سخت به نظر برسد. به جای صرف زمان و انرژی برای تعریف و تحقیق درباره بازار هدف، استراتژی‌ها و منابع مالی مورد نیاز، بسیاری از کارآفرینان ترجیح می‌دهند شرکت خود را راه‌اندازی نموده و سپس ناظر بروز اتفاقات باشند. از همه اینها گذشته، تهیه این طرح کاری بس طاقت‌فرساست! با این وجود، انجام همین کار سخت است که نتایج بسیاری به بار می‌آورد. البته، بسیاری از این نتایج بلافاصله آشکار نمی‌شوند. کارآفرینانی که زمان و انرژی خود را صرف تهیه طرح‌ها نموده‌اند، در مقایسه با کسانی که این کار را انجام نداده‌اند از آمادگی بهتری در مواجهه با محیط چالشی و رقابتی برخوردار خواهند بود. در قسمت‌های قبل، بیان کردیم که طرح کسب و کار همانند نقشه راهی است که کارآفرین را در مسیر برپایی یک کسب و کار موفق هدایت می‌کند. اگر از طریق یک مسیر نآشنا، سخت و خطرناک در حال سفر به یک مقصد خاص هستید، آیا ترجیح می‌دهید با کسی همراه شوید که نقشه راه و یک برنامه سفر را در اختیار دارد یا اینکه همراه کسی باشید که هیچ اعتقادی به نقشه راه و برنامه‌ریزی مسافرت، مقصد و محل توقف ندارد؟ اگر چه تهیه یک طرح کسب و کار ضامن موفقیت نیست اما شانس موفقیت کارآفرین در انجام فعالیت‌های بازرگانی را افزایش می‌دهد.

یک طرح کسب و کار نوعاً بین 25 تا 40 صفحه است. طرح‌های کوتاه‌تر معمولاً بسیار ناقص و سطحی بوده و ارزش چندانی ندارند. طرح‌های طولانی‌تر نیز در معرض این خطر هستند که هیچگاه مورد استفاده قرار نگرفته یا خوانده نشوند! این قسمت به شرح رایج‌ترین عناصر یک طرح کسب و کار می‌پردازد. با این وجود، کارآفرینان باید متوجه این موضوع باشند که همانند هر سرمایه‌گذاری بازرگانی، تمام طرح‌های کسب و کار منحصر به فرد هستند. یک کارآفرین باید عناصر زیر را به عنوان یک نقطه آغاز برای تهیه یک طرح در نظر گرفته و در صورت نیاز آنها را اصلاح کند تا داستان سرمایه‌گذاری خود را به شکل بهتری بیان کند.

4-3-1: صفحه عنوان و فهرست مطالب

طرح کسب و کار یک سند حرفه‌ای بوده و باید حاوی یک صفحه عنوان به همراه نام، لوگو و آدرس شرکت و همچنین نام و آدرس مؤسسان شرکت باشد. بسیاری از کارآفرینان در صفحه عنوان خود شماره کپی طرح و تاریخ انتشار آنرا نیز می‌گنجانند. خوانندگان طرح کسب و کار از فهرست مطالبی استقبال می‌کنند که دارای شماره صفحه باشد به نحوی که بتوانند بخش‌های خاصی از طرح، که توجه آنها را جلب کرده است، بیابند.

4-3-2: خلاصه اجرایی

برای جمع‌بندی برنامه ارائه شده به هر یک از مؤسسات بالقوه مالی یا سرمایه‌گذاران، کارآفرینان باید یک خلاصه اجرایی را تهیه کنند. این خلاصه اجرایی باید مختصر و مفید بوده، حداکثر در دو صفحه تهیه شده و تمام نکات مربوط به سرمایه‌گذاری مذکور را به صورت خلاصه آورده باشد. خلاصه اجرایی یک خلاصه اجمالی از کل طرح است که آنرا بصورت متمرکز ارائه می‌دهد. این خلاصه اجرایی باید موارد زیر را به اختصار توصیف کند:

- مدل کسب و کار شرکت و مبنای مزیت رقابتی آن
 - بازار یا بازارهای هدف شرکت و مزایایی که کالاها و خدمات آن برای مشتریان به همراه دارد
 - قابلیت‌های مؤسسان و کارکنان کلیدی
 - چشم‌اندازهای مالی کلیدی (مثل پیش‌بینی فروش و درآمد، سرمایه مورد نیاز، نرخ بازگشت سرمایه و موعد بازپرداخت وام‌ها)
- خلاصه اجرایی یک نسخه مکتوب از آن چیزی است که تحت عنوان "طرح آسانسورپسند"¹ نامیده می‌شود، بدان معنا که چگونه می‌توان در مدت کوتاهی که یک آسانسور به مقصد خود می‌رسد، نظر سرمایه‌گذار را جلب نمود. خود را در آسانسور با یک وام‌دهنده یا سرمایه‌گذار بالقوه تصور کنید. تنها شما دو نفر در آسانسور هستید و شما توجه کاملاً متمرکز فرد مذکور را در خلال این مدت دارید ولی ساختمان چندان بلند نیست! برای

¹ . Elevator pitch

متقاعد کردن سرمایه‌گذار مبنی بر اینکه فعالیت بازرگانی شما یک سرمایه‌گذاری عالی به حساب می‌آید، شما باید به عصاره اصلی پیام خود اشاره نموده و نکات کلیدی را ظرف یک یا دو دقیقه به مخاطب مذکور منتقل نمایید. خلاصه اجرایی باید توجه خواننده را جلب کند. در صورت عدم توفیق در انجام این کار، شانس خواننده شدن بقیه طرح حداقل خواهد بود. خلاصه اجرایی منسجمی که به خوبی تهیه شده باشد، پیشنهادهای مالی را مطرح کرده، تأثیر مطلوب اولیه‌ای از کارآفرین و مؤسسه بازرگانی ایجاد نموده و می‌تواند بخش اعظمی از راه را به سمت جذب منابع مالی مورد نیاز خود طی کند. اگر چه خلاصه اجرایی اولین بخش طرح کسب و کار به حساب می‌آید، باید آخرین قسمتی باشد که نوشته می‌شود.

4-3-3: بینش و بیانیه مأموریت

همانگونه که در فصل 3 آموختید، بیانیه مأموریت بیانگر بینش کارآفرین درباره وضعیت فعلی و آینده شرکت است. این بیانیه مستلزم ذکر اهداف کلی شرکت بوده و تعریف‌کننده سمت و سویی است که شرکت مذکور بدان سمت حرکت می‌کند. این بیانیه، پایه شرکت در شرایط دنیای واقعی را تشکیل داده و یک نظریه درباره روح کلی کسب و کار است. یک طرح خوب می‌تواند علاقه و بینش کارآفرین را نسبت به مؤسسه بازرگانی جلب نموده و بیانیه مأموریت بهترین مکان برای بیان آن است.

4-3-4: تاریخچه شرکت

مالک مؤسسه بازرگانی کوچکی که در حال تهیه یک طرح کسب و کار است، باید یک تاریخچه مختصر از عملیات خود را تهیه نموده و به رخدادهای مهم مالی و عملیاتی در عمر شرکت اشاره نماید. این بخش باید توصیف‌کننده زمان و چگونگی شکل‌گیری شرکت، نحوه تکامل آن و تجسمی از تفکرات کارآفرین درباره آینده شرکت است. این طرح باید حاوی نحوه تحقق موفقیت‌آمیز اهداف گذشته و همچنین شیوه تهیه نمونه‌های اولیه، کسب مجوزها، تحقق اهداف در زمینه سهم بازار یا تضمین قراردادهای بلندمدت با مشتریان باشد. این بخش همچنین باید به توصیف وجهه فعلی شرکت در بازار بپردازد.

4-3-5: سیمای مؤسسه بازرگانی و صنعت

برای آشنا کردن وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران با صنعتی که شرکت مذکور در آن مشغول رقابت است، کارآفرین باید آنرا در طرح کسب و کار خود توصیف کند. این بخش باید خواننده را به یک چشم‌انداز کلی درباره صنعت یا آن بخش از بازار مجهز کند که شرکت مذکور در حال فعالیت در آن است. داده‌های صنعت مثل اندازه بازار، روندهای رشد و نقاط قوت نسبی اقتصادی و رقابتی شرکت‌های بزرگ صنعت، همگی تعیین‌کننده فرآیندی است که از آن طریق می‌توان به درک بهتری از کارآمدی محصول یا خدمت جدید رسید. موضوعات استراتژیک مثل سهولت ورود به/خروج از بازار، توانایی تحقق صرفه‌جویی ناشی از مقیاس یا دامنه آن و وجود روندهای اقتصادی سیکلی یا فصلی نیز می‌تواند در ارزیابی سرمایه‌گذاری جدید به خوانندگان طرح مذکور کمک کند. این بخش از طرح باید به توصیف روندهای عمده صنعت و عوامل کلیدی موفقیت و همچنین چشم‌انداز کلی آینده آن بپردازد. اطلاعات مربوط به تکامل صنعت به خواننده کمک می‌کند تا پویایی‌های رقابتی آنرا درک کند. کتابچه چشم‌اندازهای صنعتی ایالات متحده یکی از منابع عالی به حساب می‌آید که سیمای طیفی از صنایع گوناگون بوده و پیش‌بینی‌هایی را در ارتباط با روندهای بعدی آنها ارائه می‌کند. یکی دیگر از منابع مفید درباره صنعت و اطلاعات اقتصادی، خلاصه‌ای از نکات مربوط به شرایط فعلی اقتصاد است که معمولاً تحت عنوان کتاب پز شناخته می‌شود. کتاب بژ، که هشت بار در سال توسط فدرال رزرو (بانک مرکزی آمریکا) منتشر می‌شود آمارهای تفصیلی و روندها را در بخش‌های کلیدی کسب و کار و همچنین در کل اقتصاد ارائه می‌کند. این کتاب اطلاعات ارزشمندی را در زمینه موضوعاتی از توریسم و روند خانه‌سازی گرفته تا مخارج مصرف‌کننده و نرخ دستمزدها را ارائه می‌دهد. کارآفرینان می‌توانند این اطلاعات ارزشمند را با نوک انگشتان خود در اینترنت بیابند.

این بخش از طرح همچنین باید به توصیف سودآوری فعلی و پیش‌بینی شده صنعت بپردازد. ورود و خروج شرکت‌ها یا ترکیب و ادغام آنها باید در قالب تأثیر بر رفتار رقابتی بازار مورد بررسی قرار گیرد. کارآفرین همچنین باید به تمام رخدادهایی که در طول ده سال گذشته تأثیر قابل توجهی بر صنعت داشته‌اند اشاره کند.

این بخش باید حاوی اهداف بازرگانی عمومی شرکت بوده و سپس به تعریف دقیق‌تری از اهداف میان مدت شرکت برسد. با این همه، این نوشته‌ها باید مشخص کند که طرح کسب و کار درصدد تحقق چه بوده و چگونه، چه زمانی و چه کسی آنرا به مورد اجرا خواهد گذاشت. اهداف بلندمدت اهدافی کلی و طولانی از طرح‌هایی است که شرکت درصدد تحقق آنها بوده و بیانگر سمت و سوی کلی آن است. به عبارت دیگر، این اهداف به این سؤال جواب می‌دهند که، "ظرف سه تا پنج سال آینده، شرکت به چه شکل خواهد بود؟"

از طرف دیگر، اهداف میان مدت اهداف عملکردی خاصی هستند که قابل حصول، اندازه‌گیری و کنترل هستند. تمام اهداف میان مدت منعکس‌کننده اهداف عمومی بلندمدت بوده و حاوی روشی برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و تحقق اهداف هستند. یک هدف میان مدت منطقی باید دارای یک چارچوب زمانی برای کسب موفقیت باشد. اهداف بلندمدت و میان مدت باید با مأموریت اساسی شرکت مرتبط باشند.

سیمای یک شرکت



اولین پنت هاوس (آپارتمان شیک که در آخرین طبقه یک ساختمان بلند قرار دارد)

دو مهندس عمران به نام هاکان و آنیکا اولسون، هنگام بازسازی آپارتمان خود در طبقه بالای یک ساختمان در استکهلم سوئد به ایده منحصر به فردی درباره ایجاد پنت هاوس‌های با کیفیتی رسیدند که می‌توانست در کارخانجات تولید شده و در بالای ساختمان‌های فعلی دارای سقف صاف قرار گیرد. هنگامی که زوج مذکور به لندن آمدند یکسری تصاویر هوایی از شهر خریداری کرده و تمام ساختمان‌های دارای سقف صاف را با مژیک قرمز مشخص کردند. هاکان می‌گوید، "هنگامی که کل تصویر قرمز شد، فهمیدیم که یک ایده کسب و کار خوب داریم". پس از انجام تحقیقات بیشتر و تهیه یک طرح کسب و کار، زوج اولسون شرکت "اولین پنت هاوس" را راه‌اندازی کردند. مدل کسب و کار آنها ارزش افزوده‌ای را هم برای مستأجرین - که از پنت هاوس‌های خیلی شیک با اتاقک‌های مصنوعی جذاب استفاده می‌کنند - و هم برای مالکین - که ارزش اموال آنها با افزودن پنت هاوس بهبود یافته بود - جذابیت داشت. این شرکت پنت هاوس‌های خود را یک روزه نصب کرده و تضمین می‌کند که هیچ اختلالی برای ساکنان فعلی ایجاد نشود. همانند بسیاری از کارآفرینان، زوج اولسون باید بر موانعی غلبه می‌کردند که از جمله شامل بانک‌هایی بودند که در ارائه اعتبار مردد بودند چرا که به قول هاکان، "این ایده بسیار جدید بود". برای تأمین سرمایه مورد نیاز، زوج اولسون از فرشتگان تأمین مالی استفاده کردند که یکی از عناوینی است که در فصل 13 درباره آن خواهید آموخت. آنها یکی از دوستان ثروتمند خود را متقاعد کردند که بخش اعظمی از 400000 دلار سرمایه مورد نیاز را برای تولید و نصب اولین پنت هاوس سرمایه‌گذاری کند. برای متقاعد کردن مسئولین قانونگذاری، که در این زمینه تردید داشتند، زوج اولسون موافقت کردند که از عایق‌های صوتی ویژه‌ای استفاده کرده و لاستیک‌های صدا خفه کن را روی سقف‌های مربوطه قرار دهند. فروش پنت هاوس‌های شرکت در حال افزایش بوده و زوج مذکور در حال برنامه‌ریزی برای توسعه کسب و کار خود به شهرهای بزرگ دنیا مثل نیویورک هستند.

4-3-6: استراتژی کسب و کار

بخش مهم دیگر طرح کسب و کار، دیدگاه مالک شرکت نسبت به استراتژی مورد نیاز برای همسویی و حتی پیشی گرفتن از رقباست. در قسمت قبل، کارآفرین با تعیین اهداف بلندمدت و میان مدت مشخص می‌کند که مؤسسه بازرگانی به کجا می‌خواهد برود. این بخش به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان بدانجا رسید. این همان چیزی است که ما از آن تحت عنوان استراتژی بازرگانی نام می‌بریم. در اینجا، کارآفرین باید شرح دهد که برای کسب مزیت رقابتی در بازار چه برنامه‌ای داشته و چه چیزی سبب تمایز شرکت او از رقبا می‌شود. کارآفرین مذکور، در طرح خود برای تحقق اهداف بلندمدت و میان مدت بازرگانی در مواجهه با رقبا و مقررات دولتی، باید نکاتی را مطرح کرده و وجهه مورد نظر شرکت در اذهان مشتریان را مشخص نماید. یکی از موضوعات مهم در این بخش، موضوعاتی است که منجر به منحصر به فرد شدن شرکت در پیش چشم مشتریان می‌شود.

یکی از سریع‌ترین روش‌های شکست یک مؤسسه بازرگانی، فروش کالاها یا خدمات مشابه رقبا در بازار است چرا که چیزی جدیدتر، بهتر، بزرگ‌تر، سریع‌تر، راحت‌تر یا متفاوت از کالاها یا خدمات فعلی ارائه نمی‌کند.

استراتژی طرح کسب و کار باید بیانگر روش‌هایی باشد که شرکت می‌تواند از آنها برای کسب عوامل کلیدی موفقیت استفاده نماید. به عنوان مثال، اگر یک نیروی فروش قوی و آموزش دیده به عنوان یک امر کلیدی در کسب موفقیت در نظر گرفته شود، مالک مؤسسه باید یک طرح اجرایی را برای تأمین این نیرو داشته باشد. مبنای این بخش از طرح کسب و کار از موضوعات مذکور در فصل 3 تحت عنوان: "طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی و تهیه یک طرح استراتژیک منسجم" گرفته شده است.

4-3-7: توصیف کالاها یا خدمات شرکت

یک کارآفرین باید خط کلی محصولات شرکت را توصیف نموده و چشم‌انداز نحوه استفاده مشتریان از کالاها یا خدمات مذکور را ارائه دهد. اگر محصول مذکور فنی باشد نیازمند طرح‌ها، نمودارها و تصاویر هستید. بهترین کار، توصیف کالا یا خدمت به سبکی روان است به نحوی که افراد عادی قادر به درک آن باشند. بیان جایگاه محصول در سیکل عمر محصول نیز می‌تواند مفید باشد. یک کارآفرین باید خلاصه‌ای از حق‌الاختراع-ها، علائم تجاری یا حقوق نشر را ارائه کند که منجر به محافظت از کالا یا خدمت در قبال سوءاستفاده رقبا می‌شود. در نهایت، بهتر است یک مقایسه صادقانه بین کالاها یا خدمات شرکت با رقبا انجام داده، مزایا یا بهبودهای خاصی که سبب به منحصره‌فرد شدن آنها شده را مشخص نموده و طرح‌هایی را برای تولید نسل‌های بعدی کالاها و خدماتی که شکل تکامل یافته‌تری از خط فعلی محصول هستند را مشخص کنید.

به جای توصیف ماشینی ویژگی‌های کالاها یا خدمات، در این قسمت باید بر ویژگی‌های منحصره‌فرد کالاها یا خدمات شرکت تأکید نموده و به مزایایی اشاره شود که مشتریان از طریق خرید آنها به دست می‌آورند. ویژگی عبارت است از یک واقعیت توصیفی درباره کالا یا خدمت (مثلاً، دسته‌ای که به صورت ارگونومیک طراحی شده و استفاده راحت‌تری دارد). منفعت هر آن چیزی است که مشتری از ویژگی‌های کالا یا خدمت به دست می‌آورد (مشکلات کمتر در ارتباط با سائیدگی مچ دست و افزایش بهره‌وری). زمانی لئو بارنت، اسطوره تبلیغات، گفت، "به مردم نگوئید که کالا را به چه خوبی ساخته‌اید. به آنها بگوئید که کالای مذکور چقدر برای آنها خوب خواهد بود". این بخش از طرح باید بیانگر این امر باشد که یک مؤسسه بازرگانی چگونه ویژگی‌های مشهود کالا یا خدمت را به منافع مهم و غالباً نامشهود مشتری تبدیل می‌کند (مثل صورتحساب کمتر انرژی، دسترسی سریع‌تر به اینترنت، زمان کمتر برای نوشتن چک‌ها برای پرداخت صورتحساب‌های ماهیانه، انعطاف‌پذیری بیشتر در ساخت ساختمان‌های شناور، زمان کوتاه‌تر مورد نیاز برای یادگیری یک زبان خارجی یا سایر موارد). به خاطر داشته باشید: مشتریان، منفعت‌ها و نه ویژگی‌های کالا یا خدمت را می‌خرند.

تولیدکنندگان باید فرآیند تولید، مواد خام استراتژیک مورد نیاز، منابع تأمین و بهای تمام شده را توصیف کنند. همچنین باید خلاصه‌ای از روش تولید را تهیه کرده و نحوه استقرار کارخانه را مشخص کنند. اگر محصول با یک فرآیند دارای حق‌الامتياز یا ویژگی‌های منحصره‌فرد تولید شده است، توصیف مزیت‌های منحصره‌فرد آن در بازار می‌تواند مفید باشد. همچنین، بهتر است تأثیر فعالیت‌های شرکت بر محیط زیست و برنامه‌های کارآفرین برای کاهش پیامدهای زیست محیطی منفی حاصل از این فرآیند را توضیح دهید.

سیمای یک شرکت

سواش

با افزایش ارزش اتومبیل‌های آمریکایی، تمایل به حفظ ارزش خودروها از طریق تمیز نگه داشتن آنها نیز افزایش یافته است. تقریباً 75000 کارواش در سراسر ایالات متحده مشغول فعالیت هستند ولی از نظر خدمات و کیفیت، به میزان قابل توجهی با یکدیگر تفاوت دارند. متیو لیب و کریس جونز از این فرصت برای ارائه خدمات بهتر در زمینه شستشوی اتومبیل استفاده نموده و شرکت سواش را تأسیس نمودند که یک کارواش پیشرفته، منظم و دقیق است که در آن، مشتریان نوع خدماتی که مایل به استفاده از آن هستند را با استفاده از دستگاهی مشابه دستگاه‌های خودپرداز خریداری کرده و با آرامش در خودروهای خود منتظر می‌مانند. خدمات نظافتی با استفاده از تجهیزات که به وسیله نرم افزار کنترل شده، و هیچ‌گاه بُرس را در ماشین شما جا نمی‌گذارد، انجام می‌شود. کل فرآیند مذکور سازگار با محیط زیست بوده و فقط پنج دقیقه طول می‌کشد.

تأکید بر ویژگی‌های منحصره‌فردی از این دست برای سرمایه‌گذاران، می‌تواند در تمایز یک محصول یا فرآیند از رقبا مفید باشد.

4-3-8: استراتژی بازاریابی

یکی از دغدغه‌های مهم کارآفرینان، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه‌ای که منابع مالی شرکت‌ها را تأمین می‌کنند این است که آیا بازده واقعی برای کالاها یا خدمات پیشنهادی وجود دارد یا نه. بنابراین، هر کارآفرینی باید مبادرت به توصیف بازار هدف شرکت و ویژگی‌های آن بنماید. تعریف بازار هدف و پتانسیل‌های آن یکی از مهم‌ترین و چالشی‌ترین بخش‌های ایجاد یک طرح کسب و کار است. ایجاد یک کسب و کار موفق به توانایی کارآفرین در جذب مشتریان واقعی بستگی دارد که مایل و قادر به پرداخت بهای کالاها و خدمات آن هستند. شاید بدترین خطای بازاریابی یک کارآفرین، شکست در تعریف بازار هدف و تلاش برای فروش همه چیز به همه مردم است. معمولاً شرکت‌های کوچک، هنگام تمرکز بر یک حوزه تخصصی بازار و ارائه عملکرد عالی در برآورده ساختن نیازها یا خواسته‌های خاص مشتری، موفق‌ترند.

یکی از تکنیک‌های شناسایی بازارهای هدف بالقوه، تهیه لیستی از ویژگی‌های کالاها یا خدمات ارائه شده توسط شرکت و سپس تبدیل این ویژگی‌ها به لیستی از مزایاست (به قسمت قبل مراجعه کنید). گام بعدی تهیه لیستی از انواع افرادی است که به این مزایا نیاز داشته یا می‌توانند از آنها استفاده کنند. خلاق باشید و اجازه دهید که ذهن شما آزادانه به پرواز درآید. پس از شناسایی بازارهای هدف بالقوه، می‌توانید شروع به تحقیق درباره آنها و محدود کردن لیست خود به یک یا دو حوزه نویدبخش کنید. اینها بازارهایی هستند که شرکت شما باید آنها را تعقیب کند.

بازار نوجوانان و جوانان یکی از بازارهای هدف در حال رشد و تکامل مؤسسات بازرگانی کوچک است. تا سال 2010، تعداد نوجوانان به 35 میلیون نفر، تقریباً 12 درصد جمعیت ایالات متحده، خواهد رسید ولی مهمتر از کمیّت، قدرت خرید آنهاست. با توجه به گزارش یک مؤسسه تحقیقاتی، نوجوانان سالانه 170 میلیارد دلار خرج می‌کنند که این مبلغ بیش از تولید ناخالص داخلی فنلاند، پرتغال و یونان است! چون این نوجوانان تعهدی نسبت به پرداخت وثیقه‌ها یا اقساط خودرو ندارند، مخارج انجام شده توسط بسیاری از آنان مخارجی اختیاری بوده و یکی از واقعیت‌های جذاب برای بسیاری از کارآفرینان زیرکی است که درصدد ارتباط با این بازار هدف هستند. بعلاوه، بازار نوجوانان بدین جهت واجد اهمیت است که این افراد تأثیر بسیار زیادی بر خریدهای خانواده داشته و در زمره اولین پذیرندگان کالاها یا خدماتی هستند که روندهای اجتماعی را در آینده شکل می‌دهند (چه کسانی پذیرندگان اولیه iPod ها بودند؟ نوجوانان). به قول مایک گاتی، یکی از مدیران ارشد انجمن تبلیغات بازاریابی خرده‌فروشی، "مصرف‌کنندگان جوان یک بازار بسیار مهم به حساب می‌آیند. آنها پول خودشان را در اختیار داشته و تصمیمات خرید را خودشان اتخاذ می‌کنند و با تغییرات جامعه، اهمیت بیشتری می‌یابند. والدین با محدودیت زمانی بیشتری مواجه بوده و در مقایسه با نسل‌های قبلی، عمدتاً با این نوجوانان همانند بزرگسالان برخورد می‌کنند."

سیمای یک شرکت

شرکت فایرفلای موبایل

شرکت فایرفلای موبایل، یک شرکت تولید موبایل در لینکلن شایر در ایالت ایلی نویز، مبادرت به بازاریابی موبایل‌های فایرفلای منحصراً برای کودکان نموده و آنرا "تلفن‌های موبایل برای بچه‌های در حال حرکت" می‌نامد. با درک این موضوع که کودکان امروزه می‌توانند از تلفن‌های موبایل برای تماس با افراد مهم زندگی خود استفاده کنند، مؤسس این شرکت آقای دان دیلر با ایده موبایلی به بازار آمد که به صورت تخصصی برای کودکان طراحی شده و دستگاهی بود که در مقایسه با موبایل‌های طراحی شده برای بزرگسالان، به سادگی قابل استفاده بوده و والدین نیز می‌توانستند کنترل بیشتری نسبت به استفاده از آن داشته باشند. دیلر که مستقیماً با کودکان کار می‌کند، با یک طراحی هوشمندانه وارد بازار شد، به عنوان مثال، فایرفلای همانند موبایل‌های سنتی قفل دکمه ندارد. در عوض، این موبایل فقط پنج دکمه ساده داشته و والدین به انتخاب خود می‌توانند موبایل مذکور را به نحوی برنامه‌ریزی کنند که حداکثر قادر به تماس با 20 شماره باشد (برای اجتناب از شیطنت‌های نوجوانان مثل برقراری تماس با استرالیا، برای اینکه ببینند درجه حرارت در آنجا چقدر است). فایرفلای محبوبیت قابل توجهی بین زوج‌های دو شغله‌ای دارد که برنامه‌های متعددی داشته و نگران ایمنی فرزندانشان هستند. برای جذابیت بیشتر این موبایل برای استفاده کودکان، با دریافت نظرات مشتریان در این زمینه، فایرفلای از رنگ‌ها، نور، صدا و انیمیشن‌های زیبا در طراحی آن استفاده نموده است.

تعریف بازار هدف یک شرکت مستلزم استفاده از تکنیک‌هایی است که به تفصیل در فصل 7 تحت عنوان "ایجاد یک طرح بازاریابی قدرتمند" آورده شده است. با این حال، یک طرح کسب و کار باید به سؤالات زیر پاسخ دهد:

- مشتریان هدف من چه کسانی هستند (سن، جنسیت، سطح درآمد و سایر ویژگی‌های جمعیتی)؟
- در کجا زندگی می‌کنند، کجا کار می‌کنند و کجا خرید می‌کنند؟

- چه تعداد مشتریان بالقوه در قلمروی تجاری شرکت من حضور دارند؟
- چرا آنها خرید می‌کنند؟ چه نیازها و خواسته‌هایی تصمیمات خرید آنها را هدایت می‌کند؟
- شرکت من، برای تحقق بهتر نیازها و خواسته‌ها در مقایسه با رقبا، چه کاری می‌تواند انجام دهد؟
- با علم به نیازها، خواسته‌ها و عادت‌های مشتریان، مبنای تمایز شرکت از نظر آنها چیست؟

اثبات وجود یک بازار سودآور مستلزم دو گام است: نشان دادن علاقه مشتری و مستندسازی خواسته‌های بازار.

نشان دادن علاقه مشتری: یک کارآفرین باید قادر به اثبات این امر باشد که مشتریان هدف او نیازمند یا طالب کالاها یا خدمات او بوده و مایل به پرداخت بهای آن هستند. دو تکنیک قابل اتکاء وجود دارد که در ارتباط با ایجاد یک نمونه اولیه از محصول است به نحوی که مشتریان بتوانند نحوه کارایی آنرا مشاهده کرده و یا تعداد کمی از محصولات را به نحوی تولید کنند که آنها بتوانند عملاً از آن استفاده کنند. یک کارآفرین ممکن است یک نمونه اولیه یا یک محصول واقعی را به چندین مشتری بالقوه ارائه کند تا تأییدیه و ارزیابی رسمی آنها را برای ارائه به سرمایه‌گذاران کسب کند. روش دیگر برای به دست آوردن بازخورد مفید، فروش محصول به چندین مشتری با تخفیف است. این امر اثبات می‌کند که آیا مشتریان بالقوه‌ای برای کالا یا خدمت مذکور وجود داشته و امکان نمایش محصول در شرایط عملی را فراهم می‌سازد. رساندن محصول به دست مشتریان در بدو فرآیند، روشی عالی برای دریافت بازخوردهای ارزشمندی است که می‌تواند منجر به بهبودی قابل توجه در طراحی و افزایش فروش در شرایط واقعی شود.

مستندسازی خواسته‌های بازار: طرح‌های کسب و کار زیادی وجود دارند که بر استدلال‌های مبهمی از این دست استوارند، "این بازار آن قدر عظیم است که اگر تنها یک درصد از آنرا به دست آوریم، ظرف هشت ماه به نقطه سربه‌سر می‌رسیم". جملاتی از این دست دارای پشتوانه واقعیت نبوده و معمولاً منعکس‌کننده خوش‌بینی بیش از حد کارآفرین هستند. در بسیاری از موارد، این توقعات غیرواقعی هستند! با استدلال‌های حساب نشده و تعمیم‌هایی از این دست، تعیین سهم بازار امکان‌پذیر نیست. در مقابل، سرمایه‌گذاران حرفه‌ای انتظار مشاهده تحقیقاتی را دارند که مؤید ادعاهای کارآفرین درباره پتانسیل‌های بازار کالا یا خدمت است.

گردآوری واقعیت‌ها درباره پتانسیل‌های فروش کالا یا خدمت نیازمند تحقیقات بازاریابی است. نتایج بررسی‌های بازار، پرسشنامه‌های نظرسنجی از مشتریان و مطالعات جمعیتی منجر به افزایش اعتبار پیش‌بینی‌های فروش خوش‌بینانه صورت گرفته توسط کارآفرینان می‌شود (در فصل 8 تحت عنوان "ایجاد یک طرح بازاریابی قدرتمند" چیزهای بیشتری را درباره تکنیک‌ها و منابع تحقیقات بازار خواهید آموخت).

سیمای یک شرکت

اسپین کلین

جو رابرتسن و دیو دادلی، برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز طرح کسب و کار خود درباره اسپین کلین، دستگاهی که از فشار آب برای تمیز کردن سریع و آسان فیلترهای استخر شنا استفاده می‌کند، درصد برآمدند محصول مذکور را به دست مشتریان رسانده و پاسخ‌های آنها را دریافت کنند. پس از اصلاح این طرح با ساخت چند نمونه اولیه، رابرتسن و دادلی تعداد محدودی از محصولات را تولید کرده و چند فروشگاه عرضه محصولات مربوطه در نزدیکی منزل خود را متقاعد کردند تا آنها را بفروشند. محصول مذکور به سرعت به فروش رفت و در نتیجه، این کارآفرینان واقعیت‌هایی را در اختیار داشتند که از آن طریق می‌توانستند اثبات کنند که محصول آنها از پتانسیل فروش واقعی برخوردار است.

یکی از اهداف این بخش از طرح کسب و کار، ایجاد مبنایی برای پیش‌بینی‌های مالی است که بعداً در این طرح مطرح می‌شوند. پیش‌بینی‌های مالی یک شرکت نوپا باید مبتنی بر چیزی بیش از یک تفکر خوش‌بینانه بوده و حتی‌الامکان بر اساس تحقیقات و واقعیت‌ها شکل گرفته باشد. بسیاری از کارآفرینان با استفاده از اطلاعات گردآوری شده از طریق انجمن‌های تجاری یا حرفه‌ای، اتاق‌های بازرگانی محلی، مقالات روزنامه‌ها و مجلات، مطالعات بازار انجام شده توسط خود یا سایرین، مؤسسات دولتی و البته اینترنت، مدل‌های مالی کسب و کار بالقوه خود را تهیه می‌کنند.

این اطلاعات، پیش‌بینی‌های فروش، بهای تمام شده و درآمد خالص طرح کسب و کار، به میزان قابل توجهی دقیق‌تر از تخمین‌های عجولانه‌ای است که پشت جلد سیگار یا جعبه دستمال کاغذی نوشته شده است.

این بخش از طرح کسب و کار باید به موارد زیر اشاره کند:

تبلیغات: هنگامی که کارآفرینی مبادرت به تعریف بازار هدف شرکت خود می‌کند، می‌تواند یک برنامه تبلیغاتی را برای پیشبرد فروش و تبلیغات مورد نظر تهیه نماید تا به مؤثرترین و کارآمدترین شکل ممکن به مشتریان دسترسی پیدا کند. کدامیک از رسانه‌ها در رسیدن به بازار هدف مؤثرترند؟ چگونه می‌توان از آنها استفاده نمود؟ هزینه‌های برنامه‌های تبلیغاتی پیشبرد به چه میزان است؟ شرکت چگونه می‌تواند از شهرت خود سود ببرد؟

اندازه بازار و روند آن: بازار بالقوه تا چه حد بزرگ است؟ آیا این بازار در حال رشد یا کاهش است؟ چرا؟ آیا نیازهای مشتریان در حال تغییر است؟ آیا فروش‌ها فصلی است؟ آیا تقاضا به کالا یا خدمت دیگری بستگی دارد؟

مکان: برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی، انتخاب مکان مناسب یکی از عوامل کلیدی موفقیت به حساب می‌آید. برای خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و شرکت‌های خدماتی، بهترین مکان معمولاً مکانی است که بیشترین آسایش را برای مشتریان هدف به همراه می‌آورد. با ترکیب اطلاعات آماری و سایر تحقیقات بازار با نرم‌افزار نقشه‌های دیجیتال، کارآفرینان می‌توانند مکان‌هایی با بیشترین تمرکز مشتریان و حداقل تصادم با رقبا را پیدا کنند. کدامیک از مکانهای خاص، شرکت را در مسیر عبوری مشتریان هدف قرار می‌دهد؟ آیا مقررات ناحیه‌بندی منجر به محدود شدن استفاده از این مکان می‌شود؟ برای تولیدکنندگان، این موضوع غالباً نقشی محوری در یافتن مکانی نزدیک مواد خام کلیدی یا مشتریان اصلی دارد. استفاده از گزارشات جمعیتی و تحقیقات بازار برای بررسی مکانهای بالقوه، سبب می‌شود که حدسیات مربوط به انتخاب مکان ایده‌آل به واقعیت نزدیک‌تر باشد.

قیمت‌گذاری: تولید کالا یا ارائه خدمت چه هزینه‌ای دارد؟ استراتژی کلی قیمت‌گذاری شرکت چیست؟ شرکت مذکور درصدد ایجاد چه وجهه‌ای در بازار است؟ آیا قیمت برنامه‌ریزی شده مؤید استراتژی شرکت و وجهه مورد نظر آن است؟ (شکل 4-4 را ببینید). آیا این فرآیند می‌تواند منجر به کسب سود شود؟ قیمت برنامه‌ریزی شده در مقایسه با کالاها یا خدمات دیگر چگونه است؟ آیا مشتریان مایل به پرداخت این بها هستند؟ چه لایه‌های قیمتی در بازار وجود دارد؟ مشتریان نسبت به تغییر قیمت‌ها تا چه حد حساس هستند؟ آیا شرکت، محصولات خود را به صورت نسبی به مشتریان می‌فروشد؟ آیا کارتهای اعتباری را می‌پذیرد؟

شکل 4-4

ارتباط بین قیمت‌گذاری، کیفیت ادراکی و وجهه شرکت

قیمت	بالا	وجهه متناقض هدف ناشناخته است: ماندن در این موضع خطرناک است	وجهه باکلاس هدف شامل کسانی است که بدنبال بهترین‌ها بوده و توان پرداخت بهای آنرا دارند
	پایین	وجهه چانه‌زنی هدف شامل کسانی است که برای آنها، قیمت‌های پائین مهمتر از کیفیت	وجهه ارزشی هدف شامل کسانی است که به دنبال ارزش چیزی هستند که برای آن پول
		پایین	بالا
		کیفیت ادراکی	

توزیع: توزیع کالا یا خدمت مذکور چگونه است؟ میانگین فروش چه میزان است؟ برای انجام فروش، نیازمند چند تماس تلفنی هستید؟ انگیزه یا محرک فروشندگان چیست؟ شرکت برای تسهیل خرید مشتریان چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

این بخش از طرح باید به توصیف کانال‌های توزیعی پردازد که مؤسسه بازرگانی از آنها استفاده می‌کند (پست، پرسنل فروش داخل شرکت، کارگزاران فروش و خرده‌فروشان). مالک مؤسسه باید استراتژی‌های کلی قیمت‌گذاری و پیشبرد شرکت، شامل بودجه تبلیغات، رسانه‌های مورد استفاده و تلاش‌های انجام شده برای معرفی شرکت را به‌طور خلاصه بیان کند. تضمین‌های شرکت برای کالاها و خدمات نیز باید مورد اشاره قرار گیرد.

4-3-9: تجزیه و تحلیل رقبا

یک کارآفرین باید رقابت در زمینه سرمایه‌گذاری جدید را مورد بررسی قرار دهد. ناکامی در ارزیابی واقع‌بینانه رقبا سبب می‌شود که کارآفرینان در این زمینه فاقد آمادگی، ساده‌لوح یا غیرصادق به نظر برسند (خصوصاً از نظر وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه). باید یک تجزیه و تحلیل از رقبا مهم در این زمینه انجام شود. کارآفرینانی که به زعم خود بی‌رقیب هستند، تنها خودشان را فریب می‌دهند و یک پرچم بزرگ را به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه نشان می‌دهند. گردآوری اطلاعات درباره سهم بازار رقبا، محصولات و استراتژی‌های آنها معمولاً کار چندان مشکلی نیست. انجمن‌های تجاری، مشتریان، مجلات صنعتی، نمایندگان بازاریابی و تحقیقات فروش منابع ارزشمند اطلاعات هستند. این بخش از طرح باید بر این موضوع متمرکز باشد که شرکت مذکور تا چه حد نسبت به رقبا خود دارای مزیت است. رقبا کیلیدی شرکت چه کسانی هستند؟ نقاط قوت و ضعف آنها چیست؟ استراتژی‌های آنها چیست؟ در بازار از چه وجهه‌ای برخوردارند؟ تا چه حد موفق هستند؟ چه چیزی کالا یا خدمت کارآفرین مذکور را از سایر فعالان بازار متمایز کرده و این تفاوت‌ها چه مزیت رقابتی را برای او ایجاد می‌کند؟ این بخش از طرح باید نشان دهد که استراتژی‌های شرکت تا چه حد بر مشتری متمرکز است.

سیمای یک شرکت

پیپر موژو

گاردنر آلی که از کار خود به عنوان طراح وب سایت خسته شده بود به همراه همسرش تصمیم به راه‌اندازی یک شرکت تجارت الکترونیک گرفت. زوج مذکور محصول خاصی را در ذهن نداشتند و لذا زمان قابل توجهی را صرف تحقیقات بازار نمودند که می‌توانست برای تجارت الکترونیکی بسیار مفید بوده و به آنها امکان داد تا کسب و کار خود را از رقبا متمایز کنند. آنها در نهایت بر فروش یک کاغذ دکور از طریق تکنولوژی اینترنتی پیشرفته در سراسر دنیا به توافق رسیدند که دامنه این محصول از کاغذهای ابریشمی ژاپنی تا فرانسوی بوده و قیمت آنها بین 2 تا 12 دلار متغیر بود. قبل از راه‌اندازی شرکت خود به نام پیپر موژو، مطالعه وضعیت رقبا یکی از اولین وظایف او بود. گاردنر آلی متوجه شد که بسیاری از شرکت‌ها فاقد خط محصول گسترده بوده و لذا تصمیم گرفت از این موضوع به عنوان وجه تمایز شرکت خود استفاده کند. به عنوان یک طراح قبلی وب سایت، او به این موضوع توجه داشت که بعضی از شرکت‌های دارای خط گسترده محصول، از وب‌سایت‌های ضعیفی استفاده می‌کنند که این امر فرآیند خرید را برای مشتریان به فرآیندی پرزحمت تبدیل نموده است. وب‌سایتی با طراحی مناسب و کاربرد آسان، مبنای دیگری برای تمایز شرکت از رقبا بود. فروش این شرکت زمانی افزایش یافت که او سایت مذکور را در موتور جستجوی یاهو قرار داد که به نوبه خود، نام این شرکت را در زمره اخبار خود آورد. تحقیقات گسترده او و تصمیم به ایجاد یک مدل بازرگانی مبتنی بر ارائه عملکرد بهتر از رقبا، به شیوه‌ای انجام گرفت که مستقیماً منافع مشتریان را در نظر گرفته و نتیجه مثبتی را به همراه داشت.

4-3-10: توصیف تیم مدیریتی

مهم‌ترین عامل در موفقیت یک سرمایه‌گذاری بازرگانی، کیفیت مدیریت بوده و مدیران مالی و سرمایه‌گذاران، در تصمیمات تأمین مالی خود ضریب وزنی زیادی برای توانایی و تجربه مدیران شرکت قائلند. بنابراین، یک طرح باید توصیف‌کننده قابلیت‌های مدیران بازرگانی، مدیران کلیدی و تمام افرادی باشد که دست کم 20 درصد در این شرکت حق مالکیت دارند. به خاطر داشته باشید که: وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران، مدیران باتجربه را می‌پسندند. یک تیم مدیریتی، با تجربه صنعتی و سابقه موفقیت اثبات شده، بخش اعظمی از فرآیند کسب اعتبار نزد سرمایه‌گذاران جدید را پیموده است.

سیمای یک شرکت

شرکت IFA

هنگامی که چیسون هنری، آنیل نیر و هیث سیمور طرح کسب و کار شرکت خود یعنی شرکت IFA را می‌نوشتند (شرکتی که از طریق اینترنت مبادرت به فروش کارهای هنری سفارشی با کیفیت بالا به طراحان دکوراسیون داخلی می‌نماید)، به تنوع و سوابق مکمل تیم مدیریتی و تجربه بازرگانی خود اشاره کردند. سیمور، که خود یک هنرمند بود، مدیریت جنبه‌های هنری و خلاقانه فعالیت‌های بازرگانی را بر عهده داشت و هنری نیز عملیات روزانه را اداره کرده و نیر نیز ناظر بر امور وب‌سایت و مؤلفه‌های مربوط به تکنولوژی اطلاعات بود. به واسطه وجود این سه نفر، شرکت مذکور توانست محصولاتی را متناسب با خواسته‌های مورد نظر، اندازه دقیق و رنگ‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز دکوراسیون سالن پذیرایی یا اتاق کار مشتریان ارائه نماید.

در رزومه طرح باید به خلاصه‌ای از سوابق تحصیلی هر یک از افراد کلیدی، تاریخچه کاری (با تأکید بر مسئولیت‌ها و وظایف مدیریتی) و تجربه کاری اشاره شود. هنگام تهیه رزومه فردی، کارآفرین باید دلایل اولیه شکست مؤسسات بازرگانی کوچک را مورد مطالعه قرار داده (به فصل 1 مراجعه کنید) و نشان دهد که تیم مدیریتی چگونه از مهارت‌ها و تجربیات خود برای اجتناب از آنها استفاده می‌کند. با این وجود، کارآفرینان نباید به دنبال لایوشانی یا مخفی کردن شکست‌های قبلی خود در فعالیت‌های بازرگانی برآیند. شکست در فعالیت‌های بازرگانی دیگر یک لکه ننگ به حساب نمی‌آید. در حقیقت، بسیاری از سرمایه‌گذاران به کارآفرینانی که هیچگاه شکست را تجربه نکرده‌اند به دیده تردید می‌نگرند.

هنگام بررسی سرمایه‌گذاری در یک فعالیت بازرگانی، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به دنبال تجربه، استعداد و ثبات افرادی هستند که روح زندگی را در این طرح می‌دمند. این بخش از طرح باید نشان دهد که شرکت، افراد مناسبی را در اختیار داشته و آنها را به شیوه مناسبی سازماندهی کرده است. یکی از سرمایه‌گذاران باتجربه در بخش خصوصی به کارآفرینان توصیه می‌کند که موارد زیر را به خاطر داشته باشند:

- ایده‌ها و محصولات موفق نمی‌شوند بلکه انسان‌ها هستند که این کار را انجام می‌دهند. نقاط قوت تیم مدیریتی خود را نشان دهید. دارا بودن یک تیم مدیریتی کارآموده با طیفی از مهارت‌های اثبات شده امری ضروری به حساب می‌آید.

- نقاط قوت کارکنان کلیدی و نحوه جذب و حفظ آنها را بیان کنید. بسیاری از شرکت‌های کوچک نمی‌توانند دستمزدهایی را بپردازند که قابل رقابت با مؤسسات بازرگانی بزرگ باشد ولی گزینه‌های مربوط به واگذاری سهام و سایر عوامل انگیزشی می‌توانند منجر به افزایش ضریب بقای کارکنان شوند.

- یک هیأت مدیره یا مشاور، متشکل از کارشناسان صنعتی، می‌تواند منجر به افزایش اعتبار و بهبود ارزش تیم مدیریتی شود.

4-3-11: طرح عملیات

در نهایت، مالک مؤسسه باید یک چارت سازمانی را تهیه نماید که مشاغل کلیدی مؤسسه و قابلیت‌های متصدیان مربوطه در آن مشخص باشد. تشکیل یک تیم مدیریتی با ترکیب مناسب امری مشکل است ولی حفظ اعضای مذکور در کنار یکدیگر ممکن است مشکل‌تر باشد. بنابراین، کارآفرین باید به اختصار گام‌های برداشته شده برای تشویق مدیران مهم برای باقی ماندن در شرکت را توضیح دهد. قراردادهای استخدامی، سهام مالکیت و مزایای جنبی در زمره متداول‌ترین موارد برای حفظ و ایجاد انگیزه در این کارکنان به حساب می‌آید.

در نهایت، توصیفی از شکل مالکیت (شرکت تضامنی، سرمایه‌گذاری مشترک، شرکت سهامی S، شرکت با مسئولیت محدود) و اجاره‌ها، قراردادهای و سایر توافقاتنامه‌های مربوط به فعالیت‌های بازرگانی مفید است (در فصل 5 تحت عنوان، "اشکال مالکیت بازرگانی"، چیزهای بیشتری در این زمینه خواهید آموخت).

4-3-12: صورتهای مالی اولیه (پیش‌بینی شده)

یکی از مهم‌ترین بخش‌های طرح کسب و کار، طراحی صورتهای مالی پیشنهادی شرکت و بیان سرمایه‌گذاری پیشنهادی بر حسب عدد و رقم است. در حقیقت، در یکی از مطالعات مشخص شد که 74 درصد بانکداران اعتقاد دارند که مستندات مالی، مهم‌ترین جنبه یک طرح کسب و کار برای کارآفرینانی است که به دنبال وام هستند. برای مؤسسات موجود، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران از صورتهای مالی قبلی برای قضاوت درباره سلامت شرکت و توانایی بازپرداخت وامها یا ایجاد بازده کافی استفاده می‌کنند. بنابراین، مالک یک مؤسسه باید کپی‌هایی از صورتهای مالی سه سال گذشته شرکت تهیه و در اختیار آنها قرار دهد. به طور ایده‌آل، این صورتحسابها باید توسط حسابداران رسمی مورد حسابرسی قرار گیرند چرا که بسیاری از نهادهای مالی این قابلیت اطمینان اضافی را می‌پسندند (اگر چه در بعضی مواقع، یک بازرگری مالی از این صورتحسابها توسط یک حسابدار معمولی نیز قابل قبول است).

صرفنظر از تهیه این طرح برای شرکتهای موجود یا یک مؤسسه نوپا، کارآفرین باید به دقت صورتهای مالی پیش‌بینی شده را برای عملیات سال آینده (به تفکیک ماهیانه) و همچنین دو سال پس از آن (به تفکیک فصلی) با استفاده از داده‌های مربوط به عملیات گذشته، آمار منتشره و تحقیقات صورت گرفته تهیه کند تا سه دسته پیش‌بینی در ارتباط با صورتحساب سود و زیان، ترازنامه و پیش‌بینی جریان نقدی را ارائه داده و جدول مخارج سرمایه‌ای برنامه‌ریزی شده را ارائه کند (در فصل 11 تحت عنوان، "تهیه یک طرح مالی موفق" چیزهای بیشتری درباره نحوه تهیه

صورت‌های مالی پیش‌بینی شده خواهید آموخت). این پیش‌بینی‌ها باید شامل شرایط بدبینانه، محتمل و خوش‌بینانه بوده و منعکس‌کننده عدم اطمینان آینده باشد. اگر تردید دارید، آینده نگر بوده و تمهیداتی را برای هزینه‌های احتمالی در نظر بگیرید. مهم است که هر سه دسته پیش‌بینی مذکور واقع‌بینانه باشند. کارآفرینان باید از اغراق در اعداد و ارقام، صرفاً برای اینکه فعالیت بازرگانی آنها خوب به نظر برسد، اجتناب کنند. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران این پیش‌بینی‌ها را با استانداردهای منتشره صنعتی مقایسه کرده و قادر به کشف پیش‌بینی‌های غیرواقعی هستند. در حقیقت، بعضی از سرمایه‌گذاران، بصورت خودکار پیش‌بینی‌های مالی کارآفرینان را به میزان 50 درصد کاهش می‌دهند. پس از انجام این پیش‌بینی‌ها، کارآفرین باید تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر و نسبت‌ها را بر اساس اعداد و ارقام پیش‌بینی شده انجام دهد.

همچنین باید لیستی از فرضیاتی که پیش‌بینی‌های مالی بر آن اساس صورت گرفته‌اند تهیه شود. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه مایلند بدانند که یک کارآفرین، پیش‌بینی‌های فروش، بهای تمام شده کالای فروش رفته، هزینه‌های عملیاتی، حساب‌های دریافتی، وصولی‌ها، حساب‌های پرداختی، موجودی، مالیات‌ها و سایر اقلام را چگونه استخراج کرده است. بیان فرضیات واقع‌بینانه منجر به افزایش اعتبار طرح و کاهش تمایل به گنجاندن تخمین‌های بسیار خوش‌بینانه در زمینه رشد فروش و حاشیه سود می‌شود. گریگ مارتین، یکی از شرکای شرکت سرمایه‌گذاری ردپوینت ونچرز می‌گوید، "من با شرکت‌های نوپایی که فرضیات غیرواقع‌بینانه دارند، خصوصاً در این زمینه که به چه میزان پول نیاز داشته یا اینکه با چه سرعتی می‌توانند درآمد خود را افزایش دهند، مشکل دارم. این موارد می‌توانند واقعاً معامله ما را به هم بزنند". صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، علاوه بر ارائه اطلاعات ارزشمند به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه، به کارآفرینان در اداره مؤثرتر و کارآمدتر کسب و کار خود کمک می‌کنند. آنها اهداف مهمی را برای عملکرد مالی تعیین نموده و کنترل کارآفرین بر هزینه‌های عادی و مخارج سرمایه‌ای را تسهیل می‌کنند.

4-3-13: پیشنهاد وام یا سرمایه‌گذاری

بخش پیشنهاد وام یا سرمایه‌گذاری طرح کسب و کار باید بیانگر هدف از تأمین مالی، میزان وام درخواستی و طرح‌های بازپرداخت آن و در مورد سرمایه‌گذاران، یک استراتژی خروج جذاب باشد. هنگام توصیف هدف وام یا سرمایه‌گذاری، کارآفرین باید برنامه نحوه استفاده از منابع مالی را مشخص نماید. درخواست‌های عمومی برای منابع مالی با استفاده از واژه‌هایی مثل "برای مدرنیزه کردن"، "سرمایه در گردش" یا "توسعه" بعید است بتوانند تأییدیه لازم را دریافت کنند. در عوض، کارآفرینان باید از توصیف‌های دقیق‌تری مثل "مدرنیزه کردن امکانات تولید با خرید پنج ماشین بافندگی جدید کارآمد که منجر به افزایش بهره‌وری به میزان 12 درصد می‌شود" یا "تکمیل موجودی انبار برای تأمین کالای مورد نیاز در فصل اوج فروش در پاییز" می‌تواند بهتر باشد. کارآفرینان باید میزان دقیق سرمایه درخواستی و اطلاعات پشتیبانی مربوطه را در این طرح بگنجانند. کارآفرینان نباید در درخواست پول مورد نیاز خود تردید نموده یا با این فرض که مدیر مالی مذکور آنها را کاهش خواهد داد، در میزان آن اغراق کنند. به خاطر داشته باشید که: وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران معمولاً با ساختار هزینه صنعت کاملاً آشنا هستند.

عنصر مهم دیگری که در زمینه پیشنهاد وام یا سرمایه‌گذاری وجود دارد جدول بازپرداخت و استراتژی خروج است. ملاحظه اصلی قرض‌دهنده در ارائه وام، اطمینان از این است که متقاضی قادر به بازپرداخت پول بوده و نرخ بازگشت سرمایه رضایت‌بخشی را ایجاد می‌کند (البته هنگامی که دغدغه اصلی سرمایه‌گذار این باشد).

پیش‌بینی‌های مالی در وهله اول باید منعکس‌کننده توانایی شرکت در بازپرداخت وام و ایجاد بازده کافی باشد. بدون این شواهد، درخواست پول، شانس کمی برای تأیید خواهد داشت. کارآفرین مذکور باید شواهد ملموسی را ارائه دهد که نشان‌دهنده توانایی او در بازپرداخت وام و ایجاد سود کافی باشد. مالک یک شرکت مشاوره مالی توصیه می‌کند که، "طرح خروجی را برای سرمایه‌گذار تهیه کنید. عموماً، هدف سرمایه‌گذاران در مراحل اولیه سرمایه‌گذاری، کسب 30 تا 50 درصد بازده سالانه در طول عمر سرمایه‌گذاری است. برای بهبود علاقه سرمایه‌گذار به مؤسسه، به آنها نشان دهید که چگونه می‌توانند از طریق عرضه عمومی سهام یا فروش شرکت به سایرین، پول خود را از این سیستم خارج کنند".

در نهایت، کارآفرین باید یک جدول زمانی برای اجرای طرح پیشنهادی خود داشته باشد. او باید جدولی ارائه کند که نشان‌دهنده تاریخ پیشنهادی آغاز پروژه بوده و به شاخصهای ارزیابی مهمی که در این مسیر وجود دارد اشاره کند. کارآفرینان افرادی خوش‌بین هستند و لذا چگونگی ارائه جدول زمانی رخدادهای واقع‌بینانه باشد.

بهتر است یک ارزیابی از ریسک سرمایه‌گذاری جدید انجام دهید. با این وجود، ارزیابی ریسک در یک طرح کسب و کار نیازمند این است که کارآفرین مسیر خود را به درستی طی کند. تأکید بیش از اندازه بر مواردی که امکان بروز خطا در آن وجود دارد سبب دلسرد شدن وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه از تأمین مالی سرمایه‌گذاری خواهد شد. نادیده گرفتن خطرات پروژه سبب می‌شود که ارزیابان طرح مذکور به این باور برسند که او فردی ساده‌لوح، غیرصادق یا فاقد آمادگی کافی است. بهترین استراتژی، شناسایی مهم‌ترین خطرات سرمایه‌گذاری مذکور و سپس تدوین طرح‌هایی است که او برای اجتناب از آنها تهیه نموده یا درصد غلبه بر پیامدهای منفی آن است.

تفاوتی بین یک طرح کسب و کار در حال اجرا (طرحی که کارآفرین در حال استفاده از آن برای هدایت مؤسسه بازرگانی خود است) و طرح کسب و کار مورد استفاده برای ارائه به سرمایه‌گذاران (طرحی که برای جذب سرمایه مورد استفاده قرار می‌گیرد) وجود دارد. اگر چه جای لیوان قهوه روی کاغذ یا پاک کردن‌های مکرر جای مداد از روی کاغذ در یک طرح کاری چندان اهمیت ندارند (در حقیقت، آنها علائم خوبی هستند مبنی بر اینکه کارآفرین مذکور عملاً از این طرح استفاده می‌کند)، این موارد هیچ جایی در طرحی که به خارج از شرکت ارائه می‌شود ندارند. یک طرح معمولاً ابزاری است که کارآفرین از آن استفاده می‌کند تا تأثیر اولیه خود را بر وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه بگذارد. برای اطمینان از مساعد بودن تأثیر مذکور، یک کارآفرین باید نکات زیر را مدنظر داشته باشد:

- به این موضوع توجه داشته باشد که تأثیرات اولیه بسیار حیاتی هستند. اطمینان حاصل کنید که طرح مذکور دارای یک جلد جذاب (و نه لزوماً گران قیمت) باشد.
- مطمئن شوید که طرح مذکور عاری از غلط‌های املائی و چاپی و خطاهای نوشتاری و گرامری است. این طرح یک سند حرفه‌ای بوده و باید حرفه‌ای به نظر برسد.
- طرح مذکور را از نظر ظاهری به صورتی جذاب تهیه کنید. از نمودارهای رنگی و تصاویر برای نشان دادن نکات کلیدی استفاده کنید. با این وجود، در این قضیه افراط نکرده و یک کتاب مصور تهیه نکنید.
- فهرست مطالب را به همراه شماره صفحه در طرح مذکور بگنجانید تا به خوانندگان امکان بررسی ساده‌تر طرح را بدهد. کسانی که مبادرت به مطالعه طرح می‌کنند باید بتوانند عمیقاً و سریعاً طرح را مورد بررسی قرار داده و بخش‌هایی که مایل به دیدن آن هستند را ببینند.
- طرح را به صورت جذاب تهیه کنید. طرح‌های کسل‌کننده به ندرت خوانده می‌شوند.
- یک طرح باید اثبات کند که مؤسسه بازرگانی قادر به ایجاد پول است. در یک مطالعه انجام شده درباره وام‌دهندگان، سرمایه‌گذاران و مشاوران مالی، 81 درصد اذعان داشتند که مهم‌تر از هر چیز، طرح مذکور باید ثابت کند که قادر به کسب سود است. شرکت‌های نوپا لزوماً نباید به سودآوری فوری برسند ولی دیر یا زود (ترجیحاً زودتر) باید پولسازی کنند.
- از صفحه گسترده‌های کامپیوتری برای تهیه پیش‌بینی‌های مالی استفاده کنید. این نرم‌افزارها به کارآفرینان کمک می‌کنند تا تجزیه و تحلیل - های ارزشمند "چه می‌شود - اگر" (تجزیه و تحلیل حساسیت) را ظرف چند ثانیه انجام دهند.
- همیشه پیش‌بینی گردش نقدی را در طرح خود بگنجانید. کارآفرینان در بعضی از مواقع بیش از حد بر پیش‌بینی سود پیشنهادی پروژه تمرکز کرده و پیش‌بینی‌های جریان نقدی را نادیده می‌گیرند. اگر چه سودآوری اهمیت دارد، با این حال وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به جریان نقدی علاقه بیشتری دارند چرا که می‌دانند که این همان جایی است که پول را به آنها بازگردانده یا سبب می‌شود که پول خارج شده مجدداً باز گردد.
- طرح ایده‌آل یک طرح مختصر و مفید است و باید به اندازه کافی طولانی باشد که آنچه در صدد انجام آن است را بیان کند ولی نباید آنقدر نیز طولانی باشد که خواندن آن به کاری طاقت فرسا تبدیل شود.
- واقعیت‌ها را بیان کنید. هنگام تهیه یک طرح کسب و کار، صداقت مطلق همیشه نقشی حیاتی دارد.



یک نمونه عملی

طرحی را تهیه کنید که برای شما پول بیاورد

در وهله اول، نوشتن یک طرح کسب و کار ممکن است همانند یک کار ترسناک به نظر برسد ولی مثل بسیاری از پروژه‌های بزرگ، کلید موفقیت در این است که در هر مرحله یک گام به جلو بردارید. غالباً مهم‌ترین بخش آن، آغاز فرآیند است! کارآفرینانی که زمانی را صرف تحقیقات و نوشتن طرح کسب و کار می‌کنند متوجه شده‌اند که، اگر چه خود طرح برای راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار و تأمین سرمایه بسیار مفید است، ارزش واقعی آن در فرآیندی است که در تهیه طرح دنبال می‌شود. تهیه این طرح مبنای محکمی را در اختیار آنها قرار می‌دهد که بر آن اساس می‌توانند شرکت خود را اداره کنند. استفاده مهم دیگری که از طرح کسب و کار به عمل می‌آید تأمین سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی شرکت است که فرآیندی کاملاً چالشی است. چگونه می‌توانید طرحی را بنویسید که سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی فعالیت بازرگانی شما را تأمین کند؟ نکات زیر می‌تواند در این فرآیند به شما کمک کند:

نکته 1: مخاطبین خود را بشناسید: همانطور که مشغول نوشتن طرح خود هستید، مخاطبین خود را در ذهن داشته باشید. به خاطر داشته باشید که وام‌دهندگان بالقوه، سرمایه‌گذاران خصوصی، سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو و سایر منابع بالقوه مالی هر ساله صدها طرح کسب و کار دریافت می‌کنند. بسیاری از این طرح‌ها در دو حوزه کلیدی با مشکل مواجه می‌شوند: جلب توجه خواننده به شیوه‌ای جذاب و بیان اینکه مؤسسه بازرگانی چگونه کالا یا خدمتی متمایز یا بهتر را در اختیار مشتری قرار می‌دهد. نوشتن یک طرح کسب و کار نیازمند این است که کارآفرینان مرز روشنی را بین پتانسیل‌های بازار مؤسسه بازرگانی و واقع‌بینی در نظر گرفته و چالش‌ها و خطرات مربوطه را مد نظر قرار دهند. البته، اگر خلاصه اجرایی شما نتواند در همان وهله اول توجه خواننده را جلب کند، هیچ یک از این موضوعات کارآمد نخواهند بود. اطمینان حاصل کنید که بخش قابل توجهی از زمان خود را صرف تهیه خلاصه اجرایی نموده‌اید به نحوی که مفهوم کسب و کار اساسی و مزایای آنرا در چند جمله یا پاراگراف به خواننده منتقل کند.

نکته 2: عناصر طرح کسب و کار را بشناسید: ساختار طرح کسب و کار و بحث‌های صورت گرفته در این فصل تمام عناصر مورد نیاز یک طرح کسب و کار صحیح را در اختیار شما قرار می‌دهد. با این وجود، شیوه ارائه و سازماندهی آن به شما بستگی دارد. به خاطر داشته باشید که چون تک تک کارآفرینان و ایده‌های بازرگانی آنها منحصر به فرد هستند، هر یک از طرح‌های کسب و کار نیز باید منحصر به فرد باشد. در دام استفاده از الگوهای کلیشه‌ای نیفتید. به عنوانی اشاره کنید که وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه منتظر دیدن آن هستند ولی این کار را به سبک خود و به شیوه‌ای انجام دهید که مناسب فعالیت بازرگانی شماست.

نکته 3: به اهمیت استراتژی برای موفقیت فعالیت بازرگانی خود توجه کنید: وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران باتجربه می‌دانند که کلید واقعی ایجاد یک شرکت موفق در خلق و اجرای یک استراتژی صحیح بازرگانی است. فرصت کوتاهی که برای شرح استراتژی شرکت در کسب مزیت رقابتی وجود دارد را از دست ندهید. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران باتجربه می‌دانند که بدین شیوه است که شرکت می‌تواند به یک موفقیت پایدار دست یابد. غالباً، کارآفرینان بر تهیه پیش‌بینی‌های مالی، بدون توصیف استراتژی‌های لازم برای کسب آنها تمرکز می‌کنند.

نکته 4: به اندازه کافی و نه بیش از حد به عمق مطلب بروید: وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه به دنبال شواهدی هستند مبنی بر اینکه کارآفرینان تکلیف خود را به خوبی انجام داده، صنعت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، بازارهای هدف را بررسی کرده، رقابت را مورد مطالعه قرار داده و سایر عناصر مهم یک طرح را پوشش داده‌اند. با این وجود، آنها به دنبال پیمودن یک مسیر طولانی نیستند تا اساس و جوهره ایده بازرگانی شما را درک کنند. هنگام نوشتن، تمرکز خود را حفظ کرده و طرح خود را حتی‌الامکان به 40 صفحه محدود کنید.

نکته 5: مطمئن شوید که پیش‌بینی‌های مالی شما واقع‌بینانه هستند: وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران باتجربه می‌دانند که کارآفرینان افرادی خوش‌بین بوده و پیش‌بینی‌های مالی تهیه شده توسط آنها نیز خوش‌بینانه است. یکی از سریع‌ترین روش‌های رد کردن یک طرح، گنجاندن آن دسته از پیش‌بینی‌های مالی است که به حدی خوش‌بینانه هستند که غیرمنطقی جلوه می‌کنند. شما می‌توانید از یک حسابدار، بانکدار یا سایر متخصصان مالی بخواهید که قبل از ارائه طرح به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه، پیش‌بینی‌های مالی شما را مورد بازنگری قرار دهند.

نکته 6: استراتژی خروج را شرح دهید: سرمایه‌گذاران، متخصص سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های بازرگانی نوپا بوده و اگر تصمیم به خروج خود از حلقه مالکیت شرکت گرفتند، باید بتوانند پول خود را بدست آورند. هر طرحی که هدف آن جذب سرمایه‌گذاران بالقوه باشد نحوه بازپرداخت پول سرمایه‌گذاران را به گونه‌ای مشخص کند که ترجیحاً با یک بازگشت سرمایه قابل توجه همراه باشد. آیا شرکت از عرضه اولیه اوراق بهادار استفاده می‌کند؟ آیا به دنبال فروش آن به یک شرکت بزرگ‌تر است؟ وام‌دهندگان بالقوه به دنبال شواهدی هستند مبنی بر اینکه شرکت مذکور قادر به ایجاد جریان نقدی کافی بوده و می‌تواند وام‌های خود را به موقع بازپرداخت کند.

4-4: وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران در یک طرح کسب و کار به دنبال چه چیزی می‌گردند

بانک‌ها معمولاً تنها منبع یک سرمایه‌گذاری جدید نیستند چرا که بازده بانک معمولاً محدود به نرخ بهره‌ای است که درباره آن مذاکره می‌کند ولی در صورتی که شرکت با شکست مواجه شود، ریسک آن می‌تواند به بهای کل مبلغ وام تمام شود. با این وجود، هنگامی که یک مؤسسه بازرگانی در حال فعالیت بوده و یک سابقه مالی ایجاد کرده است، بانک‌ها به یکی از منابع مستمر تأمین مالی تبدیل می‌شوند. به همین دلیل، مالک مؤسسه بازرگانی کوچک نیازمند آگاهی از معیارهایی است که وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران هنگام ارزیابی اعتبار کارآفرینان از آنها استفاده می‌کنند. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران از این معیارها تحت عنوان 5C اعتباری نام می‌برند: سرمایه، ظرفیت، وثیقه، شخصیت (اهلیت) و شرایط¹.

4-4-1: سرمایه

قبل از اینکه وام‌دهنده مایل به اعطای وام باشد، یک مؤسسه بازرگانی کوچک باید یک مبنای سرمایه ثابت داشته باشد. در غیر این صورت، وام‌دهنده عملاً مبادرت به سرمایه‌گذاری در سرمایه مالکانه مؤسسه بازرگانی نموده است. بسیاری از بانک‌ها از پرداخت وام‌هایی که به عنوان سرمایه‌گذاری در سهام مالکانه شرکت تلقی می‌شود امتناع می‌کنند چرا که توانایی بالقوه بازگشت سرمایه به شدت به بهره وام محدود شده و زیان بالقوه آن احتمالاً از پاداش مربوطه بیشتر خواهد شد. در حقیقت، رایج‌ترین دلایلی که بانک‌ها برای رد درخواست وام مؤسسات بازرگانی کوچک مطرح می‌کنند عدم کفایت سرمایه و بدهی زیاد مؤسسه است. بانک‌ها انتظار دارند که یک شرکت کوچک از یک مبنای کافی سرمایه توسط مالک یا مالکان برخوردار باشد تا بتواند در خلال تنگنای مالی، که امری رایج در مراحل آغازین و رشد مؤسسه بازرگانی به حساب می‌آید، از سرمایه‌گذاری مذکور پشتیبانی نماید. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران، سرمایه را به عنوان یک استراتژی برای سهم شدن در ریسک با کارآفرینان تلقی می‌کنند.

4-4-2: ظرفیت

واژه مترادف ظرفیت، جریان نقدی است. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران باید از توانایی شرکت در پرداخت تعهدات مالی به صورت منظم و بازپرداخت وام‌ها متقاعد شده و اطمینان حاصل کنند که شرکت مذکور می‌تواند نقدینگی کافی را ایجاد کند. در فصل 9، مشاهده خواهید کرد که بسیاری از شرکت‌های کوچک به واسطه فقدان نقدینگی، و نه فقدان سود، ورشکست می‌شوند. برای یک شرکت، امکان نشان دادن سود وجود دارد ولی در عین حال ممکن است شرکت مذکور فاقد نقدینگی باشد که این بدان معناست که از نظر فنی ورشکسته است. خصوصاً برای وام‌های کوتاه مدت، وام‌دهندگان از مؤسسات بازرگانی کوچک انتظار دارند که آزمون نقدشوندگی را با موفقیت پشت سر بگذارند. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه دقیقاً جریان نقدی یک شرکت را مورد بررسی قرار می‌دهند تا تعیین کنند که آیا از ظرفیت لازم برای بقاء و حفظ خود در این شرایط برخوردار است یا نه.

4-4-3: وثیقه

وثیقه شامل تمام دارایی‌هایی است که یک کارآفرین به عنوان ضمانت در اختیار وام‌دهنده قرار داده و تضمینی برای بازپرداخت وام به حساب می‌آید. اگر شرکت مذکور نتواند وام مذکور را بپردازد (نکول)، قرض‌دهنده حق فروش وثیقه و استفاده از عواید آن برای تأمین مبلغ وام خود را دارد. نوعاً، بانک‌ها از وام‌های تضمین نشده و فاقد پشتوانه وثیقه برای مؤسسات بازرگانی نوپا استفاده نمی‌کنند. بانک‌ها تمایل کارآفرینان به ترهین دارایی‌های شخصی یا بازرگانی را نشانه تعهد آنها به موفقیت یک سرمایه‌گذاری تلقی می‌کنند. یک طرح کسب و کار منطقی می‌تواند منجر به بهبود نگرش یک بانکدار نسبت به یک سرمایه‌گذاری شود.

¹ . Capital, Capacity, Collateral, Character and Conditions

4-4-4: شخصیت (اهلیت)

قبل از ارائه وام یا سرمایه‌گذاری در یک مؤسسه بازرگانی کوچک، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران باید از شخصیت یا اهلیت کارآفرین مطمئن شوند. ارزیابی اهلیت غالباً بر اساس عوامل نامشهودی مثل صداقت، وقار، شایستگی، وضعیت ظاهری، عزم، هوش و توانایی او صورت می‌گیرد. اگر چه قابلیت‌های مذکور قابلیت‌هایی انتزاعی و ذهنی هستند، این ارزیابی نقشی حیاتی در اتخاذ تصمیم برای پرداخت یا عدم پرداخت پول به یک مؤسسه بازرگانی دارد.

وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران می‌دانند که بسیاری از مؤسسات بازرگانی به‌واسطه مدیریت ناکارآمد با شکست مواجه شده و درصدد اجتناب از پرداخت وام به کارآفرینان پرخطر هستند. یک طرح کسب و کار منسجم و یک برنامه ارائه¹ حساب شده توسط کارآفرین می‌تواند بخش اعظمی از راه را در متقاعد کردن بانکدار از توانمندی‌های مالک مؤسسه بپیماید.

4-4-5: شرایط

شرایطی که در ارتباط با درخواست پول است نیز بر شانس کارآفرین در دریافت پول تأثیر می‌گذارد. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران عوامل مربوط به عملیات یک مؤسسه بازرگانی مثل پتانسیل رشد در بازار، رقابت، مکان، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را مدنظر قرار می‌دهند. مجدداً، بهترین روش فراهم کردن اطلاعات مربوطه، تهیه یک طرح کسب و کار است. شرط مهم دیگری که بر تصمیم بانکدار تأثیر می‌گذارد شکل کلی اقتصاد است که شامل نرخ بهره، تورم و تقاضای پول است. اگر چه این عوامل و رای کنترل کارآفرین هستند، با این حال هنوز هم یکی از مؤلفه‌های مهم در تصمیم یک بانکدار به حساب می‌آیند.

هر چه امتیازات یک مؤسسه بازرگانی کوچک در این 5C اعتباری بالاتر باشد، شانس دریافت وام بیشتر خواهد بود. کارآفرین هوشمند هنگام تهیه یک طرح کسب و کار و ارائه آن، این موارد را مدنظر قرار می‌دهد.

4-5: ارائه طرح کسب و کار

وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به شکل مثبتی تحت تأثیر کارآفرینانی قرار می‌گیرند که از اطلاعات کافی برخوردار بوده و هنگام درخواست یک وام یا سرمایه‌گذاری آمادگی لازم را دارند. هنگام تلاش برای تضمین تأمین منابع مالی از یک سرمایه‌گذار حرفه‌ای مخاطره طلب یا سرمایه‌گذاران خصوصی، طرح کسب و کار مکتوب همیشه به عنوان فرصتی برای ملاقات چهره به چهره مورد استفاده قرار می‌گیرد. نوعاً، زمان یک کارآفرین برای ارائه فرصت کسب و کار کاملاً محدود است. هنگام ارائه این طرح به یک مجمع سرمایه‌گذاری، زمان تخصیص یافته معمولاً بیش از 15 تا 20 دقیقه نیست و در بعضی از مجامع، این محدوده زمانی فقط پنج یا شش دقیقه است. هنگام به وجود آمدن این فرصت، یک کارآفرین باید آمادگی کافی را در این زمینه داشته باشد. بسیار مهم است که تمرین، تمرین و تمرین بیشتری در این زمینه صورت گیرد. نباید مخاطبین را درگیر یک توضیح طولانی درباره تکنولوژی‌هایی که کالا یا خدمت مذکور بر آن استوار است نماییم. ظرف چند دقیقه، بخش اعظمی از مخاطبین و به همین ترتیب، شانس کارآفرین برای تأمین منابع مالی مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری جدید از بین خواهد رفت.

¹ . Presentation



شما نیز مشاور باشید

ارائه طرح

دیک باردو به آرامی در خودروی خود نشسته و در این اندیشه بود که به چه دلیل نتوانسته پت گوین، مدیر یک شرکت سرمایه‌گذاری را متقاعد کند تا سرمایه اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی فعالیت بازرگانی خود که در زمینه اختراع تجهیزات پزشکی پیشرفته را به دست آورد. باردو 3/5 سال گذشته را صرف تحقیق و توسعه این مفهوم نموده و می‌دانست که محصولی در دست دارد که آماده روانه شدن به بازار است. ایده سرمایه‌گذاری جدید باردو برای چندین سال، در مدت زمانی که به عنوان یک محقق برای یک آزمایشگاه بزرگ پزشکی و یک مشاور فنی برای یک شرکت خدمات پزشکی مشغول فعالیت بود در حال چشمک زدن بود. پس از دریافت فوق لیسانس مهندسی زیست‌شناسی، باردو چیزهای زیادی درباره استفاده از محصول نهایی در شغل فنی خود آموخته بود اما در خلال تصدی خود در آزمایشگاه پزشکی بود که باردو به اهمیت قرار گرفتن در مرز تکنولوژی در حوزه پزشکی واقف شد. او ناظر پتانسیل‌های سودآوری عظیمی برای محصولات پزشکی موفق بود.

هنگام رانندگی به سمت خانه، باردو جلسه خود با گوین را در ذهن مرور می‌کرد. او با تعجب با خود زمزمه می‌کرد، "چگونه این سرمایه‌گذاران توانستند فرصت عظیمی که در پیش چشم آنها بود را نادیده بگیرند؟" در طول جلسه 45 دقیقه‌ای با گوین و همکارانش، باردو 30 دقیقه صرف توضیح این امر نمود که این تکنولوژی چگونه به مرور زمان تکامل یافته، او چگونه این محصول را تولید کرده و از نظر تکنولوژیکی از چه مزایایی نسبت به سایر محصولات موجود در بازار برخوردار است. او هنگام فکر کردن به خاطر می‌آورد که "من به آنها هر آنچه می‌خواستند را گفتم. آنها نمی‌توانستند کمکی بکنند ولی می‌توانستند قدرت باور نکردنی این تکنولوژی را در نظر بگیرند." در خلال حرفه شرکتی، باردو شهرتی برای توانایی خود برای شرح دقیق ایده‌ها و مفاهیم کاملاً فنی بین دانشمندان همکار خود کسب کرده بود. در طول چندین سال، او ده‌ها سخنرانی در جلسات حرفه‌ای علمی انجام داده بود که همه آنها با استقبال مواجه شده بود.

با این وجود، باردو اذعان می‌کرد که از تمام سؤالاتی که گوین در پایان جلسه از او پرسیده بود گیج شده است. آنها سؤالاتی نبودند که او انتظارش را داشته باشد! او با خود تکرار می‌کرد، "او حتی یک سؤال درباره محصول، طرح آن، تکنولوژی مربوطه یا حق اختراعی که ثبت کرده بودند نپرسید." او سؤالاتی درباره تجزیه و تحلیل بازار و اینکه او چه برنامه‌ای را برای بازاریابی محصول خود دارد به خاطر می‌آورد. او با خود می‌اندیشید که این سؤالات چقدر احمقانه هستند! شما نمی‌توانید فروش دقیق را برای یک محصول جدید پیش‌بینی کنید. هنگامی که این محصول روانه بازار شده و صنعت پزشکی متوجه کارایی آن شود، ما به تمام فروشی که بدان نیاز داریم و حتی بیش از آن دست خواهیم یافت. باردو متقاعد شده بود که گوین قادر به درک این امر نبوده است که محصولات جدید و نوآورانه می‌توانند بازار خودشان را ایجاد کنند. او گفت، "من بارها شاهد این موضوع بوده‌ام." دیک کم کم به این باور رسیده بود که شرکت‌های سرمایه‌گذاری تمرکز بسیار زیادی بر درآمد، سود و بازگشت سرمایه دارند. او با خود اندیشید، "آیا آنها می‌دانند که اینها صرفاً پیامدهای قضیه هستند؟ وقتش که برسد... به سراغم خواهند آمد."

- 1- مشکلات احتمالی برنامه ارائه شده توسط دیک باردو در مورد طرح کسب و کار برای پت گوین و سایر سرمایه‌گذاران را بررسی کنید.
- 2- آیا وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه باید مبادرت به ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های جدیدی کنند که بر اساس تکنولوژی پیشرفته متفاوت با سایر مؤسسات بازرگانی است؟ شرح دهید.
- 3- دست کم پنج پیشنهادی که می‌توانید برای بهبود طرح کسب و کار و نحوه ارائه آن به دیک باردو بدهید را بیان کنید.

نکات مفید در هنگام تهیه برنامه ارائه طرح کسب و کار به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه شامل موارد زیر است:

- اشتیاق خود درباره سرمایه‌گذاری را نشان دهید ولی بیش از حد احساسی عمل نکنید.
- مخاطبین خود را عمیقاً شناخته و سعی کنید زبانی مشترک با آنها ایجاد کنید.
- با یک توضیح اولیه از سرمایه‌گذاری جدید و فرصت‌ها و مزایای پیش‌بینی شده آنها، به سرعت سرمایه‌گذاران را جذب کنید.
- بر نکات اصلی تأکید کنید. سؤالات تخصصی می‌توانند در قسمت‌های بعدی با مطرح کردن جزئیات پاسخ داده شوند. در اوایل جلسه‌ای که با وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران برگزار کرده‌اید، درگیر جزئیات نشوید.
- برنامه ارائه خود را ساده نگه داشته و آنرا به دو یا سه نکته اصلی (و نه بیشتر) که باید مورد توجه مخاطبان قرار گیرد محدود کنید.

- از استفاده از واژه‌های تخصصی که احتمالاً بالاتر از سطح درک بسیاری از مخاطبان است اجتناب کنید. دست کم یکبار پیش کسی که هیچ گونه آموزش فنی خاصی ندیده است این کار را تمرین کنید. به آن فرد بگوئید که هرگاه قادر به فهم آن چیزی که شما درباره آن صحبت می‌کنید نیست سخن شما را قطع کند. هنگامی که این امر اتفاق می‌افتد، و معمولاً نیز چنین است، آن بخش از برنامه ارائه خود را مجدداً بازنویسی کنید.
- از کمک‌های بصری استفاده کنید. این امر سبب تسهیل تعقیب برنامه ارائه شما می‌شود ولی این کمک‌های بصری را به "ستاره" برنامه تبدیل نکنید. آنها باید صرفاً به حمایت و پشتیبانی از پیام شما بپردازند.
- با تأکید بر ماهیت فرصت، کار را خاتمه دهید. اطمینان حاصل کنید که سرمایه‌گذاران به مزایای حاصل از موفقیت مؤسسه بازرگانی پی برده‌اند.
- برای پاسخگویی به سؤالات آماده باشید. در بسیاری از موارد معمولاً زمان محدودی برای جلسات طولانی پرسش و پاسخ وجود دارد ولی سرمایه‌گذاران علاقه‌مند ممکن است در کنار بحث درباره جزئیات طرح، موضوعات دیگری را مطرح کنند.
- با هر یک از سرمایه‌گذاران یک جلسه دیگر داشته باشید تا در صورت نیاز برنامه دیگری را به او ارائه دهید. به صندلی تکیه ندهید و منتظر بمانید بلکه به صورت کنشی و فعال عمل کنید. آنها چیزی را در اختیار دارند که شما بدان نیاز دارید (سرمایه). نشان دهید که شما به طرح خود اطمینان داشته و از انگیزه لازم برای اداره موفق یک مؤسسه بازرگانی برخوردارید.



شما نیز مشاور باشید

جنگ طرح‌ها

در سال 1984، دو دانشجوی MBA در دانشگاه تگزاس با خود این گونه اندیشیدند که تجربه آموزش کارآفرینی به همان شیوه جامعی که در دادگاه تمرینی برای دانشجویان حقوق انجام می‌شود قابل اجرا بوده و می‌تواند ایده‌ای مناسب باشد. آنها با بعضی از اساتید خود مشورت کرده و سپس به سرعت شرکت Moot را راه‌اندازی کردند که اولین رقابت طرح کسب و کار در زمینه بازرگانی بود که در آن، دانشجویان نه تنها برای کسب مقام اول بلکه برای به دست آوردن سرمایه اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار خود با یکدیگر رقابت می‌کردند. در سال 1989، انستیتو تکنولوژی ماساچوست رقابت کارآفرینی 10,000 دلاری MIT (که اکنون 50,000 دلار است) را راه‌اندازی نموده و بسیاری از دانشکده‌ها و دانشگاه‌های دیگر نیز رقابت‌های طرح کسب و کار خاص خود را راه‌اندازی نمودند. رندی سوانگارد، مدیر مسابقه سرمایه‌گذاری جدید می‌گوید، "در دهه 80 و حتی 90، شرکت در رقابت‌هایی از این دست یک مفهوم افراطی به حساب می‌آمد". در سال 1991، یک مسابقه در زمینه بهترین طرح کسب و کار در دانشکده لاندکویست برگزار شد.

در حال حاضر، دهها دانشکده و دانشگاه در سراسر ایالات متحده پشتیبان مالی برگزاری مسابقات طرح کسب و کار بوده و برای برندگان این مسابقات امر چندان غیر رایجی نیست که مبالغ قابل توجهی سرمایه را از داوران موجود دریافت کنند. استیو کاپلان از دانشگاه شیکاگو می‌گوید، "من از کیفیت طرح‌ها و شرکت‌های حاصل از این رقابت‌ها شگفت زده شدم". یکی از تیم‌های دانشجویی که اخیراً برنده جایزه 20,000 دلاری در رقابت بهترین طرح کسب و کار دانشکده وارتون از دانشگاه پنسیلوانیا شده است، فرصتی را در صنعت مراقبت‌های بهداشتی بر اساس تحقیق رهبر این تیم آقای داوال، یک دانشجوی دکترای زیست‌شناسی - پیدا کرده است. طرح این تیم برای فیبرین ایکس، بر اساس این واقعیت است که خون ماهی‌ها سریع‌تر از خون پستانداران منعقد می‌شود. شرکت فیبرین ایکس در صدد است تا یک بافت ترمیم‌کننده مشتق از پلاسمای خون ماهی‌های آزاد تهیه کند که منجر به تحریک و بهبود فرآیند انعقاد طبیعی خون بدن انسان برای درمان بیماری‌هایی می‌شود که دچار جراحات جدی شده یا در حال انجام عمل جراحی هستند. از آنجایی که ماهی هیچ گونه امراض خونی مثل ایدز و هیپاتیت را منتقل نمی‌کند، محصول فیبرین ایکس مزیت کلیدی دیگری را ارائه می‌کند: ایمنی.

یکی از تیم‌های برنده در مسابقه بهترین طرح کسب و کار در دانشگاه هاروارد نیز درصدد راه‌اندازی شرکتی به نام چمڈکس است که طرح کسب و کار خود را در ارتباط با آن تهیه کرده و یک سایت تجارت الکترونیکی است که مبادرت به خرید و فروش محصولات مربوط به علوم پزشکی می‌کند. کارآفرینان جوان مذکور 13 میلیون دلار از یکی از مشهورترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری کشور دریافت کرده و سپس در یک فراخوان، سهام خود را به عموم به فروش رساندند. این در حالی بود که شرکت مذکور در این رقابت نایب قهرمان بوده و مقام دوم را کسب کرده بود! شرکت برنده، یک شرکت مشاوره اینترنتی به نام زفر بود که 100 میلیون دلار به عنوان سرمایه اولیه جذب کرد که بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری بخش خصوصی برای یک شرکت اینترنتی نوپا به حساب می‌آید. دانشکده و دانشجویان نیز ایده رقابت‌های بهترین طرح کسب و کار را جذاب می‌بینند چرا که یک تجربه آموزشی جامع را برای آنها فراهم می‌کند. همان گونه که دانشجویان آماده اجرای طرح‌های خود می‌شوند، مجموعه جامعی از مهارت‌های کسب و کار شامل تحقیقات صنعتی و بازار و جمع کردن یک تیم مخاطره‌جوی جدید برای انجام پیش‌بینی‌های مالی واقع‌بینانه و نوشتن بیانیه مأموریت را انجام می‌دهند. آنها همچنین مهارت‌های ارزشمندی را هنگام ارائه طرح‌ها به هیأت ژوری کسب می‌کنند که غالباً شامل کارآفرینان موفق، بانکداران، سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو و سایر فعالان صنعت است. گری کادین هید،

مدیر شرکت Moot می‌گوید، "اگر به دنبال راه‌اندازی یک برنامه کارآفرینی در مدرسه بازرگانی خود هستید، منطقی است که یک مسابقه بهترین طرح کسب و کار را راه‌اندازی کنید چرا که دانشجویان موضوعاتی مثل مالکیت معنوی و علائم تجاری، سرمایه‌گذاری و بازاریابی پارتیزانی را خواهند آموخت. دو درس ارزشمندی که غالباً از این گونه مسابقات حاصل می‌شود این است که اولاً، برای راه‌اندازی یک کسب و کار موفق به چیزی بیش از یک ایده خوب نیاز است و ثانیاً، راه‌اندازی یک شرکت کاری بس مشکل است.

یکی از بزرگ‌ترین رقابت‌های بهترین طرح کسب و کار، ونچر بول است که توسط دیوید گلیبتیر، که خود یک کارآفرین و سرمایه‌گذار به حساب می‌آید، راه‌اندازی شده است. درهای این مسابقه برای تمام تیم‌های نوپا باز است که یکی از اعضای آنها یک دانشجوی پاره وقت یا تمام وقت در هر دانشکده یا دانشگاهی در آمریکای شمالی باشد. رقابت ونچر بول جوایز سنگینی ارائه می‌کند: 500,000 دلار برای مقام اول، 250,000 دلار برای مقام دوم و 125,000 دلار بر هر یک از کسانی که در جایگاه سوم قرار گرفته‌اند. در یکی از رقابت‌های اخیر ونچر بول، دو دانشجوی دانشگاه هاروارد به نام میکله کریمز و جف نورتون از صدها شرکت‌کننده چالش طلب پیشی گرفتند تا بتوانند جایزه اول را با طرح کسب و کار خود برای رسانه‌ای ناب به دست آورند که یک شرکت رسانه‌ای تعاملی است و حق پخش برنامه‌های تفریحی در منازل را به صورت انحصاری بر اساس سری کتاب‌های کودکان به نام "ماجراجای خود را انتخاب کنید" در اختیار دارد. نورتون می‌گوید، "ونچر بول یک تجربه عالی برای ما به حساب می‌آید. این مسابقه به ما فرصت معرفی خود و شرکت را نزد گروهی از داوران برجسته داد که توصیه‌های ارزشمندی را در این زمینه به ما ارائه کردند." از زمانی که آنها در این مسابقه برنده شدند، کریز و نورتون شرکت لین فوروارد را با هدف اجرای ایده‌های کتاب‌های مشهور بر روی برنامه‌های DVD دنبال کردند. این برنامه‌ها به خواننده امکان می‌دهد تا پایان داستان را با اتخاذ تصمیم‌هایی برای شخصیت اصلی (شما) در طول مسیر ادامه دهد. گلیبتیر می‌گوید شرکت لین فوروارد مدیا یک نمونه شگفت‌انگیز از روحیه کارآفرینی است که در دانشکده‌های آمریکایی وجود دارد.

به قول یکی از نویسندگان، "رقابت‌های بهترین طرح کسب و کار به کارآفرینان بالقوه خاطر نشان می‌کند که موفقیت نیازمند یک طرح کسب و کار منسجم بوده و حتی مهم‌تر از همه، به یک مانده قابل توجه در حساب بانکی (سرمایه اولیه) نیازمند است. هنگامی که دانشجویان عمیقاً این پایه کسب و کار را آموختند، نه تنها مهبای این خواهند بود که بازی کارآفرینی را به شکل بهتری انجام دهند بلکه آمادگی بیشتری برای خاتمه فرآیند و برنده شدن در آن خواهند داشت."

1- اگر دانشگاه شما دارای یک مسابقه بهترین طرح کسب و کار نیست، با تیمی از همکلاسی‌های خود در جلسات طوفان فکری کار کنید تا ایده‌هایی را برای ایجاد یک مسابقه تهیه کنید. چه چیزی را به عنوان جایزه ارائه می‌کنید؟ منابع تأمین مالی این رقابت چیست؟ از چه کسانی برای داوری دعوت می‌کنید؟ ساختار این مسابقه را چگونه تعریف می‌کنید؟

2- از اینترنت برای تحقیق درباره رقابت‌های بهترین طرح کسب و کار در سایر دانشکده‌ها و دانشگاه‌هایی که در کشور وجود دارد استفاده کنید. با استفاده از رقابت‌ها و مسابقه‌هایی که در این دانشکده‌ها به عنوان الگو تعیین کرده و ایده‌هایی که در سؤال 1 ایجاد کرده‌اید، چارچوبی را برای رقابت بر سر بهترین طرح کسب و کار در دانشکده خود تدوین کنید.

3- فرض کنید که شما یکی از اعضای یک تیم دانشجویی کارآفرین هستید که در حال رقابت در یک مسابقه سطح بالای بهترین طرح کسب و کار هستید. استراتژی تیم خود برای برنده شدن در این رقابت را مشخص کنید.

4-6: نتیجه‌گیری

اگر چه هنگام راه‌اندازی یک کسب و کار هیچ تضمینی برای موفقیت وجود ندارد، بهترین راه بیمه شدن در مقابل شکست، تهیه یک طرح کسب و کار است. یک طرح کسب و کار خوب همانند یک قطب نمای استراتژیک کارآفرینی عمل می‌کند که مؤسسه بازرگانی را هنگام حرکت به سمت آینده نامطمئن در مسیر خود حفظ می‌کند. علاوه بر این، یک طرح منسجم نقشی اساسی در تأمین سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار شما خواهد داشت که وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران طالب آن هستند. بسیار مهم است که یک طرح کسب و کار بر اساس واقعیت‌ها و فرضیات واقع‌بینانه بنا شده باشد. هیچ چیزی منجر به تخریب اعتبار یک کارآفرین سریع‌تر از تهیه یا ارائه طرحی نمی‌شود که فاقد محتوا بوده و توسط سرمایه‌گذاران بالقوه به عنوان یک کپی‌برداری کامل یا اجرا بر اساس تفکرات رویاگونه باشد.

4-7: فرمت طرح کسب و کار

اگر چه تمام طرح‌های کسب و کار شرکت‌ها منحصر به فرد بوده و منعکس‌کننده شرایط فردی آنها هستند، عناصر خاصی به صورت کلی وجود دارد. پ که ساختار زیر خلاصه‌ای از این مؤلفه‌هاست:

1- خلاصه اجرایی (نباید از دو صفحه تجاوز کند)

الف: نام شرکت، آدرس و شماره تلفن

ب: نام، آدرس و شماره تلفن تمام افراد کلیدی

ج: توصیف مختصری از طرح، کالاها و خدمات و مشکلات مصرف‌کننده که طرح مذکور قادر به حل آنهاست

د: مرور مختصری از بازار کالاها و خدمات

ه: مرور مختصری از استراتژی‌هایی که منجر به موفقیت شرکت می‌شود

و: توصیف مختصری از تجربیات مدیریتی و فنی افراد کلیدی

ز: صورت‌حساب خلاصه‌ای از نیازهای مالی و نحوه استفاده از منابع مالی مربوطه

ح: نمودارها یا جداولی که نشان‌دهنده نکات برجسته در پیش‌بینی‌های مالی هستند

2- بینش و بیانیه مأموریت

الف: بینش کارآفرین نسبت به شرکت

ب: ما در چه حوزه‌ای از کسب و کار مشغول فعالیت هستیم؟

ج: ارزش‌ها و اصولی که فعالیت بازرگانی بر پایه آن قرار گرفته است

د: چه چیزی باعث منحصر به فرد شدن مؤسسه بازرگانی می‌شود؟ منابع مزیت‌های رقابتی آن کدامند؟

3- تاریخچه شرکت (تنها برای مؤسسات بازرگانی موجود)

الف: منابع مالی شرکت

ب: نکات برجسته مالی و عملیاتی

ج: موفقیت‌های قابل توجه

4- سیمای مؤسسه بازرگانی و صنعت

الف - تجزیه و تحلیل صنعت

1- پیش‌زمینه و مرور اجمالی بر صنعت

2- روندهای مهم

3- نرخ رشد

4- عوامل کلیدی موفقیت در صنعت

ب: چشم‌اندازی برای مراحل بعدی رشد (آغاز، رشد و بلوغ)

ج: اهداف بلندمدت و میان‌مدت شرکت

1- عملیاتی

2- مالی

3- سایر اهداف

5- استراتژی مؤسسه بازرگانی

الف: وجهه مطلوب و جایگاه مورد نظر شرکت در بازار

ب: تجزیه و تحلیل SWOT

1- نقاط قوت

2- نقاط ضعف

3- فرصت‌ها

4- تهدیدها

ج: استراتژی رقابتی

1- رهبری قیمت

2- تمایز

3- تمرکز

6- کالاها و خدمات شرکت

الف: توصیف

1- ویژگی‌های کالا یا خدمت

2- مزایا برای مشتری

3- تضمین‌های صادره

4- ویژگی‌های منحصربه‌فرد

ب: حق‌الاختراع یا محافظت از مارک تجاری

ج: توصیف فرآیند تولید (در صورت امکان)

1- مواد خام

2- بهای تمام شده

3- عرضه‌کنندگان کلیدی

د: پیشنهادهای دریافتی برای کالاها یا خدمات آتی

7- استراتژی بازاریابی

الف: بازار هدف

1- سیمای کامل جمعیتی

2- سایر ویژگی‌های مهم مشتری

ب: انگیزه مشتریان برای خرید

ج: اندازه بازار و روندهای آن

1- بازار تا چه حد بزرگ است؟

2- آیا بازار در حال رشد یا کوچک شدن است؟ این کار با چه سرعتی انجام می‌شود؟

د: تبلیغات و برنامه‌های پیشبرد

1- رسانه‌های مورد استفاده، سیمای خوانندگان، بینندگان و شنوندگان

2- هزینه‌های رسانه‌ها

3- فراوانی (سامد) استفاده

4- طرح‌هایی برای کسب شهرت

ه: قیمت‌گذاری

1- ساختار بهای تمام شده

الف: هزینه‌های ثابت

ب: هزینه‌های متغیر

2- وجهه مطلوب در بازار

3- مقایسه نسبت به قیمت‌های رقبا

و: استراتژی توزیع

1- کانال‌های توزیع مورد استفاده

2- تکنیک‌ها و مشوق‌های فروش

8- مکان و نحوه استقرار

الف: مکان

1- تجزیه و تحلیل جمعیتی مکان شرکت در مقایسه با سیمای مشتریان هدف

2- میزان ترافیک

3- نرخ‌های اجاره

4- نیازها و میزان عرضه نیروی کار

5- نرخ‌های دستمزد

ب: نحوه استقرار

1- نیازمندی‌های مربوط به اندازه شرکت

2- قانون فراهم کردن شرایط برای معلولین

3- موضوعات ارگونومیک

4- طرح استقرار (که برای قسمت ضمیمه مناسب است)

9- تجزیه و تحلیل رقبا

الف: رقبای فعلی

1- آنها چه کسانی هستند؟ یک ماتریس سیمای رقابتی را تهیه کنید؟

2- نقاط قوت

3- نقاط ضعف

ب: رقبای بالقوه: شرکت‌هایی که ممکن است وارد بازار شوند

1- آنها چه کسانی هستند؟

2- در صورتی که وارد بازار شوند، چه تأثیری بر مؤسسه بازرگانی شما خواهند گذاشت؟

10- توصیف تیم مدیریتی

الف: مدیران و کارکنان کلیدی

1- پیش‌زمینه آنها

2- تجربه، مهارت‌ها و دانشی که آنها با خود به شرکت می‌آورند

ب: رزومه مدیران و کارکنان کلیدی (که برای قسمت ضمیمه مناسب است)

11- طرح عملیات

الف: شکل مالکیت انتخابی و دلایل آن

ب: ساختار شرکت (چارت سازمانی)

ج: اختیار تصمیم‌گیری

د: مجموعه برنامه‌های جریان خدمات و مزایای مربوطه

12- پیش‌بینی‌های مالی (که برای قسمت ضمیمه مناسب است)

الف: صورتهای مالی

1- صورت‌حساب سود و زیان

2- ترازنامه

3- صورت‌حساب جریان نقدی

ب: تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر

ج: تجزیه و تحلیل نسبت‌ها در مقایسه با استانداردهای صنعت (که بیشترین تناسب را با مؤسسات بازرگانی فعلی دارند)

13- پیشنهاد وام یا سرمایه‌گذاری

الف: میزان وام درخواستی

ب: هدف و کاربرد منابع مالی مذکور

ج: جدول بازپرداخت (استراتژی خروج)

د: جدول زمانی برای اجرای طرح و راه‌اندازی کسب و کار

14- ضمایم: مستندات پشتیبانی کننده شامل تحقیقات بازار، صورتهای مالی، چارتهای سازمانی، رزومه‌ها و سایر اقلام

4-8: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- درباره گام‌های مربوط به گنجاندن ایده کسب و کار در تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی بحث کنید.

یک تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی شامل سه مؤلفه به هم مرتبط است: یک تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی صنعت و بازار، یک تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی کالا یا خدمت و یک تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی مالی. هدف از تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی تعیین این موضوع است که آیا ایده یک کارآفرین مبنایی منطقی برای ایجاد یک کسب و کار موفق است یا خیر.

2- شرح دهید که چرا همه کارآفرینان باید یک طرح کسب و کار را تهیه کرده و مزایای تهیه آنرا بیان کنید.

یک طرح کسب و کار دو کارکرد اساسی دارد. اولاً و از همه مهم‌تر، این طرح منجر به جهت‌دهی به عملیات شرکت شده و این کار را از طریق تعیین مسیر آینده و تهیه یک استراتژی برای پیگیری آن انجام می‌دهد. کارکرد دوم طرح کسب و کار، جذب وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران است. بدون یک طرح کسب و کار منسجم، درخواست وام یا تلاش برای جذب سرمایه‌گذاران به ندرت منجر به تأمین سرمایه مورد نیاز می‌شود. تهیه یک طرح کسب و کار منسجم نیازمند زمان و تلاش است ولی مزایای آن به میزان قابل توجهی بیش از هزینه‌های آن است. تهیه این طرح کارآفرین بالقوه را مجبور می‌کند تا در پرتو خشن واقعیت نیم‌نگاهی به ایده کسب و کار خود داشته باشد. همچنین، این فرآیند مستلزم ارزیابی عینی شانس موفقیت سرمایه‌گذاری توسط مالک مؤسسه است. یک طرح کسب و کار به افراد برون سازمانی اثبات می‌کند که ایده کسب و کار مذکور می‌تواند موفق باشد.

ارزش واقعی تهیه طرح کسب و کار در خود طرح نیست بلکه در فرآیندی است که کارآفرین مذکور از ایجاد طرح دنبال می‌کند. اگر چه محصول نهایی مفید است اما فرآیند ایجاد چنین طرحی مستلزم این است که یک کارآفرین ایده خود را در معرض یک ارزیابی عینی و انتقادی قرار دهد. آن چیزی که کارآفرین درباره شرکت، بازار هدف، نیازمندی‌های مالی و سایر عوامل ضروری موفقیت یک سرمایه‌گذاری می‌آموزد می‌تواند نقشی اساسی در موفقیت سرمایه‌گذاری داشته باشد.

3- عناصر یک طرح کسب و کار منسجم را توصیف کنید.

اگر چه یک طرح کسب و کار باید منحصربه‌فرد و متناسب با نیازهای خاص یک شرکت کوچک باشد، باید دربرگیرنده عناصر اساسی ذیل نیز باشد: خلاصه اجرایی، بیانیه مأموریت، تاریخچه شرکت، سیمای مؤسسه بازرگانی و صنعت، توصیفی از استراتژی کسب و کار شرکت، وضعیت کالاها یا خدمات، جملاتی در توصیف استراتژی بازاریابی، تجزیه و تحلیل رقبای رزومه مالکان و مدیران، طرح عملیات، داده‌های مالی و پیشنهادهای ارائه شده برای وام یا سرمایه.

4- 5C اعتباری را شرح دهید و بیان کنید که چرا این عوامل برای وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه‌ای که طرح‌های کسب و کار را مطالعه می‌کنند واجد اهمیت است.

مالکان مؤسسات بازرگانی نیازمند آگاهی از معیارهایی هستند که بانکداران در ارزیابی اعتبار درخواست‌های وام از آنها استفاده می‌کنند که همان 5C اعتباری شامل سرمایه، ظرفیت، وثیقه، شخصیت (اهلیت) و شرایط هستند.

سرمایه: وام‌دهندگان از مؤسسات بازرگانی کوچک انتظار دارند که یک پایه سرمایه اولیه از خود داشته باشند که می‌تواند در خلال دوران بحران مالی از آنها حمایت کند.

ظرفیت: واژه مترادف با ظرفیت، جریان نقدی است. بانک باید از توانایی شرکت برای عمل به تعهدات منظم مالی خود و بازپرداخت وام متقاعد شده و مطمئن شود که مؤسسه مذکور قادر به تولید نقدینگی کافی است.

وثیقه: وثیقه شامل هر نوع دارایی است که مالک به عنوان تضمین بازپرداخت وام در رهن بانک قرار می‌دهد.

شخصیت (اهلیت): قبل از تصویب وام برای یک مؤسسه بازرگانی کوچک، بانکدار باید از شخصیت یا اهلیت مالک مؤسسه کسب رضایت کند.

شرایط: شرایط شامل نرخ‌های بهره، سلامت اقتصاد ملی، نرخ‌های رشد صنعت و موارد مشابه است که در ارتباط با درخواست وام بوده و بر شانس دریافت منابع مالی توسط مالک مؤسسه تأثیر می‌گذارد.

5- نکات کلیدی در ارائه مؤثر یک طرح کسب و کار را شرح دهید.

وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به شکل مثبت تحت تأثیر کارآفرینانی قرار می‌گیرند که هنگام درخواست وام یا سرمایه از اطلاعات کافی برخوردار بوده یا آمادگی لازم را برای انجام این کار دارند.

نکاتی که در این فرآیند وجود دارد عبارتند از: اشتیاق خود را درباره سرمایه‌گذاری نشان داده ولی بیش از حد احساسی نشوید. با یک توضیح مختصر اولیه از سرمایه‌گذاری، فرصت‌ها و مزایای پیش‌بینی شده برای آنها، نظر سرمایه‌گذاران را جلب کنید. از ابزارهای کمکی بصری استفاده کنید. بر نکات برجسته سرمایه‌گذاری خود انگشت بگذارید. در اوایل جلسه با وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران، درگیر جزئیات نشوید. از استفاده از واژه‌های تکنولوژیکی و فنی که احتمالاً بالاتر از ظرفیت درک مخاطبان است اجتناب کنید. برنامه ارائه خود را قبل از ارائه چندین بار تمرین کنید. با پررنگ کردن ماهیت فرصت، جلسه را ختم نموده و آماده پاسخگویی به سؤالات باشید.

4-9: سوالاتی برای بحث

- 1- گام‌های مربوط به انجام یک تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی را شرح دهید؟
- 2- چرا یک کارآفرین باید یک طرح کسب و کار تهیه کند؟
- 3- مؤلفه‌های اصلی یک طرح کسب و کار را توصیف کنید.
- 4- کارآفرینی که درصدد تأمین منابع مالی برای راه‌اندازی کسب و کار خود است چگونه می‌تواند وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه را در این زمینه متقاعد کند که یک بازار واقعی برای کالا یا خدمت مذکور وجود دارد؟
- 5- شما چگونه می‌توانید خود را مهیای یک برنامه ارائه رسمی طرح کسب و کار در یک مجمع سرمایه‌گذاری نمایید؟
- 6- 5C اعتباری کدامند؟ یک وام‌دهنده بالقوه چگونه از آنها در ارزیابی درخواست وام استفاده می‌کند؟



فصل 5: اشکال مالکیت بازرگانی

دوستی‌هایی که بر مبنای کسب و کار بنا می‌شوند کارآمدتر از کسب و کارهایی هستند که بر مبنای دوستی شکل گرفته باشند.

جان راکفلر

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- مزایا و معایب سه شکل عمده مالکیت را شرح دهید: الف) مالکیت انفرادی، ب) شرکت تضامنی، ج) شرکت سهامی.
- 2- درباره مزایا و معایب شرکت سهامی S، شرکت با مسئولیت محدود، شرکت حرفه‌ای و سرمایه‌گذاری مشترک بحث کنید.

هنگامی که یک کارآفرین تصمیم به راه‌اندازی کسب و کار خود می‌گیرد، یکی از اولین موضوعاتی که با آن مواجه می‌شود انتخاب شکل مالکیت است. کارآفرینان غالباً زمان و تلاش کافی را به ارزیابی تأثیر اشکال مختلف مالکیت بر خود و کسب و کارشان اختصاص نمی‌دهند. آنها به سادگی یکی از اشکال مالکیت را به صورت پیش‌فرض انتخاب کرده یا شکلی را انتخاب می‌کنند که در آن لحظه زمانی رایج‌تر از سایرین است. انتخاب یک شکل مالکیت دارای اهمیت زیادی است چرا که این تصمیم تأثیرات بلندمدتی بر کارآفرین و مؤسسه بازرگانی دارد. اگر چه این تصمیم غیرقابل بازگشت نیست با این حال تغییر از یک شکل مالکیت به شکل دیگر می‌تواند مشکل، زمان‌بر، پیچیده و پرهزینه باشد. در بسیاری از موارد، تغییر فعالیت بازرگانی موجود از یک شکل مالکیت به شکل دیگر می‌تواند پیامدهای مالیاتی سنگینی را برای مالک شرکت به همراه داشته باشد. بنابراین، بسیار مهم است که کارآفرینان در همان بدو امر انتخاب صحیحی داشته باشند.

هیچ شکل بهینه‌ای از مالکیت وجود ندارد. شکل مالکیتی که برای یک کارآفرین مناسب‌تر است ممکن است به هیچ وجه برای یک کارآفرین دیگر مناسب نباشد. انتخاب شکل مناسب مالکیت بدان معناست که کارآفرینان باید ویژگی‌های هر یک و نحوه انطباق این ویژگی‌ها با فعالیت‌های بازرگانی و شرایط فردی خود را درک کنند. تنها در این صورت است که یک کارآفرین می‌تواند تصمیم آگاهانه‌ای را درباره شکل مالکیت اتخاذ کند. در قسمت زیر بعضی از مهم‌ترین موضوعاتی که کارآفرینان هنگام ارزیابی اشکال گوناگون مالکیت باید آنها را در نظر بگیرند آورده شده‌اند.

ملاحظات مالیاتی: میزان درآمد خالصی که کارآفرین از مؤسسه بازرگانی انتظار دارد و صورتحساب مالیاتی که مالک باید آنرا پردازد در زمره عوامل مهمی هستند که در هنگام انتخاب یک شکل مالکیت باید مدنظر قرار گیرند. نرخ‌های مالیاتی پلکانی که به هر یک از اشکال مالکیت تعلق می‌گیرد، تبصره‌های مستمر دولت در ارتباط با اصول مالیاتی و نوسانات سالیانه در درآمد شرکت‌ها، بعضی از اشکال مالکیت را جذاب‌تر از بقیه می‌سازد.

نحوه مواجهه با تعهد: اشکال خاصی از مالکیت محافظت بیشتری را برای مالکان مؤسسات بازرگانی نسبت به مسئولیت شخصی به عمل می‌آوردند که ممکن است در اثر بروز مشکلات مالی، محصولات معیوب و مجموعه‌ای از مشکلات دیگر ایجاد شوند. کارآفرینان باید حدی را تعیین کنند که تا آن حد مایل به پذیرش مسئولیت فردی در قبال تعهدات مالی شرکت هستند.

نیازمندی‌های سرمایه در آغاز فعالیت و نیازهای آتی: اشکال مالکیت از نظر توانایی تأمین سرمایه اولیه مورد نیاز با یکدیگر متفاوتند. بسته به میزان نیاز کارآفرین به سرمایه و نحوه برنامه‌ریزی برای تأمین آن، بعضی از اشکال مالکیت نسبت به سایرین بهتر هستند. علاوه بر این، با رشد مؤسسه بازرگانی، اشتهای آن برای جذب سرمایه افزایش یافته و اشکال خاصی از مالکیت، فرآیند جذب سرمایه خارجی مورد نیاز را تسهیل می‌کنند.

کنترل: با انتخاب شکل مناسب مالکیت، کارآفرین به صورت خودکار بخشی از کنترل خود نسبت به شرکت را از دست می‌دهد. کارآفرینان باید در همان بدو امر تعیین کنند که مایل به فدا کردن چه میزان کنترل در ازای دریافت کمک از سایر افراد برای ایجاد یک کسب و کار موفق هستند. **توانایی مدیریتی:** کارآفرینان باید به ارزیابی مهارت‌ها و توانایی خود برای مدیریت مؤثر یک مؤسسه بازرگانی بپردازند. اگر آنها فاقد توانایی یا تجربه در حوزه‌های کلیدی باشند، ممکن است نیازمند انتخاب نوعی از مالکیت باشند که به آنها امکان دهد تا پای سایر افراد را به شرکت باز کنند تا بتوانند مهارت‌های مورد نیاز برای تضمین موفقیت شرکت را تأمین کنند.

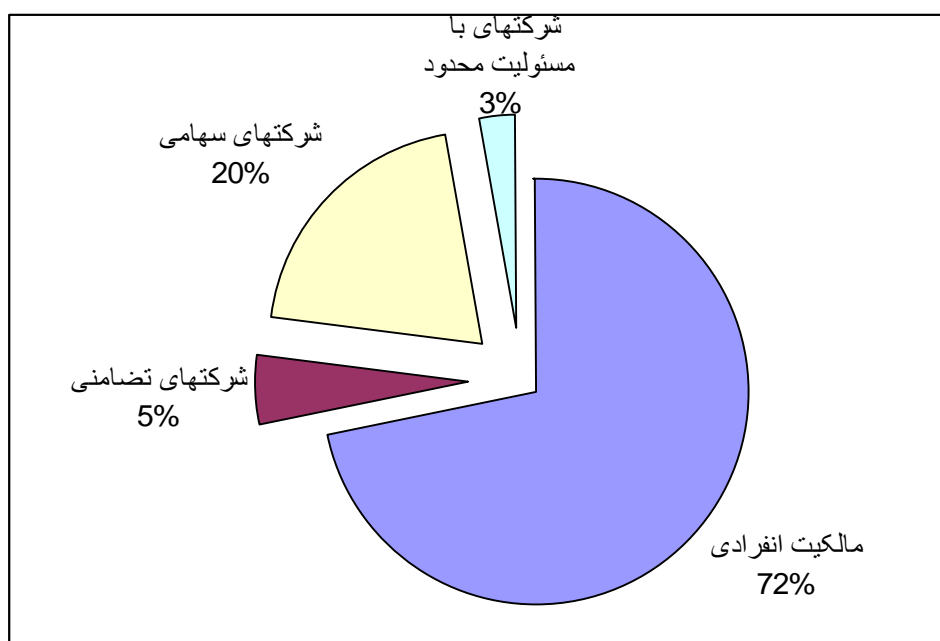
اهداف مؤسسه: اندازه و سودآوری طرح‌های کارآفرین برای مؤسسه بازرگانی، بر نوع شیوه‌های مالکیت تأثیر می‌گذارد. مؤسسات بازرگانی غالباً الگوهای مالکیتی خود را هنگام رشد تغییر می‌دهند ولی تغییر از یک فرمت به فرمت دیگر می‌تواند بسیار پیچیده، گران و پرهزینه باشد. **طرح‌های جانشینی مدیریتی:** هنگام انتخاب یک نوع مالکیت، مالکان مؤسسات بازرگانی باید روزهای آینده را نیز در نظر بگیرند چرا که ممکن است لازم باشد شرکت خود را به نسل بعدی یا به خریدار تحویل دهند. بعضی از انواع مالکیت سبب تسهیل انتقال آن به سایرین می‌شود. **هزینه تأسیس شرکت:** ایجاد انواع خاصی از مالکیت بسیار گران و پردردسر است. کارآفرینان باید به دقت ضرایب وزنی منافع و هزینه‌های انواع خاصی از مالکیت را تعیین کنند.

هنگامی که بحث سازماندهی مؤسسات بازرگانی پیش می‌آید، کارآفرینان گزینه‌های متعددی درباره انواع مالکیت دارند که شامل مالکیت انفرادی، شرکت تضامنی عمومی، شرکت تضامنی محدود، شرکت سهامی، شرکت سهامی S و شرکت سهامی با مسئولیت محدود است. شکل 1-5 ساختاری از این اشکال مالکیت را ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که مالکیت انفرادی بیشترین درصد مؤسسات بازرگانی را شامل می‌شود ولی شرکت‌های سهامی بزرگ‌ترین بخش از حجم فروش مؤسسات بازرگانی را تشکیل می‌دهند. این فصل به بحث درباره ویژگی‌های کلیدی انواع گوناگون مالکیت پرداخته و با سه نوع اصلی آن آغاز می‌شود: مالکیت انفرادی، شرکت تضامنی و شرکت سهامی.

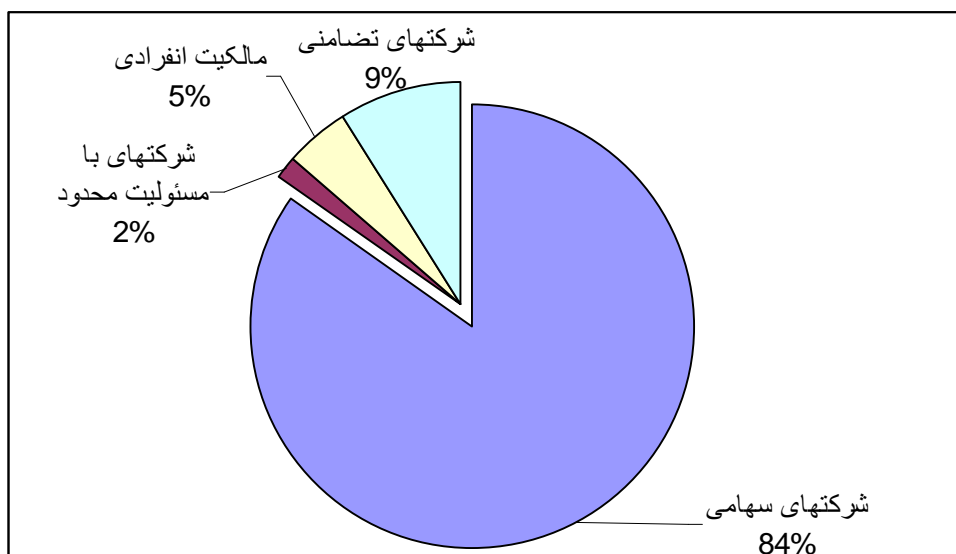
شکل 1-5

انواع مالکیت بازرگانی بر حسب:

(الف) درصد تعداد مؤسسات بازرگانی



(ب) درصد فروش



یک نمونه عملی

با انتخاب نام مناسب برای مؤسسه بازرگانی وارد عرصه شوید

هنگامی که مایک روهان در سال 2002 یک شرکت تولید نرم افزارهای مالی را تأسیس نمود، او با یک نام بازرگانی که به نظر خودش هوشمندانه بود وارد عرصه شد: آسنت. ظرف دو سال، روهان متوجه شد که نام شرکت برای او دردسرافرین است. او نمی توانست به مشتریان بالقوه دقیقاً بگوید که آسنت برای آنها چه می کند. تلفظ این واژه برای آنها مشکل و مبهم بود و علی الخصوص، چندان در ذهن افراد باقی نمی ماند. روهان تصمیم به استفاده از یک شرکت متخصص در زمینه انتخاب نام، شرکت ایگور، گرفت تا به او کمک کند که نام بهتری برای شرکتش بیابد. پس از تحقیقات و تجزیه و تحلیل های زیاد، روهان روی واژه ریوت به توافق رسید. این نام دارای تئ صدای دوستانه بوده و به سادگی در خاطر می ماند. قبل از استفاده از نام جدید، روهان آنرا روی مشتریان فعلی و سایرین امتحان کرد. تقریباً همه افراد از آن احساس رضایت می کردند.

برای شرکت دیگری در استمفورد در کانکتیکات، انتخاب نام بازرگانی به بدترین دشمن شرکت تبدیل شده بود. شرکت ارتباطات بازاریابی GHB شروع به دریافت ایمیل ها و تماس های تلفنی متعددی نمود که کالای خاصی را درخواست می کردند. ظاهراً این کار بی ضرر به نظر می رسد. این طور نیست؟ سخت در اشتباهید! محصولی که بسیاری از مشتریان به دنبالش بودند GHB بود که یک داروی غیرقانونی در زمره داروهای اِکستازی به حساب می آمد. آقای مارک بروس، رئیس شرکت می گوید، "تصور کنید صاحب شرکتی با قدمت 30 ساله به نام LSD در اواخر دهه 60 باشید. آیا می توانید تصور کنید که چه اتفاقی خواهد افتاد؟" نام جدید برای مالکان این مؤسسه 20,000 دلار هزینه داشت.

انتخاب یک نام به یادماندنی می تواند یکی از لذت بخش ترین و چالشی ترین جنبه های شروع یک فعالیت بازرگانی باشد. این کار یک وظیفه بسیار مهم است چرا که پیامدهای بلندمدتی را به همراه داشته و ملموس ترین و مرئی ترین ویژگی یک شرکت به حساب می آید. نام مؤسسه بازرگانی اولین ارتباطی است که بسیاری از مشتریان با شرکت داشته و باید وجهه مناسبی را در اذهان آنها ایجاد کند. رئیس یکی از شرکت های کوچک طراحی که در زمینه مارک تجاری تخصص دارد می گوید، "نام، سنگ بنای ایجاد یک مارک تجاری است". نام یک شرکت، اگر به درستی انتخاب شود نشان دهنده شخصیت یک شرکت است. این نام در این آشفته بازار به چشم آمده و در اذهان مشتریان باقی خواهد ماند. شرکت های بزرگ ممکن است با صرف صدها هزار دلار در جستجوی نام صحیح برآیند. اگر چه کارآفرینان منابع لازم برای همه پول برای یافتن نام ایده آل را ندارند، می توانند از فرآیند زیر برای یافتن نام مناسب فعالیت بازرگانی خود استفاده کنند:

1- درباره وجهه ای که می خواهید شرکت شما به مشتریان، عرضه کنندگان، بانکداران، نشریات، جامعه و سایرین منتقل کند تصمیم گیری کنید. آیا به دنبال القای یک فضای پیچیده، پیشنهاد مذاکره، حس ماجراجویی، الزامات مربوط به اعتماد و قابلیت اطمینان یا روحیه شوخ طبعی و سرگرمی هستید؟ نام مناسب می تواند بخش اعظمی از راه به سمت انتقال تصویر مناسب یک شرکت را طی کند.

2- لیستی از نام مؤسسات بازرگانی رقیب خود تهیه کنید. هدف ما این نیست که از ایده های آنها کپی برداری کنید بلکه سعی نمایید به نامی منحصر به فرد

برسید. آیا متوجه روندی بین اسامی رقبا شده‌اید؟ چه شباهت‌هایی بین آنها وجود دارد؟ چه تفاوت‌هایی بین آنها وجود دارد؟

3- با گروهی از خلاق‌ترین افرادی که می‌شناسید تشکیل جلسه داده و از طریق طوفان فکری (برای مطالعه جزئیات بیشتر درباره فرآیند طوفان فکری به فصل 2 مراجعه کنید) درصدی یافتن نام‌های بالقوه‌ای برای مؤسسه بازرگانی خود برآیید. در این قسمت نگران کیفیت نباشید. هدف، ایجاد تعداد زیادی نام است. پیشنهاد ما این است که دست کم صد نام بالقوه را برای آن بیابید. داشتن یک فرهنگ لغت، یک واژه‌نامه و نمونه‌ها یا تصاویری از کالاها و خدمات شرکت در تقویت خلاقیت به شما کمک می‌کند.

4- پس از یک فرصت تفکر چند روزه به افراد، نام‌های ایجاد شده در جلسه طوفان فکری را مورد ارزیابی قرار دهید. لیست گزینه‌های خود را به 10 نام یا کمتر کاهش دهید. هر یک از اسامی را در فونت بزرگ در یک صفحه مجزا چاپ کرده و به آنها نگاه کنید. کدامیک از اسامی از نظر بصری جذاب‌ترند؟ کدامیک با یک لوگوی هوشمندانه بهتر جفت می‌شوند؟

5- گروه خلاقیت را مجدداً تشکیل داده، هر یک از اسامی چاپ شده را در اختیار آنها قرار داده و درباره قابلیت‌ها و چالش‌های آنها بحث کنید. بهتر است که فردی مشخص، نظرات گروه را یادداشت کند. این گروه ممکن است بر سر یک نام مناسب به توافق برسد. اگر چنین نشد، می‌توانید از یک فرآیند رأی‌گیری چند مرحله‌ای برای حرکت دادن گروه به سمت اجماع استفاده کنید.

6- جستجویی را در وب سایت اداره اختراعات و علائم تجاری ایالات متحده انجام دهید تا ببینید که آیا اسامی مذکور در زمره علائم تجاری مؤسسات بازرگانی موجود ثبت شده‌اند یا نه؟ با این وجود به خاطر داشته باشید مادامی که کالا، خدمت یا فعالیت‌های بازرگانی شما با شرکت‌های دیگر همپوشانی نداشته باشند، همین نام در قالب یک علامت تجاری قابل ثبت است. اگر شرکت شما در حال انجام فعالیت‌های تجارت الکترونیکی است، نیازمند کنترل یکی از خدمات ثبت اسامی هستید تا ببینید که آیا نسخه‌ای اینترنتی از این نام وجود دارد یا نه؟

7- انتخاب خود را انجام دهید. هنگام انتخاب نام شرکت، دریافت نظرات سایر افراد مفید است ولی انتخاب نهایی بر عهده شماست.

8- نام شرکت را در دفتر اختراعات و علائم تجاری ایالات متحده ثبت کنید. در زمینه استفاده از نامی که به زحمت یافته‌اید، انجام این کار از شما در قبال سایرین محافظت خواهد نمود.

سایر نکات مفیدی که برای ایجاد نام بازرگانی ایده‌آل وجود دارند شامل موارد زیر است:

- از دید مشتریان بالقوه خود به این نام نگاه کنید. آیا مشتریان نیازمند تضمین هستند یا اینکه شوخ طبعی را می‌پسندند؟ سایر گزینه‌ها شامل استفاده از نامی است که منتقل کننده وجهه شما به مشتریان بوده و بیانگر استراتژی بازرگانی شماست. علاوه بر این، برای انتقال یک وجهه منحصر به فرد، بسیاری از ما با تجربیات خوبی مثل استفاده از عبارتهای خارجی (خصوصاً فرانسوی)، مواجه هستیم.

- در مورد مناسب‌ترین ویژگی منحصر به فرد مؤسسه بازرگانی که می‌خواهید آنرا در نام بازرگانی خود گنجانده و به مشتریان منتقل کنید تصمیم‌گیری کنید. از ارسال پیام‌های آشفته یا نامناسب اجتناب کنید. از انتخاب آن دسته از اسامی بازرگانی که ممکن است منجر به سردرگمی مشتریان بالقوه درباره نوع فعالیت بازرگانی شما شود اجتناب کنید. به خاطر داشته باشید که نام شرکت در تمام تبلیغات و برگه‌های چاپی شما به نمایش در خواهد آمد.

- از آن دسته از اسامی که تلفظ، نگارش و یادآوری آنها مشکل است اجتناب کنید. این امر خصوصاً در مواقعی مصداق دارد که مؤسسه بازرگانی شما یک شرکت اینترنتی بوده یا درصدی ایجاد یک وب سایت هستید.

- نامی را انتخاب کنید که کوتاه، شاد، گیرا و به یادماندنی باشد، واژه "گوگل" نه فقط مفرح بلکه به یادماندنی است. تاکنون چند مرتبه این واژه را در قالب یک فعل از مردم شنیده‌اید؟ این نام می‌تواند ابزار اولیه بازاریابی شما برای جذب مشتریان جدید باشد. متخصصان انتخاب نام بر این باورند که، "یک نام عالی دارای بار احساسی است و در ذهن می‌ماند".

- خلاق و با سلیقه باشید! لیزا راشترین برای مؤسسه بازرگانی خود، که مشغول فروش شیرینی‌های درجه یک است، نامی عالی یافته است: برونی پوینتزر. شرکت او در مسابقه‌ای که به تازگی توسط مجله کارآفرین و یک شبکه تلویزیونی برگزار شد برنده مسابقه "مشهورترین نام‌ها" شد. راشترین و یکی از همکلاسی‌های قبلی خود، مدت‌ها قبل از اینکه تصمیم به راه‌اندازی شرکت خود بگیرد، به این نام رسیدند.

- اطمینان حاصل کنید که نام انتخابی به سرعت قدیمی نمی‌شود.

- توجه داشته باشید که نام مذکور، در عین گیرایی و جذابیت، نباید وجهه‌ای منفی از خود برجای بگذارد. از خود بپرسید: آیا واژه "جاره" یک ماشین قراضه، چون فکر می‌کنید از طریق اجاره چنین ماشینی در پول خود صرفه‌جویی کنید می‌تواند شما را جلب کند یا اینکه چون به دنبال قابلیت اطمینان ماشین هستید این نام شما را از اجاره خودرو منصرف می‌کند؟

- هنگامی که نامی مناسب را برگزیدید، چند روز آنرا تمرین کنید. آنرا روی دوستان و خانواده آزمایش کنید. "سلام، من مدیرعامل فلان‌برادز هستم". در چند مرتبه اول، استفاده از این نام ممکن است اعصاب شما را خرد کند.

- در نهایت، پس از بیان تمام ناگفته‌ها و رضایت از نام انتخابی، یک جستجوی نام انجام دهید تا اطمینان حاصل کنید که هیچ شخص دیگری در حوزه

فعالیت شما از این نام استفاده نکرده است. این امر، خصوصاً اگر در حال راه‌اندازی یک شرکت اینترنتی هستید، کاری خسته‌کننده خواهد بود. ثبت دامنه¹ در بعضی از مواقع می‌تواند سخت باشد زیرا متوجه می‌شوید که ایده درخشان شما قبلاً توسط شخص دیگری ثبت شده است. میلیون‌ها نام در بازار وجود دارد. رسیدن و اتفاق نظر بر سر نامی که متناسب فعالیت بازرگانی شما باشد می‌تواند کمک زیادی به ایجاد یک وجهه مناسب از مارک تجاری مؤسسه بازرگانی شما کند. انتخاب نامی منحصر به فرد، به یادماندنی و مثبت می‌تواند راهی طولانی به سمت موفقیت فعالیت بازرگانی را برای شما طی کند. در یک نام چه چیزهایی نهفته است؟ همه چیز!

5-1: مالکیت انفرادی (مؤسسه تک نفره)

مالکیت انفرادی ساده‌ترین و رایج‌ترین شکل مالکیت است. مالکیت انفرادی، همان گونه که از نام آن بر می‌آید، مؤسسه‌ای است که تحت مالکیت و مدیریت یک فرد قرار دارد. مالکیت انفرادی تقریباً 72 درصد تمام مؤسسات بازرگانی در ایالات متحده را تشکیل می‌دهد.

5-1-1: مزایای مالکیت انفرادی

سهولت ایجاد: یکی از جذاب‌ترین ویژگی‌های مالکیت انفرادی، سرعت و سهولت راه‌اندازی آن است. اگر کارآفرینی درصدد اداره یک مؤسسه تحت نام خویش است (مثلاً نانوایی استراسنر)، به سادگی می‌تواند مجوز لازم را از ادارات دولتی دریافت نموده و کار خود را آغاز کند! برای بسیاری از کارآفرینان، این امکان وجود دارد که مالکیت انفرادی را یک روزه راه‌اندازی کنند.

ارزان‌ترین نوع مالکیتی که می‌توان آنرا آغاز نمود: علاوه بر سهولت آغاز، مالکیت انفرادی عموماً ارزان‌ترین شکل مالکیتی است که می‌توان آنرا راه‌اندازی نمود. هیچ نیازی به تهیه و تشکیل پرونده در زمینه مستندات قانونی مورد نیاز برای شرکت تضامنی و شرکت‌های سهامی نیست. یک کارآفرین به سادگی به نمایندگی مربوطه دولتی در شهر یا ناحیه خود مراجعه نموده، ماهیت فعالیت بازرگانی که مایل به راه‌اندازی آن است را بیان کرده و مبالغ مربوط به دریافت مجوز را می‌پردازد. پرداخت این مبالغ و هزینه‌های مجوز به کارآفرین حق انجام فعالیت بازرگانی در آن حوزه قضایی خاص را خواهد داد. شخصی که در حال برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت بازرگانی تحت یک نام تجاری است باید مجوز انجام فعالیت بازرگانی تحت نام معین را از دبیرخانه یا اداره مربوطه دریافت کند. مبلغ لازم برای تشکیل پرونده جهت دریافت این مجوز معمولاً مشخص است. دریافت این مجوز مستلزم انجام جستجوی قانونی برای اطمینان از این است که نام انتخابی به عنوان یک علامت تجاری یا خدماتی نزد دبیرخانه ایالتی ثبت نشده باشد. درخواست این مجوز ایالت مذکور را مطلع خواهد کرد که چه کسی مالک این مؤسسه بازرگانی است. در مالکیت انفرادی، شرکت با مالک آن عجین است.

انگیزه سودآوری: یکی از مزایای اصلی مالکیت انفرادی این است که هنگامی که مالکان تمام هزینه‌های شرکت را پرداختند، می‌توانند بقیه سود (البته پس از کسر مالیات) را برداشت کنند. انگیزه سودآوری یکی از انگیزه‌های قدرتمند به حساب آمده و یکی از روش‌های عالی برای امتیازگیری در بازی بازرگانی است. مالکان این مؤسسات، سودخالص خود را طبق جدول مربوطه به اداره دارایی اعلام کرده و مبلغ مذکور بر اساس نرخ مالیات بر درآمد فردی مشمول مالیات می‌شود. از آن جایی که این افراد خویش فرما هستند، درآمد این افراد مشمول مالیات خویش‌فرمایی می‌شود که در حال حاضر 15/3 درصد است (معادل 7/65 درصد سهم کارفرما + 7/65 درصد سهم کارمند برای تأمین اجتماعی و برنامه‌های مراقبت پزشکی) و از درآمد شرکت کسر می‌شود. البته برای سهم تأمین اجتماعی از مالیات خویش‌فرمایی سقف معینی در نظر گرفته می‌شود.

اختیار تصمیم‌گیری کامل: از آن جایی که مالک مؤسسه کنترل کامل عملیات را برعهده دارد، می‌تواند نسبت به تغییرات به سرعت از خود واکنش نشان دهد که یکی از مزیت‌های مهم در بازاری است که به سرعت در حال تغییر است. آزادی انتخاب مسیر شرکت یکی از نیروهای انگیزشی اصلی به حساب می‌آید. برای کسانی که درصدد بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کسب و کار هستند، آزادی تصمیم‌گیری سریع و

¹ . Domain

منعطف نقشی حیاتی دارد. بسیاری از مالکان تک نفره با توجه به احساس کنترل بر آینده مالی شخصی خود رشد کرده و از اینکه دیگران آنها را مالک یک شرکت می‌دانند لذت می‌برند (در یکی از حکایت‌های قدیمی ایرانی آمده است: ملا نصرالدین تخم مرغها را 10 ریال خریده و 9 ریال می‌فروخت. هنگامی که به او گفتند که این کار جز ضرر برای او چیزی ندارد جواب داد، "برای من سود یا زیان این کار اهمیت چندانی ندارد. همین که سایرین بدانند من مشغول تجارت هستم برای من کفایت می‌کند").

نبود محدودیت‌های قانونی خاص: مالکیت انفرادی تنها شکلی از مالکیت مؤسسه بازرگانی است که کمترین قوانین را دارد. در دورانی که درخواست‌های دولت برای اطلاعات پایان‌ناپذیر به نظر می‌رسد، این ویژگی شایان توجه است.

سهولت قطع فعالیت: اگر کارآفرینی تصمیم به قطع فعالیت خود بگیرد، می‌تواند فعالیت بازرگانی خود را به سرعت متوقف سازد (اگر چه هنوز شخصاً مسئول بدهی‌ها و تعهدات پرداخت نشده شرکت است). کارآفرینی که مالکیت انفرادی را به عنوان یک شکل مالکیت در نظر می‌گیرند باید از این عیب آگاه باشند.

5-1-2: معایب مالکیت انفرادی

مسئولیت فردی نامحدود: احتمالاً، بزرگترین عیب مالکیت انفرادی، مسئولیت فردی نامحدود مالک است و این بدان معناست که فرد مذکور شخصاً مسئول تمام بدهی‌های مؤسسه بازرگانی است. به خاطر داشته باشید که در مالکیت انفرادی، مالک و مؤسسه بازرگانی هر دو یکی هستند به شکلی که شرکت و مالک آن عجین هستند. او مالک تمام دارایی‌های شرکت است و اگر مؤسسه بازرگانی با شکست مواجه شود، اعتباردهندگان (بستانکاران) می‌توانند شرکت را مجبور به فروش دارایی‌های خود کنند تا بدهی‌های آنها را بپردازند. اگر بدهی‌های پرداخت نشده - ای برای مؤسسه باقی بماند، بستانکاران می‌توانند درخواست فروش دارایی‌های شخصی مالک مؤسسه را داشته باشند تا بدهی آنها را بپردازد. به طور خلاصه، بدهی‌های شرکت و بدهی‌های شخصی یکی هستند. البته قوانین از یک ایالت تا ایالت دیگر متفاوت است ولی بسیاری از ایالت‌ها بستانکاران را ملزم می‌کنند تا برای مالک مؤسسه بازرگانی ورشکسته، حداقل‌هایی از سهم او در منزل، خودرو و بعضی از اقالام فردی را نگهدارند. واقعیت این است که شکست مؤسسه بازرگانی می‌تواند مالک مذکور را از نظر مالی نابود کند.

سیمای یک شرکت

ماکس بائر

هنگامی که ماکس بائر کسب و کاری را در ممفیس در ایالت تنسی راه‌اندازی نمود، تصمیم به فعالیت تحت عنوان مالکیت انفرادی گرفت. سپس یکی از کارمندان قبلی، او را تحت تعقیب قانونی قرار داد. اگر چه او در خارج از دادگاه با کارمند مذکور به توافق رسید ولی متوجه شد که مالکیت انفرادی تمام دارایی‌های شخصی او را در معرض خطر قرار داده و لذا شرکت خود را به شرکت سهامی تبدیل نمود تا از مزایای مسئولیت فردی محدود بهره‌مند شود.

مهارت‌ها و قابلیت‌های محدود: یک مالک تک نفره دارای تمام اختیارات تصمیم‌گیری است ولی این بدان معنا نیست که او طیفی از مهارت‌های گوناگون برای اداره موفق یک مؤسسه بازرگانی را در اختیار دارد. هر یک از ما حوزه‌هایی را در تحصیلات دانشگاهی، آموزش‌ها و تجربیات کاری کسب کرده‌ایم. با این وجود، حوزه‌های دیگری وجود دارند که توانایی تصمیم‌گیری ما در آن زمینه‌ها ضعیف است. بسیاری از ورشکستگی‌های مؤسسات بازرگانی بدین علت رخ می‌دهد که مالکان آنها فاقد مهارت، دانش و تجربه در حوزه‌هایی هستند که نقشی حیاتی در موفقیت مؤسسه بازرگانی دارد. مالکان مؤسسات بازرگانی تمایل به نادیده گرفتن مشکلاتی دارند که آنها را درک نکرده یا احساس ناخوشایندی در مورد آنها دارند. متأسفانه، مشکلاتی که این افراد کنار می‌گذارند خود به خود حل نمی‌شوند. هنگامی که مالک شرکت برای حل این مشکلات درخواست کمک می‌کند ممکن است خیلی دیر شده باشد.

احساس تنهایی: اداره یک مؤسسه به تنهایی به کارآفرین حداکثر انعطاف‌پذیری را می‌دهد ولی در او حس انزوا و تنهایی ایجاد می‌کند. هیچ شخص دیگری وجود ندارد که در حل مشکلات یا دریافت بازخورد درباره یک ایده جدید به او مراجعه کرده یا با او مشورت کند. بسیاری از مالکان

تک نفره می‌پذیرند که مواقعی وجود دارد که در تنهایی احساس فشار کرده و خود را به طور کامل مسئول تصمیمات عمده بازرگانی می‌بینند. این امر چالش بسیار بزرگی به حساب می‌آید. لذا باید چیزهایی درباره آن دسته از فعالیت‌های بازرگانی بدانید که تجربه‌ای درباره آنها نداشته یا تجربه محدودی در آن زمینه‌ها دارید.

دسترسی محدود به سرمایه: اگر مؤسسه‌ای در صدد رشد و توسعه باشد، مالک آن غالباً نیازمند منابع مالی دیگری است. با این وجود، این مالکان هر آنچه داشته‌اند را صرف مؤسسه بازرگانی کرده و منابع شخصی خود را به عنوان وثیقه در رهن وام گذاشته‌اند و این امر، فرآیند استقراض منابع مالی اضافی را برای آنها سخت می‌کند. قدرت مالی مالک تک نفره محدود به سرمایه‌ای است که مؤسسه مذکور قادر به تأمین یا استقراض آن است. به طور خلاصه، به استثنای مواردی که مالکان مذکور شخصاً ثروت زیادی را در اختیار دارند، تأمین منابع مالی اضافی و در عین حال حفظ مالکیت انفرادی بسیار مشکل است. بسیاری از بانک‌ها و سایر مؤسسات وام‌دهنده فرمول‌های تعریف شده‌ای برای تعیین واجد شرایط بودن قرض‌گیرندگان دارند. متأسفانه بسیاری از شرکت‌های انفرادی، خصوصاً در روزهای اول فعالیت بازرگانی، نمی‌توانند الزامات مربوط به استقراض وام را تأمین کنند.

عدم تداوم فعالیت بازرگانی: عدم تداوم امری ذاتی در یک مالکیت تک نفره به حساب می‌آید. اگر فرد مذکور فوت نموده، بازنشسته شده یا مهجور شود، فعالیت مؤسسه مذکور به طور خودکار خاتمه می‌یابد. به جز در مواردی که یکی از اعضای خانواده یا کارمندان بتوانند شرکت مذکور را خریداری کنند (این بدان معناست که فرد مذکور در حال حاضر به عنوان مالک تک نفره مشغول فعالیت است)، مؤسسه بازرگانی مذکور در معرض خطر نابودی قرار خواهد گرفت. از آنجایی که مردم به دنبال استخدام مطمئن و فرصت‌های پیشرفت هستند، مالکیت‌های تک نفره غالباً در استخدام و حفظ کارکنان خوب با مشکل مواجهند. در صورت فقدان مؤسس شرکت، اگر هیچ شخصی مایل به پا پیش گذاشتن و گام برداشتن برای اداره مؤسسه بازرگانی نباشد، بستانکاران می‌توانند از دادگاه درخواست کنند تا دارایی‌های مؤسسه منحل شده را برای پرداخت بدهی‌های آن بفروشند.

بعضی از کارآفرینان دریافته‌اند که تشکیل شرکت‌های تضامنی یکی از روش‌های غلبه بر معایب مالکیت انفرادی است. به عنوان مثال، هنگامی که شخصی فاقد مهارت‌های مدیریتی خاص بوده یا دسترسی کافی به سرمایه مورد نیاز خود را ندارد، می‌تواند نقاط ضعف خود را با تشکیل یک شرکت تضامنی با شخصی که مهارت‌های مدیریتی مکمل یا پول کافی برای سرمایه‌گذاری در اختیار دارد، برطرف نماید.

5-2: شرکت تضامنی

شرکت تضامنی ترکیبی از دو یا چند نفر است که با هدف کسب سود در تأسیس یک واحد بازرگانی با یکدیگر مشارکت می‌کنند. در یک شرکت تضامنی با توجه به شرایط توافق‌نامه شرکت (شراکت‌نامه)، این مالکان مشترک (شرکا) در دارایی‌ها، تعهدات و سود شرکت سهیم هستند. قانون وجود شراکت‌نامه را لازم نمی‌داند ولی عاقلانه است که در تهیه شراکت‌نامه با یک وکیل مشورت کنید تا او دقیقاً جایگاه و مسئولیت هر یک از شرکا را مشخص کند. شراکت‌نامه سندی است که به صورت مکتوب شرایطی را معین می‌کند که شرکا برای اداره شرکت تضامنی بر آن اساس بایکدیگر توافق کرده و از منافع هر یک از شرکا در مؤسسه بازرگانی محافظت می‌کند. تشکیل شرکت تضامنی باید بر اساس شراکت‌نامه مکتوب باشد. یکی از نویسندگان صاحب‌نظر در زمینه امور بازرگانی می‌گوید، "هنگامی که دو شخصیت کارآفرین با یکدیگر ترکیب می‌شوند، قدرت و انرژی زیادی ایجاد می‌شود ولی این انرژی باید در جهت واحدی متمرکز شود. در غیر این صورت، رابطه این دو از هم گسسته خواهد شد. یک شراکت‌نامه خوب شما را در مواقعی که اوضاع بر وفق مراد است هدایت کرده، روشی برای رفع مشکلات را در اختیار شما قرار داده و همچنین به عنوان یک ساختار زیربنایی برای عملیات موفق عمل می‌کند."

سیمای یک شرکت

کن کلانسی

کن کلانسی، پس از چندین سال اداره مؤسسه خود در زمینه ایجاد پایگاه‌های داده‌ها، تصمیم به تأسیس یک شرکت تضامنی به همراه مالک شرکتی شد که خدمات او مکمل فعالیت‌های بازرگانی ارائه شده توسط کلانسی بود. این دو با یکدیگر توافق کردند که در سرمایه‌گذاری مشترک مذکور به صورت دو شریک برابر عمل کنند ولی از تهیه شراکت‌نامه غفلت کردند. آنها به زودی دریافتند که اهداف کسب و کار و سبک مدیریت آنها به میزان قابل توجهی با یکدیگر تفاوت داشته و تعارض‌ها آشکار شد. او که شرکت تضامنی مذکور را رها کرده و تغییر شغل داده است می‌گوید، "حال که به گذشته می‌نگرم می‌بینم که ما هر دو در صدد کسب سگان اداره شرکت بودیم. یک شراکت‌نامه بازرگانی پیچیده‌تر از آنی است که به نظر می‌رسد."

هنگامی که شراکت‌نامه‌ای وجود نداشته باشد، قانون شراکت‌نامه عمومی بر یک شرکت تضامنی حاکم است ولی تمهیدات آن ممکن است همانند شراکت‌نامه خاصی که مورد توافق شرکا قرار گرفته باشد چندان مطلوب نباشد. تهیه یک شراکت‌نامه پرهزینه نیست. در بسیاری از موارد، شرکا می‌توانند درباره ترجیحات خود برای هر یک از تمهیدات و برنامه‌های مربوطه از پیش توافق کنند. هنگامی که به توافق رسیدند، یک وکیل می‌تواند اسناد و مدارک رسمی را در این زمینه تهیه کند. بانک‌ها غالباً قبل از ارائه وام به شرکت تضامنی، یک کپی از شراکت‌نامه را می‌بینند. شاید، مهمترین ویژگی شرکت‌نامه این است که منجر به حل منابع بالقوه تعارض می‌شود. اگر این منابع از قبل مورد شناسایی قرار نگیرد، می‌تواند بعداً منجر به اختلافاتی بین شرکا شده و در نهایت به انحلال شرکتی بینجامد که می‌توانست کاملاً موفق عمل کند. بیان جزئیات، علی‌الخصوص موارد حساسی مثل تقسیم سود، مشارکت طرفین، بار کاری، اختیار تصمیم‌گیری، حل اختلافات، انحلال و نظایر اینها در همان بدو امر در یک شراکت‌نامه مکتوب، منجر به اجتناب از بروز تنشهای نابودگر در یک شرکت تضامنی می‌شود. همانند ازدواج و طلاق، این جدایی همیشه پرهزینه بوده و برای همه افراد امری ناگوار است.

عموماً یک شراکت‌نامه، به جز موارد غیرقانونی، می‌تواند شامل شرایط مورد نظر شرکا باشد. یک شراکت‌نامه استاندارد احتمالاً شامل موارد زیر است:

- 1- نام شرکت تضامنی
- 2- هدف از مؤسسه بازرگانی: دلیل اینکه مؤسسه بازرگانی موجودیت یافته است چیست؟
- 3- اقامتگاه قانونی شرکت: مؤسسه اصلی در کجا واقع شده است؟
- 4- دوره فعالیت شرکت: شراکت‌نامه تا چند مدتی برقرار خواهد بود؟
- 5- نام شرکا و آدرس قانونی آنها
- 6- سهم هر یک از شرکا در مؤسسه بازرگانی هنگام ایجاد شرکت تضامنی و پس از آن. این امر شامل سرمایه‌گذاری هر یک از شرکا در مؤسسه بازرگانی است. در بعضی موارد، یکی از شرکا ممکن است دارایی‌هایی را به مؤسسه بیاورد که احتمالاً در ترازنامه ظاهر نمی‌شود. تجربه، تماس‌های فروش و شهرت خوب در جامعه می‌تواند دلایلی برای درخواست از یک فرد برای پیوستن به یک شرکت تضامنی باشد.
- 7- توافق درباره نحوه توزیع سود یا زیان
- 8- روش توسعه از طریق افزودن شرکای جدید
- 9- توافق بر سر توزیع دارایی‌ها (اگر شرکا داوطلبانه مبادرت به انحلال شرکت تضامنی نمایند).
- 10- فروش منافع شرکت تضامنی: شراکت‌نامه باید شامل تعاریفی باشد که مشخص می‌کند که یک شریک چگونه می‌تواند منافع خود در مؤسسه بازرگانی را به فروش برساند.
- 11- حقوق‌ها، برداشت‌ها و حساب‌های هزینه برای شرکا: هر یک از شرکا چه میزان پول از مؤسسه بازرگانی برداشت می‌کند؟ تحت چه شرایطی؟ چند دفعه؟
- 12- غیبت یا از کارافتادگی یکی از شرکا: اگر یکی از شرکا برای یک مدت طولانی غایب بوده یا از کار افتاده شود، آیا این شرکت تضامنی تداوم خواهد داشت؟ آیا شریک غایب یا مهجور همان سهم از سود را در مقایسه با قبل از دوران غیبت یا از کار افتادگی خود دریافت خواهد کرد؟ آیا شریک مهجور یا از کارافتاده مسئول بدهی‌های حادث شده‌ای خواهد بود که در دوره مذکور در شرکت اتفاق افتاده است؟

13- انحلال شرکت تضامنی: تحت چه شرایطی شرکت تضامنی مذکور منحل خواهد شد؟ هنگام انحلال، دارایی‌های شرکت مذکور چگونه ارزش‌گذاری خواهند شد؟

14- تعدیل یا اصلاح شراکت‌نامه: هیچ مدرکی برای ابد نوشته نشده و وحی منزل به حساب نمی‌آید. شراکت‌نامه‌ها باید حاوی تمهیداتی برای تغییر یا اصلاح باشند.

قانون شراکت‌نامه عمومی: قانون شراکت‌نامه عمومی بیانگر مجموعه قوانینی است که در ارتباط با شرکت‌های تضامنی در ایالات متحده است (به استثناء ایالت لوئیزیانا که این قانون را نپذیرفته و قوانین ایالت مذکور در آن حاکم است). بر اساس این قانون، عناصر کلیدی سه‌گانه هر شراکت‌نامه شامل منافع مالکیت مشترک در یک مؤسسه بازرگانی، اشتراک در سود یا زیان مؤسسه و حق مشارکت در عملیات شرکت تضامنی است. تحت این قانون، هر یک از شرکا حق دارد:

1- در مدیریت و عملیات مؤسسه بازرگانی سهیم باشد.

2- در هر گونه سودی که مؤسسه بازرگانی در اثر این عملیات کسب می‌کند سهیم باشد.

3- منافع مربوط به پیشرفت‌های صورت گرفته توسط مؤسسه بازرگانی را دریافت کند.

4- هزینه‌هایی که به نام شرکت متحمل شده به او پرداخت شود.

5- امکان دسترسی به دفاتر و سوابق مؤسسه بازرگانی را داشته باشد.

6- یک نسخه حسابداری رسمی از امور بازرگانی شرکت تضامنی را دریافت کند.

قانون شراکت‌نامه عمومی الزامات کلی شرکا را نیز مشخص می‌کند. هر یک از شرکا ملزم است:

1- در هرگونه زیان حاصل از مؤسسه بازرگانی سهیم باشد.

2- بدون دریافت حقوق برای شرکت تضامنی مذکور کار کند.

3- اختلاف نظرهایی که ممکن است در اثر اجرای فعالیت بازرگانی رخ دهد را با توجه به رأی اکثریت یا داوری بپذیرد.

4- به شریک دیگر اطلاعات کاملی درباره تمام فعالیت‌های بازرگانی بدهد.

5- یک نسخه حسابداری رسمی را به امور بازرگانی شرکت تضامنی ارائه کند.

دیوید گیچ، یکی از داوران حل اختلاف در شرکتهای تضامنی می‌گوید، "شرکا معمولاً یک منشور شراکت‌نامه را تهیه می‌کنند که به عنوان راهکاری برای اداره فعالیت بازرگانی و ارتباط با یکدیگر است." اگر چه شراکت‌نامه به موضوعات قانونی و بازرگانی اداره یک مؤسسه اشاره می‌کند، منشور شرکت تضامنی جنبه‌های بین فردی (تعامل شرکا) را مشخص کرده و به عنوان ابزار مفیدی برای مدیریت پیچیدگی‌های موجود در روابط بین شرکا عمل می‌کند. حتی با وجود یک منشور و شراکت‌نامه، شرکت تضامنی باید دارای دو عنصر اصلی دیگر نیز باشد: اعتماد و احترام متقابل. هر شرکت تضامنی که این عناصر را از دست بدهد محکوم به فنا خواهد بود.

5-2-1: مزایای شرکت تضامنی

سهولت تأسیس: همانند یک مؤسسه تک نفره، راه‌اندازی یک شرکت تضامنی آسان و ارزان است. مالک مؤسسه باید مدارک بازرگانی لازم را دریافت کرده و چند فرم ساده را تکمیل کند. در بسیاری از ایالت‌ها، اگر مؤسسه بازرگانی تحت عنوان یک نام تجاری اداره می‌شود، شرکا باید "مجوز انجام فعالیت‌های بازرگانی مشترک" را دریافت کنند.

مهارت‌های مکمل: در یک مؤسسه انفرادی، مالک مؤسسه باید نقش‌های مختلفی را برعهده گیرد و همه این نقش‌ها لزوماً با او تناسب ندارند. در شرکت‌های تضامنی موفق، مهارت‌ها و توانایی‌های شرکا معمولاً مکمل یکدیگر بوده و پایه مدیریت شرکت را تقویت خواهد کرد.

سیمای یک شرکت

چیلی ویلی

سه دوست و همکار به نام کریس نوردسیک، پرستون پرنز و مت براون، زمانی که دانشجوی سال دوم دانشگاه کالگیت بودند، هنگام تهیه یک طرح کسب و کار رقابتی با یکدیگر توافق کردند تا رستورانی در همیلتون در نیویورک تأسیس کنند. این سه متوجه شدند که هر یک از آنها دارای مهارت‌ها و نقاط قوت متفاوتی است که می‌تواند مکمل سایرین باشد و لذا به یک بینش مشترک در زمینه فعالیت بازرگانی دست یافته و از کار کردن با یکدیگر لذت بردند. بنابر این کاملاً طبیعی بود که پس از فارغ‌التحصیلی، رستوران چیلی ویلی، رستورانی با خدمات سریع را با محتوای غذاهای مکزیکی راه‌اندازی کردند. نوردسیک می‌گوید، "اگر دو نفر از ما درباره چیزی اختلاف نظر نداشته باشیم، به نفر سوم مراجعه می‌کنیم و او بین ما داوری خواهد کرد. ما موفقیت این رستوران را مقدم بر هر چیز دیگری می‌دانیم."

تقسیم سود: هیچ محدودیتی در مورد تقسیم سود شرکت توسط شرکا وجود ندارد (مادامی که با شراکت‌نامه همخوانی داشته و به حقوق هیچیک از شرکا تجاوز نشود). شراکت‌نامه باید ماهیت مشارکت هر یک از شرکا و سهم نسبی آنها از سود را مشخص کند. اگر شرکا نتوانند به یک توافق‌نامه دست یابند، قانون شراکت‌نامه عمومی تصریح می‌کند که شرکا سهمی برابر در سود شرکت تضامنی خواهند داشت (حتی اگر سهم سرمایه اولیه آنها به یک میزان نباشد).

حجم بیشتر سرمایه: تشکیل شرکت تضامنی می‌تواند به میزان قابل توجهی منجر به افزایش سهم سرمایه موجود مؤسسه بازرگانی شود. پایه‌های هر یک از شرکا منجر به بهبود مجموع سرمایه مؤسسه بازرگانی و بهبود توانایی آن در استقراض منابع مالی مورد نیاز شود. در کنار یکدیگر، دارایی‌های شخصی شرکا نیز می‌تواند ظرفیت استقراض را افزایش دهد.

توانایی جذب شرکایی با مسئولیت محدود: هنگامی که شرکا در مالکیت، اداره و مدیریت یک مؤسسه بازرگانی سهیم شوند، آنها شرکای عمومی محسوب می‌شوند. شرکای عمومی مسئولیت نامحدودی در قبال بدهی‌های شرکت تضامنی داشته و معمولاً نقش فعالی در مدیریت مؤسسه بازرگانی بر عهده خواهند داشت. اگر چه هیچ محدودیتی درباره تعداد شرکای عمومی یک مؤسسه بازرگانی وجود ندارد، تمام شرکت‌های تضامنی باید دست کم یک شریک عمومی داشته باشند.

شرکای محدود نمی‌توانند در مدیریت روزمره شرکت مشارکت نموده و مسئولیت محدودی در قبال بدهی‌های شرکت تضامنی دارند. اگر مؤسسه بازرگانی با شکست مواجه شود آنها تنها مبلغ سرمایه‌گذاری خود در این زمینه، و نه بیشتر از آن، را از دست خواهند داد. در صورت موفقیت، یک شرکت تضامنی محدود می‌تواند سرمایه‌گذارانی را با ارائه مسئولیت محدود جذب نموده و پتانسیل بازگشت سرمایه قابل توجهی را ایجاد کند. بسیاری از افراد، سرمایه‌گذاری در مؤسسات بازرگانی کوچکی که از پتانسیل بالایی برخوردار هستند را بسیار سودآور می‌دانند ولی تنها در صورتی آنرا می‌پذیرند که بتوانند از معایب مسئولیت نامحدود اجتناب کنند.

اصولاً، شرکای محدود معمولاً آن دسته از سرمایه‌گذاران مالی هستند که مایل به مشارکت در عملیات روزمره مؤسسه بازرگانی نیستند. اگر شرکای محدود به میزان قابل توجه و به شکلی فعال در فعالیت‌های بازرگانی درگیر شوند (بدان معنا که بیش از 500 ساعت در سال در شرکت فعالیت کنند)، با آنها به صورت شرکای عمومی برخورد شده و مصونیت خود در قبال مسئولیت محدود را از دست خواهند داد. دو نوع از شرکای محدود وجود دارند که **شرکای غیرفعال و شرکای خاموش** نامیده می‌شوند. شرکای غیرفعال در فعالیت بازرگانی فعالیت ندارند ولی عموماً تحت عنوان اعضای شرکت تضامنی شناخته می‌شوند. شرکای خاموش نه فعال بوده و نه ارتباطی با مؤسسه بازرگانی دارند. ما در قسمت بعدی این فصل به بحث درباره شرکت‌های تضامنی با مسئولیت محدود خواهیم پرداخت.

مقررات دولتی محدود: همانند مالک تک‌نفره، شرکت‌های تضامنی مشمول قوانین و مقررات سخت نیستند.

انعطاف‌پذیری: اگر چه شرکت تضامنی همانند مؤسسه انفرادی انعطاف‌پذیری ندارد، با این وجود، یک شرکت تضامنی عموماً می‌تواند به سرعت نسبت به تغییرات شرایط بازار واکنش نشان دهد چرا که شرکا می‌توانند به سرعت عکس‌العمل نشان داده و به صورت خلاقانه نسبت به فرصت-

های جدید موضع بگیرند. با این وجود، در شرکت‌های تضامنی بزرگ، دریافت تأییدیه شرکا می‌تواند منجر به کند شدن اقدامات استراتژیک شرکت شود.

مالیات: شرکت تضامنی مشمول مالیات فدرال نیست. این شرکت به عنوان مجرای برای کسب سود یا تحمل زیان عمل می‌کند. سود یا زیان خالص از طریق درآمد شخصی به شرکا منتقل شده و شرکای مذکور مالیات بر درآمد مربوط به توزیع سود سهام را بر اساس نرخ مالیات شخصی خود می‌پردازند. شرکت تضامنی یک فرم اطلاعاتی را نیز تهیه نموده و آنرا به اداره دارایی ارائه داده و درآمد خالص خود برای سال مالیاتی و درصد سهم هر یک از شرکا را در آن مشخص می‌کند. شرکت تضامنی برای هر یک از شرکا فرمی در نظر گرفته که سهم سود یا زیان خالص هر یک از آنان در آن مشخص شده است. شرکا باید مالیات خود در ارتباط با سهام مربوطه و سهم آنها از درآمد خالص شرکت تضامنی را بپردازند (حتی اگر این درآمد عملاً بین آنها توزیع نشده باشد). شرکت تضامنی همانند یک مؤسسه تک‌نفره از "مالیات مضاعف"، که مربوط به شکل شرکتی مالکیت است، اجتناب می‌کند.

5-2-2: معایب شرکت تضامنی

مسئولیت نامحدود (دست کم برای یکی از شرکا): حداقل یکی از اعضای هر شرکت تضامنی باید یک شریک عمومی باشد. یک شریک عمومی مسئولیت شخصی نامحدودی برای همه بدهی‌هایی دارد که پس از اتمام دارایی‌های شرکت باقی می‌ماند. علاوه بر این، هر یک از شرکای عمومی منفرداً و متضامناً در این زمینه مسئول هستند و این بدان معناست که اعتباردهندگان (بستانکاران) می‌توانند آنها را به یک میزان در قبال بدهی‌های شرکت تضامنی مسئول دانسته و می‌توانند کل طلب خود را تنها از یکی از آنها وصول کنند.

انباشت سرمایه: اگر چه شکل تضامنی مالکیت، از نظر توانایی جذب سرمایه، نسبت به مالکیت انفرادی برتری دارد، همانند شکل شرکتی مالکیت (شرکت سهامی) که می‌تواند با فروش سهام مالکان به سرمایه‌گذاران بیرونی سرمایه زیادی را جذب کند اثربخشی نخواهد داشت.

مشکل در واگذاری سهم شرکت تضامنی بدون انحلال شرکت: بسیاری از شراکت‌نامه‌ها منجر به محدود شدن نحوه واگذاری سهام مؤسسه بازرگانی توسط شرکا می‌شود. غالباً این توافق‌نامه شریک را ملزم به فروش سهم خود به شریک یا شرکای باقی مانده می‌کند. حتی اگر شراکت‌نامه‌های اولیه حاوی چنین الزامی بوده و مشخصاً ارزش مالکیت هر یک از شرکا در آن قید شده باشد، هیچ تضمینی وجود ندارد که شریک یا شرکای مذکور از منابع مالی کافی برای خرید سهم فروشنده برخوردار باشند. هنگامی که پولی برای خرید سهم شریک وجود نداشته باشد، شریک یا شرکای دیگر ممکن است مجبور به پذیرش یک شریک جدید یا انحلال شرکت تضامنی، توزیع دارایی‌های باقیمانده یا آغاز مجدد فعالیت‌ها از صفر شوند.

مگر اینکه در شراکت‌نامه به گونه دیگری تصریح شده باشد، یک شریک می‌تواند منافع خود در مؤسسه بازرگانی را بدون اذن سایر شرکا به فرد دیگری بفروشد. با این وجود، فرد جدید بطور خودکار در این مؤسسه بازرگانی شریک نخواهد شد. او حق دریافت سهم الشرکه فرد قبلی از درآمد شرکت (سود یا زیان خالص) را خواهد داشت ولی حق ارائه نقشی فعال در مدیریت مؤسسه بازرگانی، دسترسی به دفاتر شرکت یا درخواست یک نسخه حسابداری رسمی از شرکت مذکور را نخواهد داشت.

به جز در مواردی که تمهیدات خاصی در شراکت‌نامه برای یک خروج آرام پیش‌بینی شده باشد، هنگام خروج یکی از شرکا از شرکت تضامنی، شراکت‌نامه به حالت تعلیق در می‌آید. هنگامی که شریک عمومی فوت نموده، مهجور شده یا از مؤسسه بازرگانی خارج شود، شرکت تضامنی مذکور بطور خودکار منحل خواهد شد (اگر چه ممکن است کار آن خاتمه نیابد). در صورت وجود شرکای متعدد، اگر شخصی تصمیم به خروج از مؤسسه مذکور بگیرد، شرکای باقی مانده احتمالاً شراکت‌نامه جدیدی تهیه می‌کنند.

فقدان تداوم فعالیت: اگر شریکی فوت نماید، پیچیدگی‌هایی ایجاد خواهد شد. منافع شرکت تضامنی غالباً از طریق ارث قابل انتقال نیستند چرا که شریک یا شرکای باقیمانده ممکن است نخواهند در شراکت با فردی باقی بمانند که وارث شریک متوفی است. شرکا می‌توانند تمهیداتی را

در شراکت‌نامه خود ببینید تا از انحلالی که به‌واسطه مرگ یک شریک اتفاق می‌افتد اجتناب کنند (مثلاً تمام شرکا توافق کنند که ورثه متوفی را به عنوان شریک بپذیرند).

امکان بروز تعارضات شخصیتی و جنگ قدرت: یک شرکت تضامنی همانند یک پیوند ازدواج است. اطمینان از عادت‌های کاری، اهداف، اخلاق و فلسفه بازرگانی عمومی شرکا و انطباق شرایط آنها با یکدیگر یکی از گام‌های مهم برای اجتناب از یک جدایی ناگوار خواهد بود. درگیری در بحث‌های جدی با شرکای بالقوه، قبل از ایجاد یک مؤسسه بازرگانی، یک تمرین ارزشمند و روشنگر خواهد بود. هیچگاه با خود، این‌گونه تصور نکنید گویا می‌دانید یک شریک بالقوه در یک وضعیت بازرگانی چه رفتاری از خود نشان خواهد داد. یکی از روش‌های آزمایش عملی یک شریک بالقوه، کار با او در یک پروژه مشترک برای درک میزان انطباق سبک‌های کاری، فلسفه‌های بازرگانی و شخصیت‌های واقعی است.

یک کارآفرین یک شرکت ارتباطات از راه دور را به همراه سه دوست خود راه‌اندازی کرد ولی به سرعت از انتخاب شرکای خود پشیمان شد. او می‌گوید، "من ساده‌لوح بودم. من اهداف بازرگانی را مورد بررسی قرار ندادم. آنها از شرکت انتظار داشتند که پول خودروی شخصی آنها را پرداخته و جلسات را در باهاماس، یک منطقه گرانقیمت، برگزار کنند اما من درصدد بازگرداندن پول به مؤسسه بازرگانی مذکور بودم". از آنجایی که شرکای او در قالب یک مجموعه رأی می‌دادند، کارآفرین مذکور در نهایت متوجه شد وارد جنگی شده است که منجر به باخت او می‌شود. شرکای او برای تداوم خاصه خرجی‌های خود، به برداشت از صندوق شرکت ادامه دادند تا اینکه شرکت ورشکست شد. کارآفرین مذکور و دوستان و شرکای قبلی او اکنون با یکدیگر حرف هم نمی‌زنند.

صرفنظر از میزان انطباق شرکا با یکدیگر، اصطکاک بین آنها امری اجتناب‌ناپذیر است. کلید این امر، مکانیزمی مثل شراکت‌نامه و خطوط ارتباطی باز برای مدیریت تعارض است. نابودی بسیاری از شرکت‌های تضامنی را می‌توان به دلیل تعارضات بین فردی و فقدان روش‌هایی برای برطرف کردن آنها دانست.

شرکا مقید به قانون نمایندگی هستند: شریک همانند همسر بوده و تصمیماتی که توسط یکی از آنها به نام شرکت تضامنی اتخاذ می‌شود برای همه الزام‌آور است. هر یک از شرکا نماینده مؤسسه بازرگانی بوده و قانوناً می‌تواند تعهدات الزام‌آوری را برای شرکت مذکور ایجاد نموده و لذا سایر شرکا را با قراردادهایی مواجه کند که حتی بدون آگاهی یا اذن آنها منعقد شده است. به‌واسطه این قدرت نمایندگی، تمام شرکا، هنگام اجرای وظایف خود باید اعتماد کافی و توجه منطقی نسبت به این امر داشته باشند. شریکی را در نظر بگیرید که یک قرارداد سه ساله را برای اجاره یک هواپیمای جت امضاء می‌کند که تنها منجر به بدتر شدن جریان نقدینگی شرکت خواهد شد. اگرچه، شرکای باقیمانده ممکن است به این تصمیم بی‌علاقه باشند، به‌واسطه عمل این شریک متعهد و ملزم به اجرای قرارداد مذکور هستند.

بعضی از شرکت‌های تضامنی عمر طولانی دارند در حالی که سایرین از بسیاری از مشکلات فوق‌الذکر رنج می‌برند. در یک شراکت‌نامه، مواجهه مستمر با تعهدات فردی نامحدود در قبال اقدامات شرکا می‌تواند منجر به زمین خوردن یک کارآفرین شود. کارآفرین باید بداند که به‌واسطه تصمیمات بازرگانی غلط یک شریک، ممکن است دارایی‌های شخصی خود را از دست بدهد و این موضوع یکی از واقعیت‌های شرکت تضامنی است. تعارضات بین شرکا می‌تواند منجر به نابودی مؤسسه‌ای شود که می‌توانست شرکتی پویا و سودآور باشد. تعداد کمی از شرکت‌های تضامنی مبادرت به تهیه توافق‌نامه‌ای برای حل اختلافات متقابل می‌کنند. بدون این مکانیزم، عدم توافق‌ها می‌تواند به حدی افزایش یابد که شرکت تضامنی مذکور را منحل کرده و عملیات مؤسسه بازرگانی را متوقف سازد.



شما نیز مشاور باشید

تداوم فعالیت یک شرکت تضامنی

پال و جیم دوستان بسیار خوبی بوده و با یکدیگر تصمیم به راه‌اندازی یک شرکت نمودند. آنها فعالیت بازرگانی خود در زمینه خدمات پستی را با یک توافق ساده (دست دادن) آغاز کرده و دارایی‌هایی را به عنوان وثیقه مشترک سهام قرار دادند. با این وجود، مشکلاتی برای این شرکت تضامنی ظاهر شد که ماحصل عادت قماربازی جیم بود. جیم این‌گونه فرض می‌کرد که به عنوان کمک مؤسس شرکت، هر زمان که با کمبود پول مواجه می‌شود، حق برداشت از صندوق شرکت را خواهد داشت. به واسطه عادت قماربازی، او همیشه با کمبود پول مواجه می‌شد. پال سعی کرد بر این عادت بد جیم در زمینه برداشت از صندوق شرکت غلبه کند ولی دو آدم قلدر و گردن کلفت وارد شرکت شدند و تهدید کردند که اگر برای پولی که جیم در شرط‌بندی مسابقات سوپر بول باخته بود 2500 دلار نپردازد از آنجا نخواهند رفت. پال گاوصندوق شرکت را قفل کرده و کلید آنرا مخفی کرد. هنگامی که جیم متوجه شد دیگر نمی‌تواند از صندوق شرکت پول بردارد، یک سگ بزرگ را به شرکت آورده و شروع به تهدید آنها نمود.

سه مدیر میانی در یک کارخانه تولید پلاستیک، با استفاده از خرید اهرمی (خرید با استفاده از وام) شرکت را خریداری کردند. شرکت مذکور شروع به فعالیت کرده و سود آن بسیار بیش از آن چیزی شد که انتظارش را داشتند. متأسفانه دو نفر از شرکا نقشه‌ای طراحی کردند تا با فشار تدریجی به شریک سوم و بیرون راندن او، بخش اعظمی از شرکت را تحت کنترل خود بگیرند. آنها جلسات مهم بازرگانی را برنامه‌ریزی کرده و تعمداً فراموش می‌کردند که چیزی درباره این جلسه به او بگویند؛ مشتریان کلیدی شرکت را به ناهار دعوت کرده و او را دعوت نمی‌کردند؛ برای خود پاداش‌های بزرگی تعیین کرده و برای او یک هفته مرخصی در نظر می‌گرفتند. شریک سوم، با نگاهی به وضعیت گذشته می‌گوید، "آنها هر گونه توهینی که فکرش را بکنید به من کردند. من آنقدر درگیر توسعه شرکت بودم که هیچگاه تصورش را هم نمی‌کردم". هنگامی که شرکایش یک روز بعد از ظهر به دفترش آمده و اعلام کردند که، "جان، لازم نیست فردا سر کار بیایی"، جان شوکه شده بود. جان به شرکت بازگشت و یک توافق‌نامه خروج از شرکت را ارائه داد که هر سه آنها هنگام تشکیل شرکت تضامنی امضاء کرده بودند. در نتیجه، آنها از بند عدم کفایت توافق‌نامه مذکور استفاده کرده و او را اخراج کردند.

این داستان‌های وحشتناک درباره شرکت‌های تضامنی (و داستان‌های متعدد دیگر) کفایت می‌کند تا هر کارآفرینی را از ورود به شرکت تضامنی باز دارد. با این وجود، اگر شرکت‌های تضامنی دارای ساختار مناسبی باشند می‌توانند بسیار موفق عمل کرده و برای بنیانگذاران آن کاملاً نویدبخش و پاداش‌دهنده باشند. به عنوان مثال، مارتی آمبول و نیل کلارک، هنگامی که دوستان دانشگاهی بودند، اولین شرکت تضامنی خود در زمینه تولید پیانو را با دست دادن با یکدیگر و دستی که روی شانه یکدیگر زدند تأسیس کردند. سال‌ها بعد، هنگامی که آنها شرکت ATM Express را تأسیس کردند، که مبادرت به توزیع ماشین‌های خودپرداز اتوماتیک می‌کند، از روش رسمی‌تری استفاده کردند. هنگامی که یکی از سرمایه‌گذاران شرکت از آنها پرسید که، "اگر شما دو نفر به نقطه‌ای برسید که دیگر نخواهید با یکدیگر شراکت کنید چه اتفاقی خواهد افتاد"، آنها یک سری قراردادهای استخدامی را تهیه کردند که به مدت پنج سال یکدیگر را ملزم به فعالیت در شرکت تضامنی مذکور می‌کرد. آنها همچنین یک توافق‌نامه "خرید-فروش" را منعقد کردند که در شرایطی که شریک دیگر تصمیم به خروج از شرکت بگیرد، به یکی از شرکا حق امتناع اولیه (حق وتو) می‌دهد.

آمبول و کلارک همچنین مدارکی تهیه کردند که شیوه توافق در اتخاذ تصمیمات مهم و برطرف کردن مشکلات اجتناب‌ناپذیر را مشخص می‌کرد. این مدرک ارزش خود را زمانی نشان داد که آنها فرصت خرید شرکت دیگری، که با فعالیت‌های آنها مرتبط بود را پیدا کردند. آمبول این خرید را به عنوان یک فرصت بزرگ برای رشد مؤسسه بازرگانی می‌دانست ولی کلارک آنرا ریسکی بزرگ تلقی کرده و در برداشتن چنین گام بزرگی تردید داشت. شرکای مذکور برای حل این مشکل، به توافق‌نامه خود مراجعه کردند. بر اساس این قرارداد، تنها در صورت توافق طرفین مجاز به اتخاذ چنین تصمیم بزرگی بودند. کلارک می‌گوید، "اگر چنین توافق‌نامه‌ای وجود نداشت، این فرآیند اتفاق نمی‌افتاد. این توافق‌نامه، راه حل مسأله بود". آمبول نیز با او موافق است. او می‌گوید، "اگر تصور می‌کنید که هیچ‌گاه اختلاف نظری رخ نمی‌دهد، خودتان را گول می‌زنید. نیل و من هیچگاه درصدد گیرانداختن یکدیگر نیستیم. ما می‌دانیم که باید به این قوانین پایبند باشیم".

اجتناب از جدایی‌های بازرگانی، که غالباً پایانی ناگوار و پرهزینه برای فعالیت یک مؤسسه بازرگانی است، نیازمند یک تلاش مستمر است. کارشناسان پیشنهاد می‌کنند که شرکا برای قوی نگه داشتن شرکت تضامنی خود از خط‌مشی‌های زیر تبعیت کنند:

- از خود بپرسید، "آیا من واقعاً به یک شریک نیاز دارم؟" یک شریک بالقوه باید مهارت‌ها، تماس‌ها، امکانات مالی، دانش یا چیز دیگری را به شرکت بیاورد که شما ندارید. شریک ایده‌آل شریکی است که مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های او مکمل، و نه مشابه، توانایی‌های شما باشد.
- نگاه دقیقی به فعالیت‌هایی که در حال انجام آن هستید بیندازید. شما واقعاً چقدر درباره شریک بالقوه خود اطلاعات دارید؟ قبل از تصمیم به انجام فعالیت بازرگانی مشترک، یکی از بهترین روش‌های آزمودن میزان انطباق شما کار بر روی پروژه‌ها در کنار یکدیگر است.
- بر روابط و نه صرفاً بر معامله سرمایه‌گذاری کنید. شرکا باید مداوماً درصدد تقویت روابط خود برآیند. شما نمی‌توانید این نقش را نادیده گرفته یا آنرا به

دیگران تفویض کنید. در غیر این صورت، شرکت تضامنی محکوم به شکست خواهد بود.

- به تفاوت‌های خود احترام بگذارید ولی انتظار بروز تعارض را نیز داشته باشید. در صورت وجود منابع بالقوه تعارض، آنها را بلافاصله شناسایی کنید. زخم‌های مزمن به ندرت بهبود می‌یابند.
 - مسئولیت‌ها و وظایف بازرگانی خود را با توجه به مهارت‌ها، علایق و توانایی‌های هر یک از شرکا تقسیم کنید.
 - آماده تغییر باشید. نسبت به فرصت‌های جدید به صورت باز عمل کرده و هر آنچه می‌بینید را با شرکای خود در میان بگذارید. شرکت تضامنی برای بقا نیازمند تکامل است.
 - برای موفقیت شریک خود به او کمک کنید. مطمئن شوید که آیا هر یک از شرکا نقشی را در مؤسسه بازرگانی برعهده دارد که به او فرصت موفقیت می‌دهد یا نه.
 - اطمینان حاصل کنید که شرکای شما افرادی هستند که آنها را تحسین می‌کنید، به آنها احترام می‌گذارید و از بودن در کنار آنها لذت می‌برید.
- 1- درباره روابط بین شرکا تحقیق کرده و دست کم سه خطمشی را به موارد فوق اضافه کنید.
 - 2- لیستی از انواع رفتارهایی که مطمئناً منجر به تخریب یک شرکت تضامنی می‌شود را تهیه کنید.
 - 3- فرض کنید دو نفر از دوستان شما درصدد راه‌اندازی یک مؤسسه بازرگانی با یکدیگر هستند ولی این کار را صرفاً با دست دادن با یکدیگر انجام می‌دهند. آنها می‌گویند، "ما از دوران مدرسه تاکنون بهترین دوستان یکدیگر بوده‌ایم". شما چه توصیه‌ای به آنها دارید؟

5-2-3: شرکت‌های تضامنی محدود

یک شرکت تضامنی محدود متشکل از دست کم یک شریک عمومی و دست کم یک شریک محدود است. در یک شرکت تضامنی محدود، از نظر قانون، با یک شریک عمومی دقیقاً همان برخوردی صورت می‌گیرد که با او در یک شراکت نامه عمومی برخورد می‌شود. شرکای محدود به عنوان سرمایه‌گذاران مؤسسه بازرگانی تلقی شده و مسئولیت محدودی در قبال بدهی‌های شرکت خواهند داشت. آنها فقط می‌توانند مبلغی که در مؤسسه بازرگانی سرمایه‌گذاری کرده‌اند را از دست بدهند. به واسطه این مزیت، شرکت‌های تضامنی محدود مالک بسیاری از تیم‌های ورزشی حرفه‌ای هستند.

بسیاری از ایالت‌ها قانون بازنگری شده شراکت نامه عمومی یکنواخت را تصویب کرده‌اند. هنگام تأسیس یک شرکت تضامنی محدود، مؤسسان آن ملزم به دریافت گواهی شراکت نامه محدود از دبیرخانه ایالتی ثبت شرکت‌ها هستند. اگر چه الزامات یک ایالت تا ایالت دیگر با یکدیگر متفاوت است، گواهی شراکت نامه محدود نوعاً شامل اطلاعات زیر است:

- 1- نام شرکت تضامنی محدود
- 2- هویت کلی مؤسسه بازرگانی
- 3- آدرس دفتر نمایندگان مجاز شرکت برای دریافت احضاریه یا اوراق قانونی
- 4- نام و آدرس بازرگانی هر یک از شرکا که مشخص کننده این است که کدامیک از آنها شریک عمومی و کدامیک شریک محدود است.
- 5- میزان آورده نقدی و آورده تعهد شده در آینده توسط هر یک از شرکا
- 6- توصیفی از ارزش سهم غیرنقدی آورده فعلی یا تعهد شده هر یک از شرکا
- 7- تعداد دفعاتی که سهم‌الشرکه اضافی باید توسط هر یک از شرکا تأمین شود.
- 8- تحت چه شرایطی شریک محدود دارای حق واگذاری جایگاه خود بعنوان شریک محدود به نماینده حافظ منافع خود در شرکت تضامنی است.
- 9- در صورت توافق، زمان یا مواردی که یک شریک می‌تواند از شرکت خارج شود. برخلاف خروج یک شریک عمومی، خروج یک شریک محدود منجر به انحلال شرکت تضامنی نخواهد شد.
- 10- در صورت توافق، میزان یا روش تعیین وجوهی که باید توسط شریک انصرافی دریافت شود.
- 11- هرگونه حق شریک برای دریافت سود تقسیمی به صورت نقد یا دارایی‌های شرکت و دفعات و موارد تقسیم سود.
- 12- شرایطی که شرکت تضامنی محدود مشمول انحلال می‌شود.
- 13- حق شرکای عمومی باقیمانده برای تداوم فعالیت بازرگانی پس از خروج یک شریک عمومی.
- 14- هرگونه موضوع دیگری که شرکا مایل به گنجاندن آن در توافق نامه هستند.

هر یک از شرکای محدود باید دست کم یک شریک عمومی داشته باشد ولی هیچ محدودیتی درباره تعداد شرکای عمومی یا محدود مجاز وجود ندارد. شریک عمومی همان حقوق و وظایف را همانند یک شراکت‌نامه عمومی خواهد داشت: حق اتخاذ تصمیم برای مؤسسه بازرگانی، فعالیت به عنوان نماینده شرکت تضامنی، استفاده از دارایی‌های شرکت تضامنی برای انجام فعالیت‌های عادی مؤسسه و مشارکت در سود شرکت. شریک محدود حق درگیری فعال در مدیریت مؤسسه بازرگانی را نخواهد داشت. در حقیقت، اگر شریک محدود نقش فعالی در مدیریت مؤسسه بازرگانی بر عهده گیرد (بیش از 500 ساعت در سال)، جایگاه خود در زمینه مسئولیت محدود را از دست داده و با او همانند یک شریک عمومی برخورد خواهد شد. با این وجود، شرکای محدود می‌توانند پیشنهادات مدیریتی را به شرکای عمومی ارائه داده، مؤسسه بازرگانی را بازرسی کرده و کپی‌هایی از سوابق آنرا در اختیار داشته باشند. البته همان گونه که در گواهی شراکت‌نامه محدود آمده است، یک شریک محدود مشمول مشارکت در سود مؤسسه بازرگانی خواهد شد. عیب اولیه شرکتهای تضامنی محدود پیچیدگی و هزینه بالای تأسیس و حفظ آنهاست.

سیمای یک شرکت

ولفگانگ پاک

ولفگانگ پاک، آشپزی متولد استرالیاست که جایزه ملی ترکیب منحصر به فرد غذاها، مثل پیتزا با تخم مرغ مخلوط به همراه ماهی آزاد دودی و چیپس شکلاتی سوخاری موز را به دست آورده و همسرش باربارا لازاروف، چندین رستوران باکلاس را در سراسر ایالات متحده راه‌اندازی کرده است. بزرگ‌ترین بخش فعالیت بازرگانی آنها، شرکت فود، یک شرکت سهامی است اما پاک و لازاروف برای اداره این رستوران‌ها از یک شرکت تضامنی محدود استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، هر یک از شعبات مختلف این شرکت (واقع در بورلی هیلز، پالو آلتو، مائوئی و لاس‌وگاس) دارای مجموعه مجزایی از مالکان هستند و به همین ترتیب سایر رستوران‌های این گروه نیز همین شیوه را دنبال می‌کنند.

5-2-4: شرکت تضامنی با مسئولیت محدود

بسیاری از ایالت‌ها فقط شرکت تضامنی با مسئولیت محدود را به رسمیت می‌شناسند که در آن، تمام شرکای یک مؤسسه بازرگانی شرکای محدود هستند. این امر به آنها مزیت مسئولیت محدود را در قبال بدهی‌های شرکت تضامنی می‌دهد. بسیاری از ایالت‌ها این نوع شرکت‌ها را به انواع خاصی از افراد حرفه‌ای مثل وکلا، پزشکان، دندان‌پزشکان، حسابداران و سایرین محدود کرده‌اند. با این وجود، بسیاری از ایالت‌ها مزیت مسئولیت محدود این شرکت‌ها را مشروط به نتایج اقدامات انجام شده توسط سایر شرکا کرده‌اند. به عنوان مثال، علی‌رغم مسئولیت محدود شرکت، اگر شرکتی کالای معیوبی را به فروش برساند که منجر به آسیب رساندن به یک مشتری شود، مشتری مذکور می‌تواند مؤسسه بازرگانی و به همین ترتیب شرکا را منفرداً تحت تعقیب قانونی قرار دهد. مسئولیت فردی نامحدود شرکا بدان معناست که دارایی‌های شخصی آنها در معرض خطر خواهد بود.

درست همانند شرکت تضامنی محدود، شرکا باید گواهی مربوطه را از دبیرخانه ایالتی تهیه و شرکت خود را به کسانی که مشغول انجام فعالیت بازرگانی با آنهاست به عنوان یک شرکت تضامنی با مسئولیت محدود معرفی کنند. علاوه بر این، همانند هر شرکت تضامنی دیگر، شرکت تضامنی با مسئولیت محدود مالیات نمی‌پردازد. درآمد آن مستقیماً به شرکای محدود منتقل می‌شود و آنها نیز به نوبه خود مالیات بر درآمد خود از شرکت را می‌پردازند.

5-2-5: شرکت تضامنی محدود ویژه

شرکت تضامنی محدود ویژه شکل نسبتاً جدیدی از ساختار مؤسسات بازرگانی و درست همانند یک شرکت تضامنی محدود معمولی است با این استثناء که سهام آن همانند شرکت‌های سهامی مبادله می‌شود. آنها از همان مزایای سرمایه‌گذاران شرکت سهامی برخوردار هستند که شامل مسئولیت محدود نیز می‌شود. از نظر عملیاتی، یک شرکت تضامنی محدود ویژه همانند یک شرکت سهامی عمل می‌کند و حتی سهام بعضی از آنها در بورس‌های عمده خرید و فروش می‌شود. در سال 1987 مقررات کنگره این الزام را مطرح کرد که تمام شرکت‌های تضامنی محدود ویژه که در منابع طبیعی مثل نفت، گاز یا اموال غیرمنقول درگیر نیستند همانند یک شرکت سهامی مشمول مالیات شده و در نتیجه توانایی آنها برای گریز از مالیات مضاعف، که توسط شرکت‌های سهامی پرداخت می‌شود را از بین برد.

سیمای یک شرکت

سانو کو لوجستیکز

شرکت سانو کو لوجستیکز شرکتی است که مبادرت به پالایش و ذخیره سازی نفت خام و محصولات پالایش شده نفتی می‌کند. این شرکت، یک شرکت تضامنی محدود ویژه را برای بهره‌برداری از مزایای برداشت از سرمایه شرکت (بدون پرداخت مالیات) تشکیل داد. از آنجایی که این شرکت دارایی‌های خالص خود را به مالکان منتقل می‌کند می‌تواند از مالیات مضاعفی که در صورت تأسیس شرکت سهامی مجبور به پرداخت آن بود اجتناب کند.

5-3: شرکت‌های سهامی

شرکت سهامی پیچیده‌ترین شکل از اشکال سه‌گانه مالکیت مؤسسات بازرگانی به حساب می‌آید. شرکت سهامی هویتی مجزا از صاحبان آن داشته و ممکن است درگیر فعالیت‌های بازرگانی، انعقاد قرارداد، تعقیب قضایی سایرین یا تحت تعقیب قرار گرفتن، تملک دارایی‌ها و پرداخت مالیات قرار گیرد. دادگاه عالی، شرکت سهامی را به عنوان "یک موجود مصنوعی، نامرئی و نامشهود می‌داند که تنها به موجب قانون موجودیت یافته است". چون عمر شرکت سهامی مستقل از صاحبان آن است، سهامداران می‌توانند منافع خود در مؤسسه بازرگانی را بدون تأثیرگذاری بر تداوم فعالیت آن به فروش برسانند.

شرکت‌های سهامی (که همچنین تحت عنوان شرکت‌های سهامی C شناخته شده‌اند) ساخته و پرداخته دست قانون هستند. هنگامی که شرکتی تأسیس می‌شود، باید مقررات و محدودیت‌های ایالتی که در آن مشغول فعالیت بوده و هر ایالت دیگری که تصمیم به فعالیت بازرگانی در آنجا بگیرد را بپذیرد. یک شرکت سهامی که مشغول انجام فعالیت بازرگانی در ایالتی که ثبت شرکت در آن انجام شده است یک شرکت محلی تلقی می‌شود. هنگامی که شرکت مذکور فعالیت بازرگانی خود را در ایالت دیگری انجام می‌دهد، ایالت مذکور آن را به عنوان یک شرکت خارجی تلقی خواهد کرد. شرکتی که در کشور دیگری تشکیل شده ولی در ایالات متحده مشغول فعالیت است یک شرکت بیگانه نامیده می‌شود.

شرکت‌های سهامی قدرت تأمین مقادیر قابل توجهی از سرمایه را با فروش سهام مالکانه به سرمایه‌گذاران خارجی دارند ولی بسیاری از شرکت‌های مذکور تنها تعداد محدودی سهامدار دارند. شرکت سهامی عام دارای تعداد زیادی سهامدار است و سهام آن معمولاً در یکی از بورس‌های بزرگ مبادله می‌شود. شرکت سهامی خاص دارای سهامی است که توسط تعداد نسبتاً محدودی از افراد کنترل می‌شود (غالباً اعضای خانواده، خویشاوندان، دوستان یا کارمندان). سهام این شرکت در بورس مبادله نمی‌شود بلکه در عوض از یک نسل به نسلی دیگر منتقل می‌شود. بسیاری از شرکت‌های سهامی کوچک در زمره شرکت‌های سهامی خاص به حساب می‌آیند.

شرکت سهامی عام باید عملیات مالی خود را بطور سالیانه به دبیرخانه ایالتی گزارش کند. این گزارشات مالی به سوابق عمومی تبدیل می‌شوند. اگر سهام شرکتی در بیش از یک ایالت به فروش برسد، شرکت سهامی مذکور باید با مقررات فدرال حاکم بر فروش اوراق بهادار شرکت‌های سهامی عام انطباق داشته باشد. الزامات گزارشگری قابل توجهی برای این شرکت در مقایسه با سایر اشکال مالکیت وجود دارد.

5-3-1: نحوه تشکیل شرکت سهامی عام

بسیاری از ایالت‌ها به کارآفرینان اجازه می‌دهند تا بدون کمک وکیل شرکت خود را تأسیس کنند. بعضی از ایالت‌ها کیت‌های آموزشی را با هدف کمک به فرآیند تشکیل آنها در اختیار افراد قرار می‌دهند. اگر چه این کار برای کارآفرینان ارزان‌تر تمام خواهد شد، با این حال همیشه بهترین ایده نخواهد بود. در بعضی از ایالت‌ها، فرآیند درخواست پیچیده بوده و فرم‌های مورد نیاز گیج کننده هستند. هزینه تشکیل پرونده غلط می‌تواند بسیار بالا باشد. اگر کارآفرینی فرآیند تشکیل شرکت را به شکل غلط انجام دهد، شرکت مذکور اعتبار نخواهد داشت.

هنگامی که صاحبان مؤسسه تصمیم به تشکیل شرکتی می‌گیرند، باید ایالتی که درصد ثبت شرکت در آن هستند را انتخاب کنند. اگر مؤسسه بازرگانی در داخل یک ایالت واحد مشغول فعالیت است، احتمالاً منطقی‌ترین کار ثبت شرکت در همان ایالت خواهد بود. در زمینه الزامات مطرح شده برای ثبت شرکت‌ها، ایالت‌ها با یکدیگر متفاوتند. در بعضی از مواقع، این تفاوت درباره نحوه ثبت و چگونگی برخورد با شرکت‌های تأسیس شده در محدوده مرزهای آن ایالت بسیار زیاد است. همچنین از نظر نرخ‌های مالیات وضع شده بر شرکت‌ها، محدودیت‌های اعمال شده بر فعالیت شرکت‌های سهامی، سرمایه مورد نیاز برای ثبت شرکت و مبالغ یا مالیات‌های سازمانی منظور شده برای آنها تفاوت‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال،

ایالت دِلور مالیات پایینی را برای ثبت شرکت‌ها، قوانین مناسب و حداقل الزامات قانونی در نظر می‌گیرد و لذا، بسیاری از شرکت‌ها در آنجا ثبت شده‌اند.

برای ایجاد یک شرکت سهامی، هر یک از ایالت‌ها نیازمند این است که منشور شرکت نزد دبیرخانه ایالتی ثبت شود. اطلاعات زیر عموماً برای تهیه منشور شرکت لازم است:

نام شرکت: شرکت مذکور باید نامی را انتخاب کند که مشابه نام شرکت دیگری در آن ایالت نباشد که منجر به سردرگمی شده یا خود را در مظان اتهام کلاهبرداری قرار دهد. این شرکت باید همچنین عبارتی مثل شرکت، شرکت ثبت شده، شرکت سهامی یا شرکت با مسئولیت محدود را در نام خود به کار ببرد تا به عموم مردم اعلام کند که آنها در حال معامله با یک شرکت سهامی هستند.

بیانیه اهداف شرکت: شرکا باید در تعاریفی کلی، ماهیت مورد نظر فعالیت‌های بازرگانی شرکت را مشخص کنند. البته، هدف مذکور باید قانونی باشد. یکی از این نمونه‌ها می‌تواند به صورت "فعالیت در زمینه فروش تجهیزات و وسایل اداری" باشد. هدف مذکور باید به اندازه کافی کلی باشد تا امکان توسعه فعالیت‌های شرکت وجود داشته باشد.

افق زمانی شرکت: بسیاری از شرکت‌های سهامی بدون تاریخ خاتمه خاص و برای ابد تشکیل می‌شوند. با این وجود، این امکان وجود دارد که دوره فعالیت آنها محدود به زمان خاصی باشد (مثلاً 50 سال).

نام و آدرس شرکا: نام شرکا باید در مجوز تأسیس شرکت قید شده و در مقابل قانون متعهد به گواهی این هستند که تمام اطلاعات مذکور در مجوز شرکت صحیح است. بعضی از ایالت‌ها این الزام را مطرح می‌کنند که یک یا چند نفر از شرکا در ایالتی که شرکت مذکور تأسیس شده است مستقر باشند.

مکان شرکت: خیابان و آدرس پستی دفتر اصلی شرکت باید مشخص باشد. برای یک شرکت داخلی، این آدرس باید در ایالتی باشد که ثبت شرکت در آن انجام می‌گیرد.

مجوز سهام مالکانه: مجوز تأسیس شرکت باید شامل میزان و نوع سهام مالکانه‌ای باشد که شرکت درصدد انتشار آن است. البته این تعداد همان تعداد سهامی نیست که باید منتشر کند. یک شرکت می‌تواند هر تعداد سهم را تا سقف کل سهام مجاز منتشر کند. در این بخش باید طبقه بندی‌های گوناگون سهام و حقوق، امتیازها یا محدودیت‌های ویژه هر نوع سهام مشخص شود.

سرمایه مورد نیاز در هنگام ثبت شرکت: بعضی از ایالت‌ها این الزام را مطرح می‌کنند که یک شرکت تازه تأسیس باید درصد مشخصی از ارزش اسمی سهام را قبل از ثبت شرکت به عنوان ودیعه نزد بانک بگذارد.

تمهیدات مربوط به انتشار حق تقدم سهام اعطاء شده به سهامداران (در صورت وجود): اگر شرکتی بعداً مبادرت به انتشار سهام بیشتری از سهام مجاز خود نمایند، میزان مالکیت سرمایه‌گذاران اولیه رقیق خواهد شد. بعضی شرکت‌ها برای اجتناب از این رقیق شدگی، حق تقدم سهام را به سهامداران عرضه می‌کنند که به آنها توان خرید سهام کافی برای حفظ درصد مالکیت اولیه خود در شرکت سهامی را بدهد.

محدودیت‌های مربوط به انتقال سهام: بسیاری از شرکت‌های سهامی خاص، شرکت‌هایی که توسط تعداد محدودی از سهامداران اداره شده و اعضای آنها اغلب خانوادگی هستند، از سهامدارانی که مایل به فروش سهام خود هستند می‌خواهند که آنرا ابتدا به شرکت عرضه کنند (سهامی که خود شرکت در اختیار دارد تحت عنوان سهام خزانه نامیده می‌شود). برای حفظ کنترل بر مالکیت، بسیاری از شرکت‌های سهامی خاص از حق خود تحت عنوان حق امتناع اولیه استفاده می‌کنند.

نام و آدرس دفاتر و مدیران شرکت: این اطلاعات باید در اختیار مراجع مربوطه قرار گیرد.

قوانینی که بر آن اساس شرکت به فعالیت خود ادامه می‌دهد: مقررات داخلی (اساسنامه) قوانین و مقرراتی هستند که مدیران برای اداره عملیات داخلی شرکت وضع می‌کنند.

هنگامی که دبیرخانه ایالتی ثبت شرکت‌ها درخواستی را برای ثبت شرکت، مورد تأیید قرار داده و شرکت مذکور نیز مبالغ مذکور را می‌پردازد، مجوز تأیید شده تأسیس شرکت به منشور آن تبدیل می‌شود. با در دست داشتن منشور شرکت، کار بعدی این است که یک جلسه سازمانی برای سهامداران برگزار شود تا مدیران ارشد شرکت رسماً انتخاب شده و این مدیران نیز به نوبه خود مسئولین رسمی و کارکنان شرکت را استخدام نمایند.

5-3-2: مزایای شرکت سهامی

مسئولیت محدود سهامداران: چون شرکت سهامی یک مؤسسه قانونی مجزا محسوب می‌شود، به سرمایه‌گذاران امکان می‌دهد تا مسئولیت خود را متناسب با کل سرمایه‌گذاری در شرکت محدود کنند. به عبارت دیگر، بستانکاران (اعتباردهندگان) شرکت سهامی نمی‌توانند علیه دارایی‌های شخصی سهامداران اقامه دعوی کنند تا بتوانند بدهی‌های پرداخت نشده شرکت را از آن طریق تأمین کنند. محافظت قانونی دارایی‌های شخصی از بستانکاران مؤسسه بازرگانی یکی از موضوعات مهم برای بسیاری از سرمایه‌گذاران بالقوه است.

با این وجود، این سپر محافظتی تعهدات محدود ممکن است نفوذ ناپذیر نباشد. از آنجایی که شرکت‌های نوپا پرخطر هستند، وام‌دهندگان و سایر بستانکاران این الزام را مطرح می‌کنند که مؤسسان شرکت شخصاً وام‌های اعطاء شده به مؤسسه بازرگانی را تضمین کنند. کارشناسان تخمین می‌زنند که 95 درصد صاحبان کسب و کارهای کوچک برای به دست آوردن منابع مالی مورد نیاز خود باید تضمین‌های شخصی ارائه کنند. با ارائه این تضمین‌ها، صاحبان مذکور دارایی‌های شخصی خود را در معرض خطر قرار می‌دهند (درست همانند مالکیت انفرادی) که این امر مغایر با انتخاب شکل شرکت سهامی برای مالکیت است.

با این وجود، شرکت سهامی موجب مصونیت صاحبان از مسئولیت فردی در قبال اقدامات متقلبانه یا غیرقانونی نیست. تصمیمات دادگاه‌ها مسئولیت فردی صاحبان شرکت‌های کوچک را فراتر از تضمین‌های مالی مورد نیاز بانک‌ها و سایر وام‌دهندگان تعیین نموده و در پوسته شرکت بیش از گذشته نفوذ می‌کنند. دادگاه‌ها به صورت فزاینده‌ای کارآفرینان را شخصاً مسئول ادعاهای زیست محیطی، حقوق و مزایای دوران بازنشستگی و دعاوی قانونی علیه شرکت‌ها می‌کنند. دادگاه‌ها در پوسته شرکت نفوذ کرده و کارآفرینان را مسئول بدهی‌ها و تعهدات شرکت می‌دانند (اگر صاحبان شرکت عمداً اقدامات جنایی یا قصور را در هنگام انجام فعالیت‌های بازرگانی مرتکب شوند). در موارد زیر، دادگاه‌ها سپر مسئولیت محدود شرکت سهامی برای کارآفرینان را نادیده می‌گیرند:

- 1- استفاده از دارایی‌های شرکت به دلایل شخصی یا مخلوط کردن آنها با دارایی‌های شخصی
 - 2- عدم انجام رفتارهای مسئولانه و ایجاد سطح نامناسبی از ریسک مالی برای سهامداران
 - 3- ارائه گزارشات جعلی مثل در اختیار داشتن بیش از یکسری دفاتر (دفاتر قانونی و حسابداری)
 - 4- انجام اقداماتی به نام شرکت که توسط هیأت مدیره مجاز شناخته نمی‌شود
- مشکلات مربوط به تعهداتی که مستلزم عبور از پوسته شرکت است تقریباً همیشه از اقدامات و تصمیماتی نشأت می‌گیرد که نتوانسته انسجام و مسیر صحیح شرکت را حفظ کند. رایج‌ترین دلیل این مشکلات، خصوصاً در شرکت‌های سهامی خاص، این است که مالکان و مدیران شرکت نمی‌توانند دارایی‌ها و وجوه شخصی خود را از دارایی شرکت مجزا کنند.
- جدول 5-1 تعدادی از پیشنهادات مفید را برای اجتناب از مشکلات قانونی در شرکت‌های سهامی ارائه می‌دهد.

جدول 5-1

اجتناب از مشکلات قانونی در شرکت سهامی

- در صورت داشتن شرکت سهامی، گام‌هایی که کارآفرینان باید برای اجتناب از مشکلات قانونی بردارند عبارتند از:
- با استفاده از واژه "Inc" یا "شرکت" در نام شرکت، وضعیت شرکت را به عنوان شرکت سهامی مشخص کنید. این امر به کسانی که در حال انجام فعالیت بازرگانی با شرکت مذکور هستند گوشزد می‌کند که این شرکت یک شرکت سهامی است.
 - تمام گزارشات و تمام مبالغ مورد نیاز ایالتی را به موقع پرداخته و آنها را تهیه کنید. بسیاری از ایالت‌ها شرکت‌ها را ملزم می‌کنند تا بطور سالیانه گزارشی برای رهبرانه ایالتی ارائه کنند. عدم انجام این کار سبب به خطر افتادن اعتبار شرکت و گشایش بابتی برای ایجاد مشکلات مربوط به تعهدات شخصی برای سهامداران می‌شود.
 - جلسات سالیانه را برای انتخاب مدیران ارشد و سایر مدیران برگزار کنید. در یک شرکت سهامی خاص، مدیران انتخابی می‌توانند سهامدار باشند ولی این امر اهمیت چندانی ندارد. شرکت‌های سهامی که توسط یک فرد تأسیس می‌شوند ملزم به برگزاری جلسات نیستند ولی سهامدار مذکور باید یک فرم مجوز مکتوب را در این زمینه ارائه دهد.
 - یادداشت‌های مربوط به هر یک از جلسات مدیران عالی و اجرایی، حتی اگر در اتاق پذیرایی صاحبان شرکت برگزار شود را تهیه و نگهداری کنید. بهتر است یک منشی را برای ثبت تمام این یادداشت‌ها و نکات منصوب کنید.

- مطمئن شوید که هیأت مدیره شرکت، تمام تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کند. بعضی از مشکلات شرکت‌های سهامی خاص زمانی به وجود می‌آیند که یکی از مالکان، به تنهایی و بدون مشورت با هیأت مدیره تصمیمات کلیدی را اتخاذ می‌کند. مشخص کنید که مؤسسه بازرگانی مذکور یک شرکت سهامی است. لذا تمام قراردادهای وام، سفارشات خرید و سایر مستندات قانونی را به نام شرکت، و نه به نام افراد، امضاء کنید. عدم تعیین جایگاه آنها به عنوان نمایندگان شرکت می‌تواند منجر به این شود که مدیران مذکور شخصاً مسئول قراردادهایی شناخته شوند که به گمان خود به نیابت از شرکت در حال امضای آن هستند.
- دارایی‌های شرکت و دارایی‌های شخصی مالکان را از یکدیگر مجزا کنید. در مواردی مثل اختلاط دارایی‌های شرکت با اموال شخصی، دادگاه‌ها سهامداران را شخصاً مسئول بدهی‌های شرکت می‌دانند. در بعضی از شرکت‌های سهامی خاص، صاحبان شرکت برای پرداخت هزینه‌های شخصی خود مجاز به استفاده از دارایی‌های شرکت (و بالعکس) یا تمرکز دارایی‌های شخصی با دارایی‌های شرکت در یک حساب بانکی واحد هستند. با مجزا کردن کامل این فرآیندها، هویت شرکت را از هویت شخصی صاحبان آن جدا کنید.

سیمای یک شرکت

گوگل

یکی از مهم‌ترین عرضه‌های اولیه اوراق بهادار هنگامی صورت گرفت که سرچی برین و لری پیج، مؤسسان شرکت گوگل که شرکت مذکور را در خوابگاه دانشکده خود تأسیس کرده بودند، آنرا به شکل شرکت سهامی معرفی کردند. آنها 19/6 میلیون سهم با قیمت 85 دلار به ازای هر سهم به فروش رسانده و 1/67 میلیارد دلار تأمین کردند تا منابع مالی مورد نیاز برای رشد و توسعه گوگل را تأمین کنند.

توانایی جذب سرمایه: شرکت‌های سهامی به‌واسطه مسئولیت محدود ارائه شده به سرمایه‌گذاران، ثابت کرده‌اند که مؤثرترین شکل مالکیت برای انباشت مبالغ عظیمی از سرمایه هستند. این شرکت‌ها تنها به‌واسطه تعداد سهام مجاز در منشور آن با محدودیت مواجه بوده (که البته می‌توان متمم‌هایی را بدان افزود) و می‌توانند با شروع فعالیت بازرگانی و توسعه فروش سهام به سرمایه‌گذاران، پول مورد نیاز خود را تأمین کنند. در یک فراخوان خصوصی یا عمومی یا از طریق عرضه اولیه اوراق بهادار (IPO) یک شرکت سهامی خاص می‌تواند سهام خود را به تعداد محدودی از سرمایه‌گذاران خصوصی بفروشد.

در فصل 13 تحت عنوان "منابع تأمین مالی: بدهی و سرمایه" مطالب بیشتری را درباره عرضه اولیه اوراق بهادار (IPO) خواهید آموخت.

توانایی تداوم نامحدود فعالیت: به استثنای مواردی که شرکت سهامی قادر به پرداخت مالیات نبوده یا بر اساس منشور، محدود به دوره خاصی باشد، می‌تواند به صورت نامحدود به فعالیت خود ادامه بدهد. موجودیت شرکت سهامی به سرنوشت تک تک افراد بستگی ندارد. بر خلاف مالکیت انفرادی یا شرکت تضامنی که در آن، مرگ مؤسس شرکت منجر به خاتمه فعالیت بازرگانی می‌شود، عمر شرکت سهامی فراتر از کسانی است که بدان جان بخشیده‌اند. این عمر دائمی بیانگر دومین مزیت آن، یعنی مالکیت قابل انتقال، است.

مالکیت قابل انتقال: بر خلاف سرمایه‌گذاری در یک شرکت تضامنی، سهام مالکانه شرکت سهامی به سادگی قابل انتقال است. اگر سهامداران درصد تسویه سهام مالکانه خود در شرکت سهامی برآیند، می‌توانند سهام خود را به شخص دیگری بفروشند. در هر روز میلیاردها سهم در بورس - های جهان مبادله می‌شود. همچنین، سهامداران می‌توانند سهام خود را از طریق ارث به نسل جدیدی از مالکان منتقل کنند. در طول تمام این فرآیندهای انتقال مالکیت، شرکت طبق معمول به انجام فعالیت بازرگانی خود ادامه می‌دهد.

5-3-3: معایب شرکت سهامی

هزینه و زمان مربوط به فرآیند تأسیس شرکت: تأسیس و حفظ شرکت‌ها می‌تواند پر هزینه و زمانبر باشد. مالکان (صاحبان) به یک هویت قانونی مصنوعی جان بخشیده و دوره تکوین آن خصوصاً برای یک شرکت نوپا می‌تواند طولانی باشد. در بعضی از ایالت‌ها، یک وکیل باید فرآیند تنظیم شراکت‌نامه را برعهده گیرد ولی در بسیاری از ایالت‌ها کارآفرینان می‌توانند تمام فرم‌های مورد نیاز را به تنهایی تکمیل کنند. با این وجود، هنگام تهیه شراکت‌نامه بدون استفاده از وکیل، کارآفرینان باید توجه زیادی به این امر مبذول دارند. علاوه بر این، ثبت یک شرکت نیازمند مبالغ گوناگونی است که برای شرکت‌های مالکیت تک نفره یا تضامنی منظور نمی‌شود. میانگین هزینه ایجاد یک شرکت سهامی حدود 1000

دلار است ولی بسته به پیچیدگی سازمان، این مبالغ می‌توانند بین 500 تا 2500 دلار باشند. علاوه، شرکت سهامی باید دارای هیأت مدیره بوده و هیأت مدیره مذکور باید جلسات سالانه‌ای را برگزار کرده و سوابق مکتوبی از این جلسات را نگهداری کند.

مالیات مضاعف: چون شرکت سهامی یک نهاد قانونی مجزا محسوب می‌شود، باید مالیاتی را بر اساس درآمد خالص خود در سطح فدرال و در بسیاری از ایالت‌ها به موسسات دولتی محلی بپردازد. قبل از اینکه سهامداران ریالی از درآمد خالص خود را به شکل سود دریافت کنند، شرکت مذکور باید مالیات خود را بر اساس نرخ مالیات بر درآمد شرکت‌ها و متناسب با سود آن بپردازد. سپس سهامداران باید مالیات سودی که از شرکت دریافت می‌کنند را با نرخ مالیات فردی بپردازند. بنابراین، سود شرکت سهامی دو بار مشمول مالیات می‌شود. این مالیات مضاعف یکی از معایب منحصر به فرد شرکت‌های سهامی به حساب می‌آید. بر اساس نرخ‌های مالیاتی جاری (که هم برای شرکت‌های سهامی و هم برای افراد تصاعدی است)، بسته به درآمدهای شرکت، میزان مالیات مضاعف بین 23/1 تا 57/1 درصد است.

امکان کاهش انگیزه‌های مدیریت: با رشد شرکت‌های سهامی، آنها غالباً نیازمند تخصص‌های مدیریتی فراتر از آن چیزی هستند که مؤسسان اولیه قادر به تأمین آنند. از آنجایی که کارآفرینان بخش اعظمی از ثروت شخصی خود را در شرکت قفل کرده‌اند، علاقه شدیدی به موفقیت شرکت داشته و حاضرند برای موفقیت آن فداکاری‌های زیادی بکنند. مدیران حرفه‌ای، که کارآفرینان برای کمک به خود استخدام می‌کنند، با رشد مؤسسه آنرا اداره نموده ولی هیچ وقت درجه‌ مشابهی از علاقه یا وفاداری را به شرکت مذکور نخواهند داشت. در نتیجه، شرکت مذکور ممکن است بدون انرژی، دقت و تعهد مؤسسان با مشکل مواجه شود. یکی از روش‌های کاهش این مشکل بالقوه، مرتبط کردن جبران زحمات مدیران (و حتی کارکنان) به عملکرد مالی شرکت از طریق اشتراک در سود یا طرح‌های پاداش است. شرکت‌ها همچنین می‌توانند انگیزه مدیران و کارکنان نسبت به شغل را با ایجاد طرح‌های مالکیت کارکنان در سهام (ESOP) افزایش دهند که در آن، مدیران و کارکنان مالک یک بخش یا کل شرکت می‌شوند.

الزامات و خط قرمزهای قانونی: شرکت‌های سهامی مشمول الزامات قانونی، گزارشگری و مالی بیشتری در مقایسه با سایر گونه‌های مالکیت هستند. مدیران شرکت‌های سهامی باید الزامات سخت‌گیرانه‌تری را برای ثبت و گزارشگری در زمینه تصمیمات و اقدامات مدیریت برآورده سازند. آنها همچنین باید جلسات سالانه‌ای را برگزار کرده و با هیأت مدیره درباره تصمیمات عمده‌ای که ورای عملیات روزمره است مشورت کنند. مدیران ممکن است برای اتخاذ تصمیمات مهم، ملزم به دریافت تأییدیه سهامداران باشند. شرکت‌های سهامی عام باید گزارشات فصلی و سالانه‌ای را به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ارائه کنند. این گزارشات در دسترس عموم مردم بوده و همه، حتی رقبا، می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند.

از دست دادن کنترل توسط مؤسس یا مؤسسان: هنگامی که کارآفرینان سهام مالکانه خود را در شرکت‌ها می‌فروشند، بخشی از کنترل خود را از دست می‌دهند. کارآفرینان، خصوصاً وقتی نیازمند تزریق سرمایه‌های عظیم برای مراحل اولیه یا رشد هستند، ممکن است مجبور به فدا کردن بخش قابل توجهی از کنترل خود شده و در حقیقت، بنیانگذار مؤسسه به یک سهامدار جزء تبدیل می‌شود. از دست دادن بخش اعظمی از مالکیت و به تبع آن کنترل شرکت، سبب می‌شود که مؤسس شرکت در موضع احتیاطی قرار گیرد. او دیگر قدرتی برای تعیین مسیر شرکت ندارد و افراد بیرونی این کار را برای او انجام می‌دهند. در بعضی از موارد، سهم مؤسسان تا بدان حد رقیق می‌شود که سهامداران اکثریت عملاً رأی به اخراج آنها می‌دهند!

سیمای یک شرکت

مایکروسافت

در سال 1975، بیل گیتس و پل آلن شرکت مایکروسافت را به شکل یک شرکت تضامنی تأسیس کردند. در آن زمان، بیل گیتس 50 درصد سهام شرکت مذکور را در اختیار داشت. با افزایش نیاز کارآفرینان مذکور به سرمایه، آنها مبادرت به عرضه اولیه اوراق بهادار نمودند. سپس، برای تأمین منابع مالی مورد نیاز برای رشد سریع شرکت، گیتس سهام عادی بیشتری فروخت. نتیجه این امر، رقیق شدن درصد مالکیت بیل گیتس به 18/5 درصد شد. با این وجود، هیچ دلیلی وجود ندارد که برای گیتس نگران باشید. ارزش سهام مایکروسافت منجر به افزایش ثروت خالص او به 51 میلیارد دلار شده و او را به ثروتمندترین فرد ایالات متحده آمریکا تبدیل کرده است.

5-4: سایر اشکال مالکیت

علاوه بر مالکیت انفرادی، شرکت تضامنی و شرکت سهامی، کارآفرینان می‌توانند سایر اشکال مالکیت را نیز انتخاب کنند که شامل شرکت S، شرکت با مسئولیت محدود، شرکت حرفه‌ای و سرمایه‌گذاری مشترک است.

5-4-1: شرکت S

در سال 1954، اداره دارایی این گونه مقرر کرد که شرکت S به عنوان یک تبصره قابل ثبت است. در سال‌های اخیر، اداره دارایی این عنوان را با شرکت S شناخته و اصلاحاتی را در ویژگی‌های آن ایجاد کرده است. شرکت S نوع تمایز یافته‌ای است که تنها برای اهداف مالیات بر درآمد تأسیس شده و در قالب ویژگی‌های قانونی، هیچ تفاوتی با سایر شرکت‌های سهامی ندارد. اگر چه کنگره بعضی از قوانین و الزامات مربوط به شرکت S را ساده کرده است، با این حال، شرکتی که به دنبال جایگاه S است باید معیارهای زیر را برآورده کند:

- 1- شرکت مذکور باید یک شرکت آمریکایی باشد.
- 2- این شرکت نمی‌تواند یک بیگانه غیرساکن را در ترکیب سهامداران خود داشته باشد.
- 3- شرکت مذکور تنها می‌تواند یک نوع سهام عادی منتشر کند که بدان معناست که تمام سهام باید از حقوق یکسانی (حق تقسیم سود یا تسویه) برخوردار باشند. استثنائاتی در حق رأی دادن وجود دارد. به عبارت دیگر، شرکت S می‌تواند سهام عادی با حق رأی و بدون حق رأی منتشر کند.
- 4- این شرکت باید سهامداران خود را به افراد، گروه‌ها و قراردادهای تولید¹ خاص محدود کند (اگر چه طرح‌های مالکیت کارکنان در سهام و طرح‌های بازنشستگی نیز می‌توانند به عنوان سهامدار تلقی شوند).
- 5- شرکت مذکور نمی‌تواند بیش از صد سهامدار داشته باشد (سطح قبلی آن 75 نفر بوده) و این امر یکی از مزایای مهم برای آن دسته از مؤسسات بازرگانی به حساب می‌آید که درصدد انتقال مالکیت از یک نسل به نسل دیگر هستند.
- 6- کمتر از 25 درصد درآمد ناخالص شرکت سهامی مذکور در سه سال مالیاتی آتی باید از طریق سرمایه‌گذاری‌هایی تأمین شده باشد که نرخ بهره آنها صفر است.

اگر شرکت سهامی معیارهای شرکت سهامی S را برآورده کند، سهامداران باید عملاً تصمیم به برگزاری انتخابات بگیرند تا با آنها به عنوان یک مجموعه واحد برخورد شود. انتخابات شرکت S را می‌توان ظرف 12 ماه قبل از سال مشمول مالیات انجام داد (شرکت مذکور برای کل آن سال مالی باید مشمول قانون S باشد). برای اجرایی شدن انتخابات شرکت S برای سال مالیاتی بعدی، کارآفرینان باید ظرف 75 روز پس از پایان سال مالی شرکت، فرمی را به اداره دارایی ارائه دهند. تمام سهامداران باید اجازه دهند تا شرکت به عنوان شرکت S مد نظر قرار گیرد.

مزایای شرکت S: شرکت S تمام مزایای یک شرکت سهامی معمولی مثل تداوم موجودیت، قابلیت انتقال مالکیت و مسئولیت فردی محدود صاحبان را دارد. جالبترین ویژگی شرکت S این است که به عنوان مجرای برای درآمد خالص عمل کرده و تمام سود یا زیان را مستقیماً به سهامداران منتقل می‌کند که این بدان معناست که درآمد آن تنها یکبار مشمول مالیات می‌شود. بنابراین، انتخاب شرکت S منجر به اجتناب از یکی از معایب اولیه شرکت سهامی معمولی (C) یعنی مالیات مضاعف می‌شود. اصولاً، برخورد مالیاتی با شرکت S دقیقاً همانند یک شرکت تضامنی است. شرکت سهامی اظهارنامه‌ای را نزد اداره دارایی تکمیل کرده و مشخصات سهامداران خود را با توجه به جدول مربوطه به این

¹ . Trusts

سازمان ارائه داده و سهم نسبی آنها از سود شرکت را اعلام می‌کند. سهامداران سهم درآمدهای خود از شرکت S را در فرم مالیات بر درآمد فردی اعلام کرده و مالیات سود مربوطه را با نرخ مالیات فردی می‌پردازند (حتی اگر هیچ پولی از شرکت دریافت نکرده باشند). با این وجود، این برخورد مالیاتی می‌تواند منجر به بروز مشکلاتی برای تک تک سهامداران شود. اگر شرکت S سودی را کسب کرده ولی مدیران، در قالب سود انباشته و با هدف تقویت رشد و توسعه شرکت تصمیم به بازگرداندن آن به مؤسسه بازرگانی نمایند، طبق قوانین عادی، سهامداران باید مالیات سهم خود از درآمد خالص شرکت را بپردازند ولی در این شرایط، سهامداران پرداخت مالیات بر درآمدی که هیچگاه دریافت نکرده‌اند را قطع خواهند کرد.

مزیت دیگر شرکت S، اجتناب از مالیاتی است که شرکت‌های سهامی معمولی C برای دارایی‌هایی می‌پردازند که با افزایش ارزش مواجه شده و به فروش رسیده‌اند. همچنین، شرکت‌های S مشمول مالیات خود اشتغالی مالکین شرکت‌های تک نفره و شرکای عمومی شرکت‌های تضامنی نیستند. با این وجود، آنها همچنان مسئول پرداخت مالیات بر حقوق (تأمین اجتماعی و خدمات درمانی) برای دستمزد پرداختی به کارکنان شرکت S هستند. بنابراین، صاحبان شرکت S باید مطمئن شوند که حقوق‌های برداشتی از شرکت منطقی باشند. حقوق‌های بسیار پائین یا بسیار بالا توجه مسئولان اداره دارایی را بر می‌انگیزند.

یکی از تغییرات مهم در قوانین حاکم بر شرکت‌های S، منافی است که کارآفرینان در ارتباط با شرکت‌های زیر مجموعه کسب می‌کنند. قبل از سال 1998، اگر یک کارآفرین مالک شرکت‌های مجزا ولی وابسته‌ای بود، او باید هر یک از آنها را به عنوان یک شرکت S مجزا با سوابق حسابداری خود و مالیات‌های مربوطه نگهداری می‌کرد. تحت قانون جدید، مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند تمام شرکت‌های وابسته را به عنوان زیر مجموعه‌های واجد شرایط شرکت S در نظر بگیرند که زیر چتر یک شرکت واحد قرار گرفته و هر یک هویت قانونی مستقل خود را داشته و تنها یک اظهار نامه مالیاتی را برای شرکت مادر تهیه می‌کنند. برای کارآفرینانی که در چندین حوزه مشغول فعالیت هستند، این تغییر به معنای یک سیستم مالیاتی ساده‌تر است. صاحبان این مؤسسات می‌توانند از زیانهای یک شرکت زیر مجموعه برای معاف کردن سود شرکت دیگر و حداقل کردن صورتحساب مالیاتی خود استفاده کنند.

معایب شرکت S: در سال 1986، هنگامی که قانون اصلاح مالیاتی مبادرت به تجدید ساختار نرخ‌های مالیات فردی و شرکت‌ها نمود، بسیاری از صاحبان مؤسسات بازرگانی برای کاهش صورتحساب‌های مالیاتی خود به سمت شرکت‌های سهامی S روی آوردند. برای اولین بار از زمانی که کنگره مالیات بر درآمد فدرال را در سال 1913 تصویب کرده بود، حداکثر نرخ مالیات فردی کمتر از حداکثر نرخ مالیات بر شرکت‌های سهامی شد. با این وجود، در سال 1993، کنگره ساختار مالیاتی را با افزایش حداکثر نرخ مالیات فردی به 39/6% (از 31 درصد) مجدداً تغییر داد. این نرخ جدید 4/6 درصد بالاتر از حداکثر نرخ مالیات بر شرکت‌های سهامی (35 درصد) بود و سبب شد که جایگاه شرکت سهامی S جذابیت کمتری نسبت به گذشته داشته باشد. با این وجود، در حال حاضر، حداکثر نرخ مالیات افراد 35 درصد و برای شرکت‌ها 39 درصد است. کارآفرینانی که هم وضعیت شرکت سهامی C و هم شرکت سهامی S را در نظر می‌گیرند باید کل تأثیر این تصمیم بر شرکت‌های خود، خصوصاً الزامات مالیاتی، را مدنظر قرار دهند (شامل تأثیر جریمه مالیات مضاعف شرکت C بر سهم درآمد خالص توزیع شده در قالب سود تقسیمی).

یکی دیگر از معایب شرکت S این است که هزینه‌های بسیاری از مزایا مثل بیمه، غذا، اقامت و نظایر اینها، که به سهامدارانی با 2% سهام یا بیشتر پرداخت می‌شود را نمی‌توان به عنوان هزینه‌های قابل قبول مالیاتی شرکت در نظر گرفت. این مزایا به عنوان درآمد مشمول مالیات تلقی می‌شوند. علاوه بر این، شرکت‌های S طیف محدودی از مزایای بازنشستگی را برای سهامداران قائل می‌شوند در حالی که شرکت‌های سهامی عادی طیف گسترده‌ای از طرح‌های بازنشستگی موجود را در اختیار افراد قرار می‌دهند.

چه زمانی انتخاب شرکت سهامی S یک انتخاب آگاهانه است؟ انتخاب شرکت S معمولاً برای شرکت‌های نوپایی مناسب است که برای خود زیان خالص پیش‌بینی می‌کنند. در این حالت، یک کارآفرین می‌تواند از زیان مذکور برای جبران سایر درآمدها استفاده نموده و لذا پول خود را برای بلندمدت پس‌انداز نماید. شرکت‌هایی که درصدد سرمایه‌گذاری مجدد بخش اعظمی از عواید خود برای تأمین منابع مالی مورد نیاز برای رشد هستند می‌توانند از مزایای شرکت S سود ببرند. صاحبان کسب و کارهای کوچکی که درصدد فروش شرکت خود در آینده نزدیک هستند نیز شرکت S را نسبت به شرکت C بیشتر می‌پسندند چرا که سود مشمول مالیات ناشی از فروش شرکت S عموماً کمتر از سود مشمول مالیات شرکت C است.

از طرف دیگر، شرکت‌های کوچکی که دارای ویژگی‌های زیر هستند احتمالاً از ساختار شرکت S سود نخواهند برد:

- شرکت‌های سودآور ارائه‌کننده خدمات فردی با تعداد زیادی از سهامداران که در آن، بسیاری از سودها در قالب طرح‌های جبران زحمات یا بازنشستگی به سهامداران منتقل می‌شود.
- شرکت‌هایی که به سرعت در حال رشد بوده و باید بخش اعظمی از درآمد خود را برای تأمین مالی رشد و مخارج سرمایه‌ای حفظ کنند.
- شرکت‌هایی که در آنها، عدم النفع سهامداران بیش از صرفه‌جویی مالیاتی آنهاست.
- شرکت‌هایی که در آنها، درآمدی که قبل از پرداخت حقوق به سهامداران منظور می‌شود کمتر از 100,000 دلار در سال باشد.
- شرکت‌هایی که زیان عملیاتی خالص قابل توجهی داشته و این زیان را نمی‌توان با عواید شرکت‌های سهامی S مقایسه نمود.

5-4-2: تصفیه شرکت سهامی S

اگر چه شرکت سهامی S همانند شرکت سهامی C دارای عمر نامحدود است، ممکن است زمانی فرا برسد که سهامداران درصدد تصفیه شرکت برآیند. تصفیه یک شرکت سهامی S کارآفرین را ملزم به انجام اقدامات زیر می‌نماید:

- پرداخت تمام مالیات‌ها و بدهی‌ها
- دریافت تأییدیه کتبی سهامداران برای انحلال شرکت
- تهیه پرونده‌ای در ارتباط با قصد آنها از انحلال شرکت نزد دبیرخانه ایالتی
- توزیع تمام دارایی‌های باقیمانده شرکت بین سهامداران

5-4-3: شرکت سهامی با مسئولیت محدود (LLC)

یک موجود نسبتاً جدید به نام شرکت سهامی با مسئولیت محدود همانند شرکت سهامی S است ولی چیزی بین یک شرکت تضامنی و یک شرکت سهامی خواهد بود. همانند شرکت‌های S، شرکت‌های با مسئولیت محدود به مالکان خود مسئولیت فردی محدودی در قبال بدهی‌های مؤسسه بازرگانی ارائه نموده و مزیت قابل توجهی نسبت به مالکیت انفرادی یا شرکت‌های تضامنی دارند. با این وجود، شرکت‌های با مسئولیت محدود مشمول بسیاری از محدودیت‌های وضع شده فعلی بر شرکت‌های S نبوده و انعطاف‌پذیری بیشتری در مقایسه با شرکت‌های S ارائه می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های S نمی‌توانند بیش از 100 سهامدار داشته، هیچ یک از آنها نمی‌توانند خارجی بوده یا در قالب شرکت به عنوان سهامدار فعالیت کنند. شرکت‌های S همچنین تنها نسبت به یک نوع سهام مسئولیت محدود دارند. شرکت‌های با مسئولیت محدود این محدودیت‌ها را ندارند. در بسیاری از موارد، یک شرکت با مسئولیت محدود می‌تواند تنها دارای یک مالک باشد ولی در چندین ایالت، شرکت‌های با مسئولیت محدود مجبورند دست کم دو مالک داشته باشند که از آنها تحت عنوان اعضاء نام برده می‌شوند. شرکت‌های با مسئولیت محدود، بدون وضع هیچ گونه الزامی در ارتباط با ویژگی‌های آنها یا تعیین سقف برای اعضاء، برای مالکان خود مسئولیت محدودیت قائل می‌شوند. اعضاء این شرکت‌ها می‌توانند شهروندان غیرآمریکایی، شرکت‌های تضامنی و شرکت‌های سهامی باشند. بر خلاف یک شرکت تضامنی محدود، که مانع مشارکت شرکای محدود در مدیریت روزمره مؤسسه بازرگانی می‌شود، شرکت با مسئولیت محدود منجر به محدود شدن توانایی اعضاء برای درگیر شدن در مدیریت شرکت نمی‌شود.

علاوه بر ارائه مزایایی به اعضاء در زمینه مسئولیت محدود، این شرکت‌ها از مالیات مضاعف وضع شده بر شرکت‌های سهامی C اجتناب می‌کنند. همانند یک شرکت S، شرکت با مسئولیت محدود مالیات بر درآمد نمی‌پردازد. درآمد آن مستقیماً به اعضاء منتقل می‌شود که به نوبه خود مسئول پرداخت مالیات بر درآمد متناسب با سهم خود از درآمد خالص شرکت هستند. از آنجایی که آنها مشمول محدودیت‌های متعدد وضع شده بر سایر اشکال مالکیت نیستند، این شرکت‌ها برای کارآفرینان خود مزیت مهم دیگری نیز به همراه دارند: انعطاف‌پذیری. شرکت با مسئولیت محدود به اعضاء خود امکان می‌دهد تا درآمد و به همین ترتیب تعهد مالیاتی را به شکلی متناسب تقسیم کنند که شامل تخصیص‌هایی است که متفاوت با درصد مالکیت آنهاست. همانند شرکت S، سهم اعضاء از درآمد شرکت‌های با مسئولیت محدود مشمول مالیات خویش فرمایی نیست. با این وجود، سهم اعضاء هیئت مدیره از درآمدهای این شرکت، درست همانند یک مالک انفرادی یا یک شریک عمومی، مشمول مالیات خویش فرمایی است.

این مزایا سبب می‌شود که در بسیاری از صنایع مثل صنایع خرده‌فروشی، عمده‌فروشی، تولیدی، اموال غیرمنقول یا خدماتی، شرکت با مسئولیت محدود به شکلی ایده‌آل از مالکیت برای بسیاری از شرکت‌های کوچک تبدیل شود. چون این شرکت‌ها یکسری مزیت‌های مالیاتی را برای شرکا قائل می‌شوند، مصونیت قانونی یک شرکت سهامی را در اختیار داشته، از حداکثر انعطاف‌پذیری عملیاتی برخوردار بوده و به شکل بسیار رایجی از مالکیت بین کارآفرینان تبدیل شده‌اند.

سیمای یک شرکت

Let's go party

به عنوان یک مالک تک نفره، ماریان فلیچر در سال 1995 یک شرکت خدماتی سودآور را در زمینه برگزاری مهمانی‌ها و جشن‌ها راه‌اندازی نمود. شرکت او به نام Let's go party به سرعت رشد کرده و فلچر درصدد این بود که دخترش را به عنوان مالک مؤسسه وارد شرکت کند. با در نظر گرفتن مزایا و معایب هر یک از انواع مالکیت، او تصمیم به ایجاد یک شرکت با مسئولیت محدود گرفت. او می‌گوید، "ما بدین علت تصمیم به این کار گرفتیم که این روش بهترین روش برای ما بود. در شرایطی که امکان بروز هر اتفاقی وجود دارد، دخترم و من مسئول چیزی بیش از سرمایه‌گذاری خود در شرکت نخواهیم بود." فلچر که شرکت خود را بدون کمک وکیل و تنها با 50 دلار ثبت کرده است، دریافته است که برخورد مالیاتی با شرکت مذکور یکی از مزیت‌های عمده برای او و دخترش به حساب می‌آید.

ایجاد یک شرکت با مسئولیت محدود همانند ایجاد یک شرکت سهامی است. تشکیل این شرکت مستلزم این است که کارآفرین مذکور دو سند را تهیه کند: اساسنامه شرکت و توافق‌نامه عملیاتی. اساسنامه شرکت با مسئولیت محدود، که مشابه اساسنامه شرکت‌های سهامی است، عملاً با تعیین نام و آدرس شرکت، روش مدیریت توسط هیأت مدیره یا افراد، دوره فعالیت و نام و آدرس سازمان‌دهنده آن ایجاد می‌شود. در بسیاری از موارد، نام شرکت باید حاوی واژه‌هایی مثل "شرکت با مسئولیت محدود"، "شرکت محدود" یا واژه‌های "L.L.C." یا "L.C." باشد. بر خلاف یک شرکت سهامی، شرکت با مسئولیت محدود دارای عمر نامحدود نخواهد بود. در بسیاری از ایالت‌ها، منشور این شرکت‌ها به گونه‌ای است که بیش از 30 سال دوام نمی‌آورند. با این وجود، همان عواملی که منجر به انحلال شرکت تضامنی می‌شود بر انحلال شرکت‌های مذکور (قبل از انقضای منشور آن) تأثیر می‌گذارد.

توافق‌نامه عملیاتی، همانند مقررات داخلی یا اساسنامه شرکت، به بیان تمهیدات حاکم بر شیوه انجام فعالیت‌های بازرگانی شرکت می‌پردازد (مثل سهم سرمایه‌آعضاء در شرکت، پذیرش یا حذف اعضاء، توزیع سود مؤسسه و نحوه مدیریت آن). کارآفرینان، برای اطمینان از اینکه شرکت‌های با مسئولیت محدود آنها برای اهداف مالیاتی همانند شرکت تضامنی مدنظر قرار می‌گیرد، باید توافق‌نامه عملیاتی را به دقت تنظیم کنند. توافق‌نامه عملیاتی باید منجر به ایجاد شرکتی شود که ویژگی‌های تضامنی آن بیش از یک شرکت سهامی باشد تا بتواند برخورد مالیاتی مناسب را دریافت کند. یک شرکت با مسئولیت محدود نمی‌تواند بیش از دو ویژگی از چهار ویژگی زیر را دارا باشد:

1- **مسئولیت محدود:** مسئولیت محدود در صورتی وجود خواهد داشت که هیچ یک از اعضای شرکت شخصاً مسئول بدهی‌ها یا ادعاهای صورت گرفته علیه شرکت نباشند. چون کارآفرینان این نوع مالکیت را برای محافظت از خود از طریق مسئولیت محدود انتخاب می‌کنند، توافق‌نامه عملیاتی باید همیشه این ویژگی را داشته باشد.

2- **تداوم فعالیت:** تداوم فعالیت در صورتی وجود خواهد داشت که شرکت علی‌رغم تغییر در مالکیت سهام به فعالیت خود ادامه دهد. برای اجتناب از عمر نامحدود، یکی از اعضای شرکت مذکور باید قدرت انحلال شرکت را داشته باشد. بسیاری از کارآفرینان تصمیم به حذف این ویژگی از توافق‌نامه عملیاتی شرکت می‌گیرند.

3- **قابلیت انتقال آزاد منافع:** قابلیت انتقال آزاد منافع در صورتی وجود خواهد داشت که هر یک از اعضای شرکت دارای قدرت انتقال آزادانه مالکیت خود به افراد دیگر و بدون اذن سایر اعضاء باشند. برای اجتناب از این ویژگی، توافق‌نامه عملیاتی باید بیان کند که بدون اذن اعضاء باقیمانده، دریافت‌کننده سهام یکی از اعضای شرکت نمی‌تواند بطور خودکار جانشین او شود.

4- **مدیریت متمرکز:** مدیریت متمرکز در صورتی وجود خواهد داشت که گروهی، که شامل تمام اعضای شرکت نباشد، اختیار اتخاذ تصمیمات مدیریتی و انجام فعالیت‌های بازرگانی را در دست گیرد. برای اجتناب از این امر، توافق‌نامه عملیاتی باید بیان کند که شرکت باید توسط اعضاء آن کنترل شود.

علی‌رغم جذابیت عمومی برای کارآفرینان، این شرکت‌ها از بعضی معایب رنج می‌برند. ایجاد آنها پر هزینه بوده و غالباً هزینه‌ای بین 1500 تا 5000 دلار به همراه دارند. بر خلاف شرکت‌های سهامی، که می‌توانند تا ابد فعالیت کنند، شرکت‌های با مسئولیت محدود دارای دوره عمر محدودی هستند. چون هیچ سهامی در این فرآیند وجود ندارد، این شکل مالکیت برای شرکت‌هایی که مالکان آنها درصدد تأمین منابع مالی از طریق عرضه اولیه اوراق بهادار بوده یا به دنبال استفاده از گزینه‌های سهام یا طرح‌های مالکیت کارکنان در سهام به عنوان معیارهای انگیزشی کارکنان هستند مناسب نخواهد بود. کارآفرینانی که درصدد فراهم کردن مزایای جذاب برای خود و کارکنانشان هستند، این شکل از مالکیت را جذاب نمی‌بینند چرا که هزینه‌های این مزایا در یک شرکت با مسئولیت محدود، منجر به کاهش مالیات نمی‌شود.

اگر چه یک شرکت با مسئولیت محدود ممکن است متناسب با کارآفرینی باشد که درصدد راه‌اندازی یک شرکت جدید است، ممکن است مشکلاتی را برای مالکان آن دسته از مؤسسات بازرگانی به وجود آورد که بدنیاال تبدیل کسب و کار فعلی خود به شرکت با مسئولیت محدود هستند. تبدیل شرکت تضامنی عادی، شرکت تضامنی محدود یا شرکت انفرادی به شرکت با مسئولیت محدود، از طریق سازماندهی برای آوردن مالکان جدید، معمولاً مشکلی ایجاد نمی‌کند. با این وجود، مالکان شرکت‌های سهامی و شرکت‌های سهامی S، اگر شرکت‌های خود را به شرکت با مسئولیت محدود تبدیل کنند با تعهدات مالی عظیمی مواجه خواهند شد.

تاکنون، بزرگ‌ترین عیب شرکت‌های با مسئولیت محدود از جدید بودن آنها نشأت گرفته است. هیچ مقررات یکنواختی برای این شرکت‌ها وجود ندارد (اگر چه یک قانون مسئولیت محدود یکنواخت در حال تصویب در سطح فدرال است). تمام ایالت‌ها اکنون این شرکت‌ها را به‌عنوان یک شکل قانونی مالکیت می‌شناسد.



شما نیز مشاور باشید

بهترین شکل مالکیت کدام است؟

واتوما کینزی و دخترش کاترینا درصدد راه‌اندازی شرکتی هستند که در زمینه برگزاری جشن‌ها برای کودکان تخصص دارد. مخاطبین اصلی آنها خانواده‌های ثروتمندی هستند که درصدد برگزاری جشن‌های منحصربه‌فرد و به یادماندنی برای مناسبت‌های ویژه کودکان سنین 5 تا 15 سال هستند. آنها یک ساختمان بزرگ را اجاره کرده و آنرا بازسازی کردند به گونه‌ای که دارای ویژگی‌های متعددی بوده، برای کودکان جذابیت داشته و شامل تجهیزات ورزشی خاص، میدان اسکیت روی یخ، میدان موانع، ماکتی از کشتی دزدان دریایی و حتی خانه ارواح است. متناسب با خواست مشتری، آنها می‌توانند جشن‌های تولد ساده شامل کیک و بستنی یا جشن‌های ویژه را برگزار کنند. شرکت آنها تعدادی جادوگر، دلک، کم‌دین، شعبده باز، متخصص شیرین کاری و طیفی از سایر برنامه‌های تفریحی دیگر را ارائه می‌دهد.

واتوما و کاترینا هر یک 45,000 دلار در این شرکت سرمایه‌گذاری کرده‌اند. بر اساس کیفیت طرح کسب و کار و میزان آمادگی، آنها به مذاکره درباره یک وام بانکی 40,000 دلاری مشغول شدند. از آنجایی که هر دوی آنها دارای خانواده بوده و منزل شخصی خود را دارند، درصدد حداقل کردن احتمال مواجهه با مشکلات بالقوه قانونی و مالی هستند. یکی از بخش‌های مهم هزینه‌های اولیه در ارتباط با خرید یک بیمه‌نامه تعهد برای پوشش شرکت در صورت آسیب دیدن کودکان در مهمانی‌هاست. اگر طرح کسب و کار آنها دقیق باشد آنها می‌توانند سود کوچکی را در سال اول (حدود 1,500 دلار) و سود جذاب بیشتری معادل 16,000 دلار را در سال دوم عملیات برداشت کنند. ظرف پنج سال، آنها انتظار دارند شرکت مذکور بتواند 50,000 دلار سود داشته باشد. آنها توافق کرده‌اند سود مذکور و بار کاری را به نسبت مساوی با یکدیگر تقسیم کنند.

اگر مؤسسه مذکور، موفق باشد خانواده کینزی در نهایت به دنبال واگذاری امتیاز شرکت بر خواهند آمد. با این وجود، این طرح بخشی از طرح بلندمدت آنها به حساب می‌آید. در حال حاضر، آنها درصدد تکمیل سیستم کسب و کار خود و اثبات سودآوری آن هستند تا پس از آن بتوانند آنرا در قالب قرارداد واگذاری امتیاز تکثیر کرده و شعبات آنرا افزایش دهند.

همان گونه که به تاریخ راه‌اندازی کسب و کار خود نزدیک می‌شوند، خانواده کینزی در حال بررسی اشکال مختلف مالکیت هستند. آنها می‌دانند که این تصمیم پیامدهای بلند مدتی برای آنها و مؤسسه بازرگانی خواهد داشت ولی مطمئن نیستند که کدامیک از اشکال مالکیت برای آنها مناسب‌تر است.

1- کدام شکل یا اشکال مالکیت را به خانواده کینزی توصیه می‌کنید؟ شرح دهید.

2- خانواده کینزی از کدام شکل یا اشکال مالکیت باید اجتناب کنند؟ شرح دهید.

3- خانواده کینزی هنگام ارزیابی اشکال مختلف مالکیت چه عواملی را باید در نظر بگیرند؟

5-4-4: شرکت حرفه‌ای

شرکت‌های حرفه‌ای بدین منظور طراحی شده‌اند تا به افراد حرفه‌ای مثل وکلا، پزشکان، دندانپزشکان، حسابداران و نظایر اینها، مزایای شکل شرکتهای مالکیت را ارائه دهند. آنها به صورت ایده‌آل متناسب با وضعیت بعضی افراد حرفه‌ای هستند که نگران دعاوی قانونی ناشی از عملکرد خود هستند. به عنوان مثال، اگر سه پزشک یک شرکت حرفه‌ای را تشکیل دهند، هیچ یک از آنها مسئول عملکرد سوء دیگری نبوده و تنها مسئول اقدامات خود خواهند بود. ایجاد یک شرکت حرفه‌ای متفاوت از یک شرکت سهامی معمولی نیست. شرکت‌های سهامی حرفه‌ای غالباً با علائم اختصاری P.C. (شرکت حرفه‌ای)، P.A. (انجمن حرفه‌ای) یا S.C. (شرکت خدماتی) شناخته می‌شوند. یک شرکت حرفه‌ای دارای محدودیت‌های اضافی دیگری و رآی شرکت‌های استاندارد است:

- تمام سهم مالکانه شرکت باید تحت تملک افرادی باشد که در حرفه مورد نظر شرکت دارای مجوز هستند.
- دست کم یکی از شرکا باید در حرفه مورد نظر دارای مجوز باشد.
- دست کم یکی از مدیران و یکی از مسئولین باید در حرفه مربوطه دارای مجوز باشند.
- مجوز تأسیس شرکت، علاوه بر تمام الزامات دیگر، باید بیانگر خدمات فردی ارائه شده توسط شرکت باشد.
- شرکت حرفه‌ای باید از مراکز مربوطه مجوزی دریافت کند که بیانگر سهام مالکانه‌ای است که تحت تملک افرادی قرار دارد که حتی‌الامکان در حرفه تخصصی مربوطه دارای مجوز هستند.

5-4-5: سرمایه‌گذاری مشترک

سرمایه‌گذاری مشترک همانند یک شرکت تضامنی است با این تفاوت که برای یک هدف خاص تشکیل شده است. به عنوان مثال فرض کنید شما چند هکتار زمین در فاصله 60 مایلی شیکاگو دارید و آنرا پاکسازی کرده و معمولاً از آن برای تولید محصولات کشاورزی استفاده می‌کنید. شما دوستی دارید که قراردادهای محکمی با گروه‌های موسیقی عمده داشته و به دنبال برگزاری یک کنسرت است. شما انتظار دارید که قیمت محصولات کشاورزی در تابستان امسال پایین باشد و لذا شما و دوستتان یک سرمایه‌گذاری مشترک را برای یک هدف خاص، یعنی برگزاری یک کنسرت سه روزه، انجام می‌دهید. سهم شما استفاده ویژه از زمین به مدت یک ماه و سهم دوست شما فراهم کردن تمام عناصر صحنه مثل پرسنل فنی، امکانات و تجهیزات مورد نیاز است. تمام هزینه‌ها از محل درآمد پرداخت شده و سود خالص بین شما تقسیم می‌شود به نحوی که شما به واسطه استفاده از زمین خود 20 درصد سود را دریافت می‌کنید. هنگام اتمام کنسرت، تجهیزات موجود گردآوری شده، حساب و کتاب تمام هزینه‌ها انجام شده و شما و دوستتان سود را به نسبت 80:20 تقسیم کرده و سرمایه‌گذاری مشترک شما خاتمه می‌یابد.

در هر فعالیتی که در آن، هیچ یک از شرکا به تنهایی قادر به کسب هدف مورد نظر نیست، سرمایه‌گذاری مشترک یکی از اشکال رایج مالکیت به حساب می‌آید. برای انجام پروژه مورد نظر، شرکا مبادرت به انجام یک سرمایه‌گذاری مشترک می‌کنند. عواید حاصل از سرمایه‌گذاری مشترک، همانند عواید حاصل از یک شرکت تضامنی مشمول مالیات است.

جدول 2-5 خلاصه‌ای از ویژگی‌های کلیدی انواع مالکیت که در این فصل مورد بحث قرار گرفته است را ارائه می‌کند.

جدول 2-5

ویژگی‌های اشکال عمده مالکیت

ویژگی‌ها	مالکیت انفرادی	شرکت تضامنی عمومی	شرکت تضامنی محدود	شرکت C	شرکت S
تعریف	یک مؤسسه انتفاعی تحت مالکیت یک فرد تشکیل شده و فعالیت می‌کند	یک مؤسسه انتفاعی که تحت مالکیت و اداره مشترک دو نفر یا بیشتر است	یک شریک عمومی و یک یا چند شریک با مسئولیت محدود ولی بدون حق مدیریت	یک موجود قانونی مصنوعی مجزای از صاحبان آن که بر اساس قوانین ایالتی تشکیل شده است	یک موجود قانونی مصنوعی که همانند شرکت سهامی C تشکیل شده ولی همانند یک شرکت تضامنی توسط دولت مشمول وضع مالیات می‌شود
سهولت تشکیل	ساده‌ترین شکل راه‌اندازی مؤسسه بازرگانی بوده، مجوزهای مربوطه را دریافت کرده، نام دلخواه را ثبت کرده و بعنوان یک مالیات دهنده شناسایی می‌شود	راه‌اندازی و اداره آن آسان است. یک توافق‌نامه تضامنی مکتوب توصیه می‌شود. باید یک شماره شناسایی برای کارفرما دریافت شود. در صورت نیاز، نام دلخواه برای آن ثبت شود	ثبت گواهی شراکت محدود نزد دبیرخانه ایالتی، نام مؤسسه نشان دهنده یک شرکت تضامنی محدود است. دارای توافق‌نامه کتبی بوده و سوابق خاصی را نگه می‌دارد	اساسنامه شرکت و سایر گزارشات مربوطه را نزد دبیرخانه ایالتی ارائه می‌کند. قوانین داخلی و اساسنامه را تهیه کرده و سایر مقررات رسمی شرکت را دنبال می‌کند	باید تمام معیارهای تشکیل پرونده را برای شرکت S برآورده کند. باید انتخابات را به موقع برگزار کرده و آنرا به اداره دارایی ارائه دهد (ظرف 2/5 ماه از اولین سال مشمول مالیات)
مسئولیت فردی صاحبان	نامحدود	برای شرکای عمومی به صورت نامحدود و برای شرکای محدود به صورت محدود است	محدود	محدود	محدود
تعداد صاحبان	یک	دو یا چند	دست کم یکی از شرکای عمومی و هر تعداد از شرکای محدود	به هر تعداد	حداکثر صد نفر با در نظر گرفتن این محدودیت که آنها چه کسانی هستند
تعهد مالیاتی	مالیات واحد: نرخ مالیات فردی	مالیات واحد: شرکا متناسب با سهم خود با نرخ فردی مالیات را می‌پردازند	همانند شرکت تضامنی عمومی	مالیات مضاعف: شرکت سهامی مذکور مالیات را پرداخته و سهامداران نیز مالیات بر سود خود را می‌پردازند	مالیات واحد: صاحبان بر اساس سهم متناسب و با نرخ مالیات فردی آنرا می‌پردازند
حداکثر نرخ مالیات	35%	35%	35%	39% برای شرکت + 35% برای افراد	35%
قابلیت انتقال مالکیت	قابلیت انتقال کامل از طریق فروش یا انتقال دارایی‌های شرکت	ممکن است نیازمند اذن تمام شرکا باشد	همانند شرکت تضامنی عمومی	کاملاً قابل انتقال	قابل انتقال ولی این انتقال می‌تواند بر وضعیت S تأثیر بگذارد
تداوم فعالیت مؤسسه بازرگانی	با مرگ یا جنون مالک یا خاتمه فعالیت توسط مالک اتمام می‌پذیرد	با مرگ، جنون یا بازنشستگی یک شریک عمومی منحل می‌شود ولی فعالیت مذکور قابل ادامه است	همانند شرکت تضامنی عمومی	عمر نامحدود	عمر نامحدود
هزینه‌های تشکیل	پائین	متوسط	متوسط	بالا	بالا
نقدشوندگی سرمایه‌گذاری صاحبان شرکت	ضعیف تا متوسط	ضعیف تا متوسط	ضعیف تا متوسط	بالا	بالا
توانایی تأمین سرمایه	پائین	متوسط	متوسط تا بالا	بسیار بالا	بالا
روش شکل‌گیری	به هیچ گام ویژه‌ای غیر از دریافت مجوزهای لازم نیاز نیست	هیچ توافق‌نامه تضامنی مکتوبی مورد نیاز نیست (ولی اکیداً توصیه می‌شود)	باید با قوانین ایالتی در ارتباط با شرکت‌های تضامنی مربوطه همخوانی داشته باشد	باید الزامات قانونی معین شده بر حسب قوانین ایالتی را برآورده کند	باید از همان روش‌های مورد استفاده توسط شرکت C تبعیت کرده و جایگاه S را نزد اداره دارایی مشخص نماید.

5-5: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1-الف: مزایا و معایب مالکیت انفرادی را شرح دهید؟

مالکیت انفرادی مؤسسه‌ای است که تحت تملک و مدیریت یک فرد بوده و رایج‌ترین شکل مالکیت به حساب می‌آید. مالکیت انفرادی این مزایا را ارائه می‌کند: ایجاد آن آسان است، ارزان‌ترین شکل آغاز فعالیت یک مؤسسه به حساب می‌آید، مالک دارای اختیار تصمیم‌گیری کامل است، هیچ محدودیت قانونی ویژه‌ای برای آن وجود ندارد و خاتمه فعالیت آن آسان است. همچنین، این سیستم دارای معایبی است: مسئولیت شخصی نامحدود مالک، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی محدود، دسترسی محدود به سرمایه و فقدان تداوم.

1-ب: مزایا و معایب شرکت تضامنی را شرح دهید؟

یک شرکت تضامنی ترکیبی از دو یا چند نفر است که با هدف کسب سود با یکدیگر مشارکت می‌کنند. شرکت‌های تضامنی این مزایا را ارائه می‌کنند: سهولت تشکیل، مهارت‌های مکمل شرکا، تقسیم سود، حجم سرمایه موجود بزرگتر، توانایی جذب شرکای محدود، مقررات دولتی محدود، انعطاف پذیری و مزایای مالیاتی.

شرکت‌های تضامنی از این معایب رنج می‌برند: مسئولیت نامحدود دست کم یکی از شرکا، وجود اشکال در واگذاری سهم شرکت تضامنی، فقدان تداوم فعالیت، پتانسیل بروز تعارضات شخصیتی و جنگ قدرت و محدود شدن شرکا به قانون نمایندگی.

1-ج: مزایا و معایب شرکت سهامی را شرح دهید؟

شرکت سهامی، پیچیده‌ترین شکل از اشکال سه گانه مالکیت، یک مؤسسه قانونی مجزا به حساب می‌آید. برای تشکیل یک شرکت سهامی، کارآفرین باید اساسنامه شرکت را نزد ایالتی که درصد ثبت آن است ارائه کند. شرکت‌های سهامی از این مزایا برخوردارند: مسئولیت محدود سهامداران، توانایی جذب سرمایه، توانایی تداوم نامحدود فعالیت و مالکیت قابل انتقال. شرکت‌های سهامی از این معایب رنج می‌برند: هزینه و زمان مربوط به ثبت شرکت، مالیات مضاعف، امکان کاهش انگیزه‌های مدیریتی، الزامات و خط قرمزهای قانونی و خارج شدن کنترل از دست مؤسس یا مؤسسان شرکت.

2- درباره مزایا و معایب شرکت S، شرکت با مسئولیت محدود، شرکت حرفه‌ای و سرمایه‌گذاری مشترک بحث کنید.

کارآفرینان همچنین می‌توانند چندین شکل دیگر مالکیت شامل شرکت S و شرکت با مسئولیت محدود را انتخاب کنند. شرکت S به مالکان خود مصونیتی به شکل مسئولیت محدود را ارائه می‌دهد ولی از مالیات مضاعف شرکت‌های سهامی C اجتناب می‌کند. شرکت با مسئولیت محدود (همانند شرکت S) چیزی بین یک شرکت تضامنی و یک شرکت سهامی است ولی بدون محدودیت‌های وضع شده بر شرکت S به کار خود ادامه می‌دهد. برای ایجاد این شرکت، کارآفرین باید اساسنامه شرکت و توافق‌نامه عملیاتی را نزد دبیرخانه ایالتی شرکت‌ها ثبت کند.

یک شرکت حرفه‌ای مزایای شکل شرکتی مالکیت را در اختیار افراد حرفه‌ای قرار می‌دهد.

یک سرمایه‌گذاری مشترک همانند یک شرکت تضامنی است با این تفاوت که برای یک هدف خاص تشکیل می‌شود.

5-6: سوالاتی برای بحث

- 1- قبل از انتخاب یک شکل مالکیت، یک کارآفرین باید چه عواملی را در نظر بگیرد؟
- 2- چرا مالکیت انفرادی به عنوان یک شکل مالکیت تا بدین حد رایج است؟
- 3- تعارض شخصی چگونه بر یک شرکت تضامنی تأثیر می‌گذارد؟
- 4- شراکت‌نامه باید چه موضوعاتی را در نظر بگیرد. چرا در ایجاد یک شرکت تضامنی موفق اهمیت دارد؟
- 5- آیا یک شریک می‌تواند بدون اذن شریک دیگر، او را ملزم به انعقاد یک قرارداد بازرگانی کند؟ چرا؟
- 6- منشور شرکت چه موضوعاتی را پوشش می‌دهد؟
- 7- شرکت سهامی S چه تفاوتی با شرکتهای سهامی معمولی دارد؟
- 8- شرکای محدود چه نقشی در یک شرکت تضامنی بازی می‌کنند؟ در صورتی که یک شریک محدود نقشی فعال در مدیریت مؤسسه بازرگانی بر عهده بگیرد چه اتفاقی خواهد افتاد؟
- 9- شرکت با مسئولیت محدود چه مزایایی نسبت به شرکت سهامی S دارد؟ نسبت به شرکت تضامنی چطور؟
- 10- شرکت با مسئولیت محدود چگونه ایجاد می‌شود؟ برای اجتناب از مالیات مضاعف شرکت با مسئولیت محدود باید چه معیارهایی برآورده شود؟
- 11- مختصراً مزایا و معایب اشکال عمده مالکیت را برشمرد؟



فصل 6: قرارداد واگذاری امتیاز (نماینده‌گی) و کار آفرین

در کجا (غیر از قرارداد واگذاری امتیاز) می‌توانیم یک ایجادکننده شغل، یک محرک اقتصادی و یک خلق‌کننده ثروت را بیابیم که به افراد، فرصت تحقق رؤیایها و امنیت مالی برای خانواده‌هایشان را فراتر از انتظاراتی که دارند ارائه می‌دهد؟

دان دیپولت

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- سه نوع قرارداد واگذاری امتیاز تحت عنوان نام تجاری، توزیع محصول و قرارداد خالص را توصیف کنید.
- 2- (الف) مزایا و (ب) معایب خرید امتیاز را بیان کنید.
- 3- قوانین مربوط به خرید امتیاز را بیان کنید.
- 4- درباره روش صحیح خرید امتیاز بحث کنید.
- 5- روندهای عمده‌ای که فرآیندهای واگذاری امتیاز را شکل می‌دهند را مشخص کنید.

هنگامی که شیپ باستین تصمیم به ترک شغل خود به عنوان یک مدیر اجرایی ارشد در یک شرکت تکنولوژی کوچک گرفت می‌دانست که باید کسب و کاری برای خود راه‌اندازی کند. او همچنین از خطرات و چالش‌های پیش‌روی شرکت‌های نوپا آگاه بوده و در این مرحله از زندگی، مایل نبود با این خطرات و چالش‌ها مواجه شود. به جای راه‌اندازی کسب و کاری مستقل، او تصمیم گرفت تا کسب و کار خود را با خرید امتیاز راه‌اندازی نماید. پس از مشاهده خبری در روزنامه درباره شرکت **Geeks on Call**، یک شرکت جدید واگذارنده امتیاز، که خدمات فنی را برای کامپیوترها از طریق اعزام کادری از متخصصان کامپیوتر در یک شرکت معروف انجام می‌دهد، باستین با خود تصور کرد که این امتیاز متناسب با مهارت‌ها، توانایی‌ها و علائق اوست. پس از بررسی دقیق، باستین تصمیم به سرمایه‌گذاری در این فعالیت نموده و از آن تاریخ تاکنون قلمرو فعالیت خود را گسترش داده به نحوی که سه ناحیه را در مرلند تحت پوشش خود دارد.

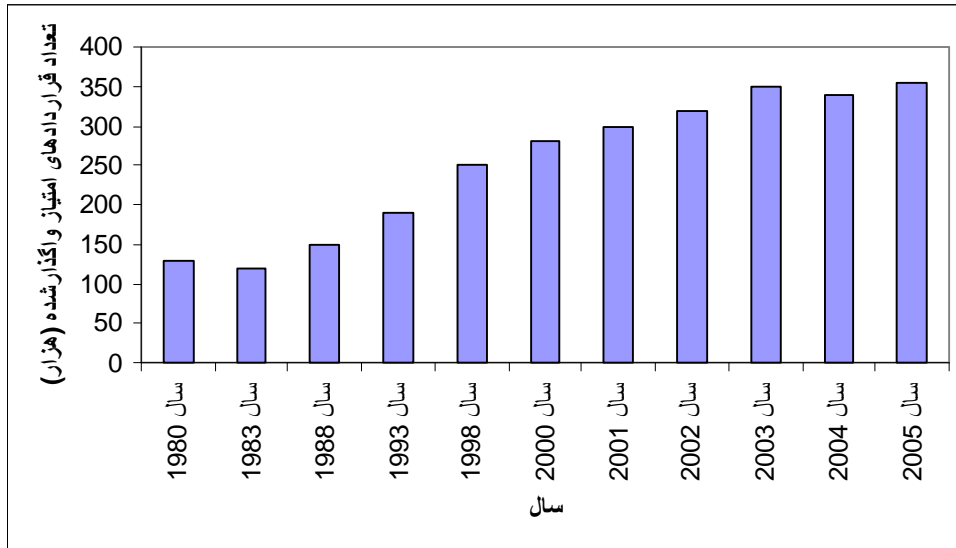
در حال حاضر تقریباً 3,000 واگذارنده امتیاز نزدیک به 350,000 شعبه را در ایالات متحده اداره نموده و تعداد بیشتری نیز با سرعتی باورنکردنی در ایالات متحده و در سراسر دنیا در حال افتتاح هستند (شکل 1-6 را ببینید). در حقیقت، در هر هشت دقیقه یک شعبه جدید در این دنیا افتتاح می‌شود! قراردادهای واگذاری امتیاز شعب حدود 44 درصد تمام فروش‌های خرده‌فروشی را تشکیل داده، در مجموع بیش از یک تریلیون دلار درآمد داشته و در بیش از 100 صنعت عمده، از هر 16 کارگری که در ایالات متحده مشغول فعالیت است یک نفر را در استخدام خود دارد. یکی از مطالعات اخیر به این نتیجه رسیده است که تأثیر اقتصادی قرارداد واگذاری امتیاز در اقتصاد ایالات متحده به رقم جالب توجه 1/5 تریلیون دلار رسیده است. بخش اعظمی از محبوبیت قراردادهای واگذاری امتیاز از توانایی آن برای ارائه تجربه به کسانی نشأت می‌گیرد که فاقد تجربیات بازرگانی بوده و از این طریق می‌توانند شانس مالکیت و اداره یک مؤسسه بازرگانی (با درجه بالای موفقیت) را بدست آورند. این صنعت در حال رشد، فراتر از مرزهای سنتی در حوزه غذاهای فست فود و خشکشویی حرکت کرده و تنوع بسیار زیادی شامل تعویض کیسه هوای اتومبیل، لباسهای دست دوم، خدمات همسریابی و فروش حیوانات خانگی دارد.

در قرارداد واگذاری امتیاز، مالکان مؤسسات بازرگانی نیمه مستقل (خریداران امتیاز) مبالغی را به‌عنوان حق‌الامتیاز به یک شرکت مادر (واگذارنده امتیاز) در ازای دریافت حق شناسایی تحت عنوان آن مارک تجاری می‌پردازند تا بتوانند از این طریق مبادرت به فروش کالاها و خدمات خود نموده و از شکل و سیستم فعالیت‌های بازرگانی شرکت مادر استفاده کنند. خریداران امتیاز کسب و کار مستقل خود را راه‌اندازی نمی‌کنند. در عوض، آنها یک "مجموعه موفق" را از واگذارنده امتیاز خریداری می‌کنند که نحوه استفاده از آنرا نیز به آنها آموزش می‌دهد. خریداران امتیاز، بر خلاف مالکان مؤسسات مستقل، آزادی تغییر شیوه مدیریت مؤسسه خود را ندارند (به عنوان مثال، تغییر استراتژی‌های تبلیغاتی یا اصلاح خط محصول) ولی امکان دسترسی به فرمول‌های موفقیتی را در اختیار دارند که واگذارنده امتیاز بر روی آن کار کرده است. اصولاً، خریداران امتیاز، مبادرت به خرید یک مدل بازرگانی موفق می‌کنند. بسیاری از واگذارندگان موفق ادعا می‌کنند که غفلت در تبعیت از این فرمول یکی از دلایل

اصلی شکست خریداران امتیاز است. دان دیولت، رئیس انجمن بین‌المللی قراردادهای واگذاری امتیاز می‌گوید، "اگر از روحیه کارآفرینی بالایی برخوردار بوده، درصد سرمایه‌گذاری با استفاده از قابلیت‌های خود بوده یا از تبعیت از یک سیستم خاص رضایت چندانی ندارید، در مسیر خرید حق‌الامتیاز گام بردارید."

شکل 6-1

رشد قراردادهای واگذاری امتیاز



سیمای یک شرکت

شرکت شلاچتر

آینتا شلاچتر، کمک مؤسس یک شرکت بسیار موفق در زمینه خدمات خودرو، که به همراه شوهر و فرزندش امتیاز فعالیت خود را از یک شرکت دیگر خریداری نموده است متقاعد شده است که سیستمی که واگذارنده امتیاز به آنها آموخته است کلید پیشرفت و رشد شرکت آنهاست. خانواده شلاچتر از طرح واگذارنده امتیاز استفاده کرده و آنرا به عنوان نقشه راه موفقیت به کار می‌گیرند. او می‌گوید، "اگر به هر آنچه واگذارنده امتیاز می‌گوید گوش داده و از سیاست‌ها و روشهای آن پیروی می‌کنید موفق خواهید شد. کسانی که فکر می‌کنند بیش از واگذارنده امتیاز سرشان می‌شود نباید وارد قرارداد خرید امتیاز شوند."

قرارداد واگذاری امتیاز بر اساس رابطه مستمر بین واگذارنده و خریدار امتیاز شکل می‌گیرد. واگذارنده امتیاز خدمات ارزشمندی مثل تحقیقات بازار، یک سیستم کسب و کار اثبات شده، نام شناخته شده و بسیاری از کمک‌های دیگر را ارائه می‌کند. در مقابل، خریدار امتیاز یک حق‌الامتیاز اولیه را به همراه درصدی از فروش شعبه خود به واگذارنده امتیاز پرداخته و موافقت می‌کند که شعبات خود را با توجه به سیستم واگذارنده امتیاز اداره کند. از آن جایی که واگذارندگان امتیاز مبادرت به تهیه سیستم‌های بازرگانی مورد استفاده توسط خریداران امتیاز نموده و روش‌های توزیع آنها را هدایت می‌کند، کنترل قابل توجهی بر خریداران امتیاز خواهند داشت. با این وجود، به عنوان یکی از روش‌های توزیع، این استانداردسازی به عنوان هسته اصلی موفقیت قرارداد واگذاری امتیاز تلقی می‌شود (جدول 2-6 را ببینید).

جدول 2-6

روابط در قراردادهای واگذاری امتیاز

عنصر	واگذارنده امتیاز	خریدار امتیاز
انتخاب مکان	مبادرت به پیش‌بینی و تأیید می‌کند. ممکن است مکان را انتخاب کند	با تأیید واگذارنده امتیاز، مکان را انتخاب می‌کند.
طراحی	طرح الگوی اولیه را ارائه می‌کند.	پول طرح‌ها را پرداخته و آنها را اجرا می‌کند.
کارکنان	توصیه‌های کلی و پیشنهادهایی برای آموزش ارائه می‌دهد.	مبادرت به استخدام، مدیریت و اخراج کارکنان می‌کند.
کالاها و خدمات	خط کالا یا خدمت را تعیین می‌کند.	تنها با تأییدیه واگذارنده امتیاز اصلاحات را انجام می‌دهد.
قیمت‌ها	تنها می‌تواند قیمت‌ها را توصیه کند.	قیمت‌های نهایی را تعیین می‌کند.
خرید	استانداردهای کیفی را تدوین کرده و لیستی از عرضه‌کنندگان مجاز را ارائه می‌کند. ممکن است خریداران امتیاز را ملزم به خرید از واگذارنده امتیاز کند.	باید استانداردهای کیفی را برآورده سازد. باید خریدهای خود را فقط از عرضه‌کنندگان مجاز انجام دهد. در صورت نیاز باید از واگذارنده امتیاز خرید کند.
تبلیغات	مبادرت به توسعه و هماهنگی برنامه‌های تبلیغاتی در سطح ملی می‌کند. ممکن است سطح حداقلی از مخارج را برای تبلیغات محلی الزام کند.	پول تبلیغات ملی را می‌پردازد. با الزامات تبلیغات محلی انطباق می‌یابد. تأییدیه واگذارنده امتیاز را در زمینه تبلیغات محلی اخذ می‌کند.
کنترل کیفیت	استانداردهای کیفی را تعیین کرده و از طریق بازرسی، آنها را اعمال می‌کند. خریداران امتیاز را آموزش می‌دهد.	استانداردهای کیفیت را حفظ می‌کند. کارکنان را برای اجرای سیستم‌های کیفیت آموزش می‌دهد.
پشتیبانی	از طریق یک سیستم کسب و کار با تجربه، از خریداران امتیاز پشتیبانی می‌کند.	فعالیت‌های بازرگانی را به صورت روزمره با پشتیبانی واگذارنده امتیاز اداره می‌کند.

6-1: انواع قراردادهای واگذاری امتیاز

سه نوع اصلی از قراردادهای واگذاری امتیاز وجود دارد که عبارتند از: قرارداد واگذاری امتیاز نام تجاری، قرارداد واگذاری امتیاز توزیع محصول و قرارداد واگذاری خالص. قرارداد واگذاری امتیاز نام تجاری در ارتباط با یک نام تجاری مثل True Value Hardware یا Western Auto است. در اینجا، خریدار امتیاز مبادرت به خرید حق استفاده از نام تجاری دارنده امتیاز، بدون توزیع منحصربه‌فرد محصولات خاص تحت نام واگذارنده امتیاز، می‌نماید. قرارداد واگذاری امتیاز توزیع محصول، در ارتباط با صدور مجوز از سوی واگذارنده امتیاز به خریدار امتیاز، برای فروش محصولات خاصی تحت نام تجاری واگذارنده امتیاز و علامت تجاری او از طریق یک شبکه توزیع انتخابی و محدود است. این سیستم معمولاً برای بازاریابی اتومبیل (شورولت، لینکلن، کرایسلر)، مواد سوختی (مثل اگزان، سانوکو، تگزاکو)، نوشابه‌های غیرالکلی (پپسی کولا و کوکاکولا)، دوچرخه (شوئین)، لوازم خانگی، لوازم آرایشی و سایر محصولات بکار می‌رود. این دو روش واگذاری امتیاز به خریداران امتیاز امکان می‌دهند تا بخشی از هویت شرکت‌های مادر را به دست بیاورند.

قرارداد واگذاری خالص (یا قرارداد واگذاری جامع یا قرارداد فرمت تجاری) مستلزم این است که خریدار امتیاز به یک فرمت کاری کامل تجهیز شود که شامل مجوز استفاده از نام تجاری، فروش کالاها یا خدمات، کارخانه فیزیکی، روش‌های عملیات، طرح بازاریابی، فرآیند کنترل کیفیت، سیستم ارتباطات دو طرفه و خدمات پشتیبانی بازرگانی مورد نیاز است. خلاصه اینکه خریدار امتیاز مبادرت به خرید حق استفاده از تمام عناصر یک عملیات بازرگانی کاملاً ادغام شده می‌کند. قرارداد واگذاری فرمت تجاری رایج‌ترین مورد بوده و بیشترین رشد را از بین انواع سه‌گانه قراردادهای واگذاری امتیاز داشته و تعداد آن چهار برابر بیش از شعباتی است که از قرارداد امتیاز نام تجاری و قرارداد امتیاز توزیع محصول استفاده می‌کنند. این فرآیند بین رستوران‌های فست فود، هتلها، شرکت‌های خدمات بازرگانی، مؤسسات اجاره خودرو، مؤسسات آموزشی، خرده‌فروشان فعال در زمینه محصولات زیبایی و بسیاری از انواع مؤسسات بازرگانی دیگر کاربرد دارد.

6-2: مزایای خرید امتیاز

خریدار امتیاز به سرعت فرصت تملک یک مؤسسه بازرگانی را به دست می‌آورد و به‌واسطه شناسایی یک محصول و نام تجاری با سابقه، قرارداد واگذاری امتیاز سریع‌تر از مؤسسات بازرگانی مستقل به نقطه سر به سر می‌رسد. با این وجود، بسیاری از شعبات امتیازی جدید دست کم به مدت 6 تا 18 ماه به نقطه سر به سر نمی‌رسند.

خریداران امتیاز می‌توانند از تجربه بازرگانی واگذارنده امتیاز استفاده کنند. در حقیقت، تجربه عصاره آن چیزی است که خریدار امتیاز از واگذارنده امتیاز خریداری می‌کند. بسیاری از کارآفرینان به اتکاء خود وارد فعالیت بازرگانی شده و اشتباهات پرهزینه‌ای را مرتکب می‌شوند. با توجه به فرصت کم بروز خطا در فعالیت‌های نوپا، مالک یک مؤسسه بازرگانی جدید نمی‌تواند اشتباهات زیادی مرتکب شود. در یک توافق‌نامه واگذاری امتیاز، واگذارنده امتیاز زیر و بم سیستم را با آزمون و خطا به دست آورده و خریدار امتیاز از این تجربه استفاده می‌کند. واگذارنده امتیاز از منحنی یادگیری بالا رفته و می‌تواند رموز موفقیتی که در صنعت کشف کرده است را به خریدار امتیاز منتقل کند.

برای بسیاری از کارآفرینان نوپا، دسترسی به یک مدل بازرگانی با یک سابقه اثبات شده مطمئن‌ترین روش برای تملک یک مؤسسه بازرگانی به حساب می‌آید. با این وجود، هنوز هم همه خریداران بالقوه امتیاز باید پاسخ یک سؤال مهم را بیابند: "واگذارنده امتیاز چه کاری می‌تواند برای من انجام دهد که من قادر به انجام آن نیستم؟" پاسخ این سؤال به وضعیت خاص یک فرد بستگی داشته و نیازمند یک ارزیابی سیستماتیک از فرصت واگذاری امتیاز است. پس از بررسی دقیق، شخص ممکن است به این نتیجه برسد که قرارداد واگذاری امتیاز چیزی به او ارائه نمی‌دهد که نتواند به صورت مستقل آنرا انجام دهد. فرد دیگری نیز ممکن است به این نتیجه برسد که قرارداد واگذاری امتیاز کلید موفقیت کسب و کار اوست. خریداران امتیاز غالباً در این زمینه به مزایای زیر اشاره می‌کنند.

6-2-1: آموزش و پشتیبانی مدیریتی

در فصل 1 آموختیم که مدیریت ناکارآمد یکی از علل اصلی شکست مؤسسات بازرگانی است. واگذارندگان امتیاز به خوبی به این امر واقف بوده و قبل از افتتاح یک شعبه جدید، برنامه‌های آموزش مدیریتی را در اختیار خریداران امتیاز قرار می‌دهند تا صدمات وارده به آنها را کاهش دهند. بسیاری از واگذارندگان امتیاز، خصوصاً واگذارندگان باتجربه، آموزش‌های تکمیلی و خدمات مشاوره‌ای را نیز در این زمینه ارائه می‌دهند. وجود این خدمات بسیار حیاتی است چرا که بسیاری از واگذارندگان امتیاز این الزام را برای خریداران امتیاز مطرح نمی‌کنند که حتماً در زمینه فعالیت‌های بازرگانی مذکور دارای تجربه باشند. این برنامه‌ها، جزئیات مورد نیاز برای آگاهی از عملیات روزمره و همچنین ظرافت‌های اداره موفق مؤسسه بازرگانی را به خریداران امتیاز ارائه می‌کنند. فلوید سیمز، که 18 سال برای یک شرکت بزرگ تولید بطری و قوطی کار می‌کرد، درصد راه‌اندازی یک کسب و کار برای خود برآمده و تصمیم به خرید امتیاز شرکت مک‌دونالد گرفت که عمدتاً به‌واسطه پشتیبانی به عمل آمده توسط واگذارنده امتیاز بود. سیمز می‌گوید، "من متوجه شدم که مک‌دونالد حمایت زیادی را در مراحل اولیه در این زمینه به عمل آورده و این امر ترس مرا کاهش داد."

برنامه‌های آموزشی غالباً شامل آموزش‌های کلاسی و میدانی برای آموزش عملیات اساسی فعالیت بازرگانی به خریداران امتیاز است. قبل از شروع عملیات، خریداران امتیاز مک‌دونالد 14 روز را در دانشگاه همبرگر این شرکت در ایلی نویز صرف کرده و در آنجا هر چیزی از نحوه پاک کردن صحیح فر گرفته تا عناصر اساسی مدیریت یک مؤسسه بازرگانی، که کاملاً در جامعه ملموس بوده و پتانسیل سودآوری بالایی دارد را می‌آموزند. خریداران امتیاز MAACO چهار هفته در دفتر مرکزی شرکت صرف مطالعه یک مجموعه دفترچه عملیات پنج جلدی نموده و نحوه مدیریت یک مرکز خدمات خودرویی را می‌آموزند. شرکت H&R Block مبادرت به آموزش خریداران امتیاز خود برای کشف رموز و فوت و فن آماده-سازی فرآیندهای مالیاتی نموده و خریداران امتیاز Ben & Jerry در دانشگاه Scoop و دفاتر مرکزی شرکت در بُورلینگتون به مطالعه در این زمینه می‌پردازند. برای اطمینان از موفقیت مداوم خریداران امتیاز، بسیاری از واگذارندگان امتیاز برنامه‌های آموزشی اولیه را با آموزش‌ها و پشتیبانی‌های مستمر تکمیل می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت Ben & Jerry مریان محلی را به مکان‌های خریداران امتیاز اعزام می‌کند تا قبل از افتتاح فروشگاه، آموزش‌های تکمیلی را به آنها بدهند. با آغاز فعالیت، خریداران امتیاز از برنامه‌های آموزشی مستمر تیم پشتیبانی Ben & Jerry برخوردار می‌شوند. واگذارندگان امتیاز بدین علت این برنامه‌های آموزشی را ارائه می‌کنند که متوجه شده‌اند که موفقیت نهایی آنها به موفقیت خریداران امتیاز بستگی دارد.

علی‌رغم ویژگی‌های مثبت آموزش، خطرات نهفته‌ای نیز در روابط بین آموزش‌دهنده و آموزش‌بیننده وجود دارد. تمام خریداران بالقوه امتیاز باید از این موضوع آگاه باشند که در بعضی از موارد، کمکی که از واگذارنده امتیاز دریافت می‌شود منجر به اعمال کنترل بر فعالیت‌های بازرگانی خریدار امتیاز می‌شود. علاوه بر این، بعضی از واگذارندگان امتیاز مبالغی را برای خدمات آموزشی خود منظور کرده و لذا خریداران امتیاز باید درباره بندهای توافق شده و میزان هزینه‌های آن اطلاعات دقیقی کسب کنند.

6-2-2: جذابیت نام تجاری

خریدار امتیاز مبادرت به خرید حق استفاده از یک نام تجاری مشهور در سطح ملی برای یک کالا یا خدمت می‌کند. بنابراین، خریدار امتیاز از مزیت شناسایی کسب و کار خود با یک مارک تجاری کاملاً شناخته شده برخوردار است که خصوصاً برای خریداران امتیاز شرکت‌های جاافتاده و مشهور، قدرت قابل توجهی به حساب می‌آید. مشتریان، علامت تجاری، نمادهای استاندارد، طراحی فروشگاه و محصولات یک شرکت مشهور را می‌شناسند. به‌واسطه شناسایی نام شرکت مذکور، آن دسته از خریداران امتیاز که شعبات خود را افتتاح می‌کنند غالباً به شکل ساده‌تری جذب مشتری کرده و مشتریان برای خرید کالاها و خدمات روانه آن خواهند شد. کارآفرینانی که کسب و کارهای مستقل را راه‌اندازی می‌کنند ممکن است چندین سال و هزاران دلار صرف تبلیغات کنند تا بتوانند پایه‌ای از مشتریان را به دست آورند که از نظر اندازه، معادل دارندگان امتیاز باشد. یکی از اصول اساسی واگذاری امتیاز، شبیه‌سازی از روی موفقیت واگذارنده امتیاز است. به عنوان مثال، تقریباً همه افراد با هلال یا کمان طلایی مک‌دونالد یا سقف قرمز هتل هالییدی و محصولات و کیفیت استاندارد ارائه شده توسط هر یک از آنها آشنایی دارند. یک مشتری می‌تواند مطمئن باشد که کیفیت و محتوای غذای مک‌دونالد در شعبه فورت لادردیل همانند همان غذایی است که در شعبه سانفرانسیسکو خورده است. با این وجود، خریداران امتیاز باید به همین میزان از این موضوع نیز آگاه باشند که اقدامات منفی صورت گرفته توسط واگذارنده امتیاز یا سایر خریداران امتیاز می‌تواند منجر به تضعیف ارزش نام تجاری شده و تأثیری منفی بر سایر فروشگاه‌های موجود در این زنجیره داشته باشد. به عنوان مثال، یکی از بدترین موارد مسمومیت غذایی در واشنگتن اتفاق افتاد که مشتریان یکی از رستوران‌های فست فود، غذاهای آلوده‌ای را در چندین شعبه مصرف کردند. به‌واسطه مسمومیت ناشی از نوعی باکتری روده‌ای، بیش از 600 نفر در بیمارستان‌های محلی تحت درمان قرار گرفته و سه کودک پس از خوردن گوشت گاو نپخته و آلوده‌ای که در این فروشگاه‌ها عرضه شده بود فوت کردند. این حادثه تأسف بار نه تنها شرکت مذکور را مجبور به پرداخت میلیون‌ها دلار غرامت نمود بلکه برای یک دوره زمانی، منجر به کاهش فروش در کل زنجیره رستوران‌ها شد. خوشبختانه، اکنون شرکت مذکور از این بحران رها شده و یکی از رهبران صنعت در تولید غذاهای مطمئن به حساب می‌آید.

6-2-3: کیفیت استاندارد کالاها و خدمات

چون خریدار امتیاز مبادرت به خرید مجوز فروش کالاها یا خدمات واگذارنده امتیاز و امکان استفاده از نام تجاری مربوطه می‌کند، کیفیت کالاها و خدمات فروخته شده تعیین‌کننده شهرت واگذارنده امتیاز خواهد بود. کسب شهرت مناسب در فعالیت‌های بازرگانی به سرعت بدست نمی‌آید (اگر چه تخریب آن ابداً نیازمند زمان نیست). اگر بعضی از خریداران امتیاز مجاز به فعالیت در سطوح پایین‌تر از استاندارد باشند، وجهه کل زنجیره مذکور دچار صدمات جبران‌ناپذیری خواهد شد. بنابراین، واگذارندگان امتیاز معمولاً انطباق با استانداردهای کیفیت و خدمات یکنواخت را در کل زنجیره طلب می‌کنند. در بسیاری از موارد، واگذارنده امتیاز بازرسی‌های دوره‌ای خاصی را از امکانات محلی انجام می‌دهد تا به حفظ سطح قابل قبولی از عملکرد کمک کند.

سیمای یک شرکت

پیتزا پاپا جان (پدربزرگ)

جان ایشاتر، مؤسس پیتزا پاپا جان، یک واگذارنده امتیاز فروش پیتزا که به سرعت در حال رشد بوده و تقریباً 3,000 شعبه در 49 ایالت و 20 بازار جهانی دارد، شخصاً چهار یا پنج بار در هفته از بعضی از فروشگاه‌های نمایندگی‌های خود بازدید می‌کند تا مطمئن شود که بر اساس بالاترین استانداردهای کیفی شرکت عمل می‌کنند. خریداران امتیاز می‌گویند ایشاتر، که به‌واسطه توجه ویژه به جزئیات شهرت دارد، غالباً پیتزاها را از نظر حباب‌های هوای روی پیتزا یا تازگی سس گوجه کنترل می‌کند. یک تحلیل‌گر صنعتی می‌گوید، "پیتزا زندگی ایشاتر است و او آنرا کاملاً جدی می‌گیرد".

حفظ کیفیت آنقدر اهمیت دارد که اگر خریدار امتیاز قادر به وفق خود با استانداردهای از پیش تعیین شده نباشد، بسیاری از واگذارندگان امتیاز حق فسخ قرارداد امتیاز و بازخرید شعبه را برای خود محفوظ نگه می‌دارند.

6-2-4: برنامه‌های تبلیغات ملی

یک برنامه تبلیغاتی مؤثر نقشی اساسی در موفقیت تمام قراردادهای واگذاری امتیاز دارد. در یک حوزه جغرافیایی گسترده، فروش کالا یا خدمت مارک‌دار مستلزم یک برنامه تبلیغاتی گسترده است. یک برنامه تبلیغاتی منطقه‌ای یا ملی به نفع تمام شعبات بوده و بسیاری از واگذارندگان امتیاز دارای چنین برنامه‌های هستند. نوعاً، این برنامه‌های تبلیغاتی توسط واگذارنده امتیاز سازماندهی و کنترل می‌شود ولی خریداران امتیاز نیز مبلغی برای این تبلیغات می‌پردازند. در حقیقت، این هزینه‌ها توسط سهم هر یک از خریداران امتیاز به صورت درصدی از فروش ماهیانه تأمین می‌شود که معمولاً بین یک تا پنج درصد بوده یا اینکه به صورت یک مبلغ ثابت ماهیانه است. به عنوان مثال، خریداران امتیاز شرکت سابوی 3/5 درصد درآمد ناخالص خود را برای برنامه تبلیغات ملی آن می‌پردازند. این مبالغ در کنار یکدیگر جمع شده و برای یک برنامه تبلیغاتی مشترک به کار گرفته می‌شوند که در مقایسه با هزینه‌های مجزای این مبالغ توسط هر یک از نماینده‌گی‌ها از تأثیر بیشتری برخوردار است. همچنین، بسیاری از واگذارندگان امتیاز، خریداران امتیاز را ملزم به صرف مبلغ حداقلی برای تبلیغات محلی می‌کنند. برای تکمیل تبلیغات ملی، وندی و پرگر کینگ خریداران امتیاز را ملزم به صرف دست کم سه درصد فروش ناخالص خود برای تبلیغات محلی می‌کنند. بعضی از واگذارندگان امتیاز در طراحی و تولید تبلیغات محلی به خریداران امتیاز کمک می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها به خریداران امتیاز در ایجاد طرح‌های پیشبرد فروش کمک کرده و تبلیغات گسترده‌ای را برای یک مراسم افتتاحیه باشکوه انجام می‌دهند.

6-2-5: کمک‌های مالی

چون واگذارندگان امتیاز برای رشد فعالیت‌های بازرگانی خود به پول خریداران امتیاز متکی هستند، نوعاً کمک مالی گسترده‌ای به خریداران امتیاز نمی‌کنند. در حقیقت، در یکی از مطالعات اینگونه بیان شده که یک سوم واگذارندگان امتیاز کمک‌های مشاوره‌ای در زمینه تأمین مالی برای خریداران امتیاز انجام می‌دهند. واگذارندگان امتیاز به ندرت وام‌هایی را در اختیار خریداران امتیاز قرار می‌دهند تا بتوانند بهای امتیاز اولیه را بپردازند. با این وجود، هنگامی که واگذارنده امتیاز یک خریدار امتیاز بالقوه مناسب را شناسایی می‌کند، در حوزه‌های خاصی ممکن است حتی کمک مالی مستقیمی نیز به کاندیدای واجد شرایط پیشنهاد کند (مثل خرید تجهیزات، موجودی یا حتی مبلغ امتیاز). چون هزینه‌های اولیه بعضی از قراردادهای واگذاری امتیاز به میزان قابل توجهی بالاست، بعضی از واگذارندگان امتیاز متوجه شده‌اند که باید یکسری کمک‌های مالی را در این زمینه ارائه کنند.

سیمای یک شرکت

US Franchise Systems

به عنوان مثال، US Franchise Systems، واگذارنده امتیاز هتل‌های میکروتل و هاتورن، یک شعبه فرعی را برای تأمین مالی تأسیس نموده که 200 میلیون دلار را برای تأمین مالی ساختمان و رهن در اختیار خریداران امتیاز قرار می‌دهد. این برنامه تأمین مالی داخلی نه تنها منجر به کاهش زمان مورد نیاز برای افتتاح یک نمایندگی جدید هتل شده بلکه سبب تسریع نرخ رشد این شرکت شده است.

در بسیاری از موارد، کمک مالی از سوی واگذارنده امتیاز به شکلی غیر از وام، اجاره یا اعتبار کوتاه مدت مستقیم است. واگذارندگان امتیاز معمولاً مایل به کمک به خریداران واجد شرایط در ایجاد روابط با بانک‌ها، وام دهندگان غیربانکی و سایر منابع مالی هستند. حمایت و ارتباطات واگذارنده امتیاز منجر به بهبود وضعیت اعتباری خریدار امتیاز می‌شود چرا که وام دهندگان نرخ شکست پایین‌تری را برای شرکت‌های جا افتاده و قدیمی قائل می‌شوند. به عنوان مثال، پاپا جان، شرکت واگذارنده امتیاز پیتزافروشی، روابطی را با 10 وام دهنده مختلف برقرار کرده که خریداران امتیازی که به دنبال تأمین منابع مالی خود هستند را به آنها معرفی می‌کند.

اداره کسب و کارهای کوچک نیز برنامه‌ای تحت عنوان ثبت قرارداد واگذاری امتیاز راه‌اندازی نموده که هدف آن، فراهم کردن منابع مالی مورد نیاز برای خریداران امتیاز از طریق برنامه‌های تضمین وام است (در فصل 13 تحت عنوان "منابع تأمین مالی: بدهی و سرمایه" در این مورد بیشتر

صحبت خواهیم کرد). سیستم مذکور منجر به تسهیل فرآیند درخواست وام از سوی خریدارانی می‌شود که آزمون‌های مربوطه توسط واگذارنده امتیاز (که اعضای این سازمان هستند) را پشت سر می‌گذارند. بیش از 600 واگذارنده امتیاز از AAMCO گرفته (تعمیرات خودرو) تا زاکسی (رستوران‌های مرغ کنتاکی) در برنامه مذکور مشارکت دارند. از سال 1993، اداره کسب و کارهای کوچک تضمین‌های وامی را برای بیش از 12,000 خریدار امتیاز تصویب کرده است. خریداران امتیاز علاقه‌مند به برنامه ثبت نام در قرارداد واگذاری امتیاز باید به وب سایت این سازمان مراجعه کنند.

6-2-6: محصولات و فرمت فعالیت‌های بازرگانی اثبات شده

همان‌گونه که مشاهده کردید، خریداران امتیاز اصولاً تجربه یک واگذارنده امتیاز را به شکل یک سیستم بازرگانی خریداری می‌کنند. شرکت مجبور نیست چرخ را از نو اختراع کند. به جای اجبار بر تکیه صرف بر توانایی‌های فردی برای ایجاد یک مؤسسه بازرگانی و جذب مشتریان، خریدار امتیاز می‌تواند به روش‌ها و تکنیک‌های یک کسب و کار جا افتاده و سابقه‌دار تکیه کند. این روش‌ها و عملیات استاندارد به میزان قابل توجهی منجر به بهبود شانس موفقیت خریدار امتیاز شده و از نوع ناکارآمد یادگیری، یعنی آزمون و خطا، اجتناب می‌کند. علاوه بر این، برای شناخته شدن در بازارهای محلی، خریدار امتیاز مجبور نیست به اندازه مالک یک مؤسسه بازرگانی مستقل بجنگد.

سیمای یک شرکت

پیتزا Z

مایک هارمز، پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده و یک دوره فعالیت کوتاه در بیس بال حرفه‌ای، می‌دانست که می‌خواهد کسب و کاری را برای خود راه‌اندازی کند. او و همسرش ایرین به این نتیجه رسیدند که امتیاز یک مؤسسه مشهور برای آنها بهترین گزینه بوده و چندین ماه صرف تحقیقات گسترده نموده و در نهایت بر سر پیتزا Z به توافق رسیدند که رستوران معروفی بود که چاشنی‌های ویژه‌ای را با تکه‌های مرغ، لیمو ترش، پنیر سویا، جوز هندی و گوجه‌های خشک شده در آفتاب ارائه می‌کرد. ویژگی‌هایی که زوج هارمز را جذب پیتزا Z نمود خط محصول با کیفیت این شرکت و سیستم بازرگانی اثبات شده آن بود. هارمز می‌گوید، "من هیچ‌گاه این تنوع چاشنی را ندیده بودم." او شهر رنو در ایالت نوادا را به عنوان مکان فعالیت خود برگزید. به عنوان یک مدیر تجربی، آستین‌های خود را بالا زده و آماده فعالیت بود. او آموخت که باید بر سیستم پیتزا Z تکیه کند تا بتواند رستوران خود را موفق کند. به قول او، "من جلو رفتم و به سیستمی که پیتزا Z به مورد اجرا گذاشته بود اعتماد کردم. این قسمت سخت‌ترین بخش داستان بود. من خیلی خوشحال هستم چرا که موفقیت من بیش از آن چیزی بود که تصورش را می‌کردم." فعالیت بازرگانی مذکور آنقدر خوب بود که هارمز اکنون در حال افتتاح مکان دوم در رنو است.

6-2-7: قدرت خرید متمرکز

یکی از مزایای مهم خریدار امتیاز نسبت به مالک یک مؤسسه بازرگانی کوچک مستقل، استفاده از قدرت خرید متمرکز در حجم انبوه توسط واگذارنده امتیاز است. اگر واگذارندگان امتیاز کالاها و خدماتی را به خریداران امتیاز بفروشند، می‌توانند صرفه‌جویی‌های صورت گرفته ناشی از تخفیف‌های حاصل از خرید در حجم انبوه را به آنها منتقل کنند. به عنوان مثال، بعید است یک بستنی فروشی کوچک و مستقل بتواند با قدرت خرید باسکین رایبیز با بیش از 5,000 فروشگاه خرده‌فروشی بستنی رقابت کند. در بسیاری از موارد، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس مانع رقابت مستقیم مالک یک مؤسسه بازرگانی مستقل با چنین مؤسسه‌ای می‌شود.

6-2-8: انتخاب مکان و حفظ قلمرو

مکان مناسب نقشی حیاتی در موفقیت یک مؤسسه بازرگانی کوچک دارد و قراردادهای واگذاری امتیاز نیز از این امر مستثنی نیستند. در حقیقت، متخصصان واگذاری امتیاز سه عامل بسیار مهم را در فرآیند واگذاری امتیاز مورد تأکید قرار داده‌اند که شامل مکان، مکان و مکان است. به عنوان مثال، یکی از نمایندگی‌های یک فروشگاه زنجیره‌ای (با ظاهر جنگل و به شکل یک دهکده خرده‌فروشی)، واقع در یک فروشگاه بسیار بزرگ در مرکز وست باری در نیویورک، اخیراً تعطیل شد. مشکل اصلی این بود که افراد مراجعه‌کننده به این مکان در زمره مشتریان هدف این مؤسسه نبودند. فروشگاه‌های موفق این زنجیره درصد جذب بازدیدکنندگان مکان‌های توریستی بودند که وست باری فاقد ویژگی‌های لازم برای انجام اینکار بود.

در بعضی مواقع، کارآفرینان متوجه می‌شوند که اتصال به واگذارنده امتیاز بهترین روش برای یافتن مکان مناسب است. بسیاری از واگذارندگان امتیاز یک تجزیه و تحلیل گسترده را درباره مکان هر یک از شعبات جدید انجام می‌دهند که شامل بررسی الگوهای ترافیکی، ساختار ناحیه‌بندی، امکان دسترسی و تراکم جمعیت است. به عنوان مثال، شرکت مک‌دونالد به واسطه توانایی خود در بدست آوردن مکان‌های مناسب در نواحی پر ترافیک بسیار مشهور است. اگر چه انتخاب یک مکان معمولاً در زمره مسئولیت‌های خریداران امتیاز به حساب می‌آید، واگذارنده امتیاز حق تأیید مکان نهایی را برای خود محفوظ نگه داشته است. انتخاب یک مکان مناسب نیازمند یک تجزیه و تحلیل عمیق درباره مکان است که شامل مطالعه الگوهای ترافیکی، ساختار ناحیه‌بندی، امکان دسترسی، تراکم جمعیت و ویژگی‌های جمعیتی است. واگذارندگان باتجربه امتیاز می‌دانند که انتخاب مکان در یک ناحیه پرترافیک ولی در سمت "غلط" خیابان می‌تواند از همان بدو امر یک مؤسسه را محکوم به شکست کند و هر کاری که از دستشان بر می‌آید را انجام می‌دهند تا به خریداران امتیاز کمک کنند تا از انتخاب مکان‌های نامناسب اجتناب کنند.

بعضی از واگذارندگان امتیاز به خریداران امتیاز محافظت قلمرو یا منطقه‌ای و حق توزیع انحصاری کالاها یا خدمات با استفاده از نام تجاری مذکور را در یک ناحیه جغرافیایی خاص می‌دهند. یکی از بندهای قرارداد مذکور این محافظت قلمرو را انجام داده، سایر شعبات را از دریافت همان مجوز منع کرده و محافظت و امنیت قابل توجهی را به خریداران امتیاز می‌دهد. اندازه قلمروی خریداران امتیاز از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است. به عنوان مثال، یکی از رستوران‌های فست فود، که در سطح ملی فعالیت می‌کند، توافق می‌کند که در فاصله 1/5 مایلی مکان‌های موجود مجوزی صادر نکند. یکی از واگذارندگان امتیاز بستنی قلمرو خریداران امتیاز خود را بر اساس کد پستی انجام می‌دهد. هدف از این محافظت، جلوگیری از اختلاط قلمرو خریداران فعلی امتیاز و کاهش فروش آنهاست. با اشباع بازارهای فعلی از شعبات نمایندگی‌ها، یافتن مکان شعبات جدید به یکی از منابع اصطکاک بین واگذارندگان و خریداران امتیاز تبدیل می‌شود. خریداران فعلی امتیاز از این موضوع شکایت می‌کنند که واگذارندگان امتیاز با واگذاری قراردادهای جدید در نزدیکی آنها به این قلمرو تجاوز می‌کنند که این امر منجر به کاهش فروش آنها می‌شود. قبل از انعقاد یک قرارداد واگذاری امتیاز، هر یک از خریداران بالقوه امتیاز باید از این موضوع آگاه باشند که دقیقاً چه نوع محافظت از قلمرو توسط واگذارنده امتیاز تضمین خواهد شد. چرا سال‌ها صرف ایجاد یک نمایندگی موفق در یک مکان خاص کنیم تا در نهایت متوجه شویم که واگذارنده امتیاز به یکی از افراد اجازه داده است در نزدیکی او مبادرت به افتتاح شعبه نموده و فروش شعبه فعلی شما را کاهش می‌دهد؟

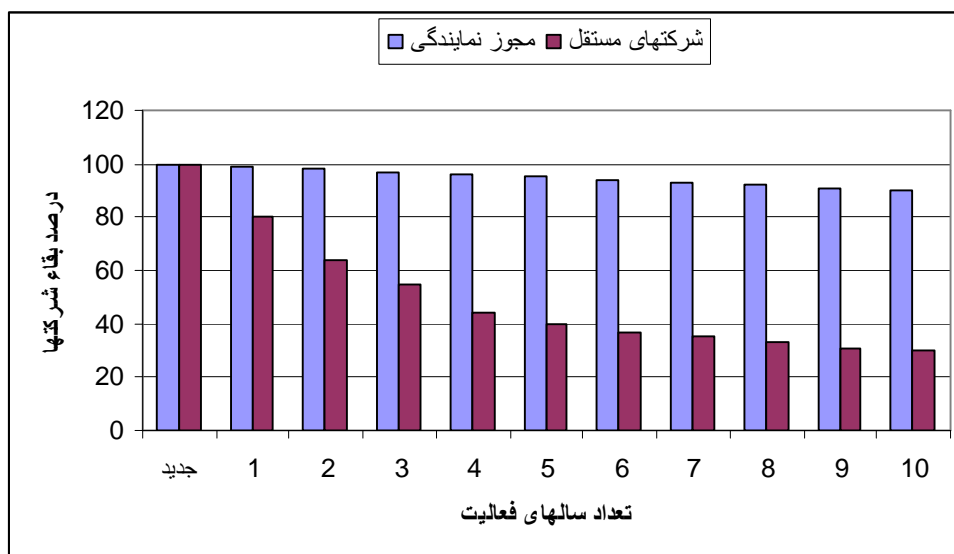
6-2-9: شانس موفقیت بالاتر

سرمایه‌گذاری در یک قرارداد واگذاری امتیاز عاری از ریسک نیست. بین 200 تا 300 شرکت جدید واگذارنده امتیاز در هر سال وارد بازار می‌شوند و البته همه آنها باقی نمی‌مانند. با این وجود، آمارها نشان می‌دهد که واگذاری امتیاز کم‌خطرتر از ایجاد یک مؤسسه بازرگانی از صفر است. اداره بازرگانی تخمین می‌زند که پس از 5 سال، 95 درصد این شرکت‌ها هنوز مشغول فعالیت هستند که قابل مقایسه با تنها 47 درصد مؤسسات بازرگانی مستقل است (شکل 3-6 را ببینید). این نرخ موفقیت برای قراردادهای واگذاری امتیاز به طیف گسترده خدمات، کمک‌ها، خطی‌مشی‌ها و سیستم‌های بازرگانی جامعی بستگی دارد که واگذارنده امتیاز آنها در اختیار خریداران امتیاز قرار می‌دهد. با این وجود، آمارهای مربوط به موفقیت یک نمایندگی معین را باید به دقت تفسیر نمود. به عنوان مثال، در بعضی موارد، هنگامی که یکی از شعبات در معرض خطر شکست باشد، واگذارنده امتیاز غالباً مبادرت به باز خرید یا تغییر مکان شعبات نموده و آنرا بصورت یک شکست گزارش نمی‌کند (حتی اگر شعبه مذکور در حال تقلا برای بقاء بوده و یکسری از مالکانی که بصورت ناموفق درصد تغییر عملکرد آن بوده‌اند مرتباً عوض شده باشند، مادامی که درهای شعبه بسته نشوند، بسیاری از واگذارندگان امتیاز آنرا شکست تلقی نمی‌کنند). در نتیجه، بعضی از واگذارندگان امتیاز در زمینه اینکه هیچگاه متحمل شکست نشده‌اند اغراق می‌کنند.

ریسک مربوط به خرید امتیاز دو جنبه دارد: موفقیت یا شکست آن به "مهارت‌های مدیریتی خریدار امتیاز و انگیزه او" و "تجربه و سیستم کسب و کار واگذارنده امتیاز" بستگی دارد. بسیاری از خریداران امتیاز متقاعد شده‌اند که قرارداد واگذاری امتیاز کلید موفقیت آنها در فعالیت‌های بازرگانی است. یکی از واگذارندگان امتیاز می‌گوید، "این فرآیند فرصتی است برای اینکه کسب و کاری را برای خود راه بیندازید ولی لزوماً این کار را با اتکا به خودتان انجام ندهید."

شکل 3-6

مقایسه نرخ موفقیت



6-3: معایب خرید امتیاز

مزایای واگذاری امتیاز می‌تواند مرز بین موفقیت و شکست برای یک مؤسسه بازرگانی کوچک باشد. با این وجود، خریدار امتیاز باید بخشی از آزادی خود را فدا کرده و آنرا در اختیار واگذارنده امتیاز قرار دهد. خریدار بالقوه امتیاز باید قبل از تصمیم به انتخاب این سبک فعالیت بازرگانی، سایر محدودیت‌های خرید امتیاز را نیز مدنظر قرار دهد.

6-3-1: قیمت امتیاز و حق الامتیازهای بعدی

تقریباً، تمام واگذارندگان امتیاز مبالغی را منظور کرده و تقاضای سهمی از درآمد فروش خریداران امتیاز را در ازای استفاده از نام، کالاها، خدمات و سیستم بازرگانی واگذارنده امتیاز را طلب می‌کنند. مبالغ و الزامات مربوط به سرمایه اولیه بین واگذارندگان گوناگون امتیاز با یکدیگر متفاوت است. کل سرمایه مورد نیاز برای یک قرارداد واگذاری از حدود 1,000 دلار برای بعضی قراردادهای واگذاری خدمات خانگی تا 10 میلیون دلار یا بیشتر برای قراردادهای امتیاز هتل‌ها و هتل‌ها متفاوت است. به عنوان مثال، چیزسایز، یک قرارداد واگذاری اجرای برنامه‌های ایروبیک، نیازمند یک سرمایه‌گذاری در دامنه 3,000 تا 33,100 دلار است و کوئینو، یک زنجیره فروش ساندویچ و سالاد ایتالیایی، تخمین می‌زند که کل هزینه افتتاح یک نمایندگی بین 208,400 دلار تا 243,800 دلار باشد. کالور، یک زنجیره منطقه‌ای فروش ساندویچ که باتربرگر، سالاد و فرنی منجمد می‌فروشد، بسته به هزینه‌های خرید زمین و ساختمان، نیازمند یک سرمایه‌گذاری از 340,400 دلار تا 2,923,000 دلار است. با توجه به مطالعه انجام شده توسط شرکت FRANDATA و انجمن بین‌المللی قراردادهای واگذاری امتیاز، میانگین سرمایه‌گذاری اولیه برای یک قرارداد واگذاری امتیاز (به استثنای اموال غیر منقول) 318,975 دلار است. با حذف صنعت هتل و هتل، که نوعاً نیازمند بالاترین سرمایه‌گذاری اولیه است، میانگین سرمایه‌گذاری اولیه برای قرارداد واگذاری امتیاز به 228,580 دلار می‌رسد.

هزینه‌های آغاز فعالیت برای قراردادهای واگذاری غالباً شامل طیفی از هزینه‌ها می‌شود. بسیاری از این قراردادها، برای حق استفاده از نام شرکت، یک حق الامتیاز اولیه را طلب می‌کنند. شرکت کالور مبلغی را منظور می‌کند که، بسته به قلمروی خریدار امتیاز، دامنه آن بین 30,000 تا 50,000 دلار است. سایر هزینه‌های راه‌اندازی‌های این مجموعه‌ها می‌تواند شامل تجزیه و تحلیل مکان، خرید و آماده‌سازی مکان، ساختمان، تابلوها و علائم، اثاثیه ثابت، تجهیزات، کمک‌های مدیریتی و آموزش باشد. بعضی از هزینه‌های واگذاری امتیاز شامل این هزینه‌ها می‌شوند ولی همه چنین نیستند. به عنوان مثال، شرکت Closets by Design، شرکتی که مبادرت به طراحی و نصب کمد دیواری و درب اتوماتیک گاراژ، مراکز تفریحی و سیستم‌های اداری و خانگی می‌کند، حق الامتیازی بین 24,500 تا 39,900 دلار طلب می‌کند که شامل مجوز، یک قلمروی منحصر به-

فرد و آموزش‌های پشتیبانی مدیریتی می‌شود. قبل از انعقاد هر گونه قرارداد، خریدار بالقوه امتیاز باید کل هزینه دریافت مجوز را تعیین کند که رقمی است که واگذارنده امتیاز بر اساس بند 10 قانون یکنواخت واگذاری امتیاز آنرا طلب می‌کند (به قسمت "قرارداد واگذاری امتیاز و قانون" در بخش‌های بعدی این فصل مراجعه کنید).

واگذارندگان امتیاز حق‌الامتیازهای مستمری را به عنوان ابزاری برای اشتراک در درآمد وضع می‌کنند. این حق‌الامتیاز معمولاً مستلزم دریافت درصدی از فروش ناخالص به همراه یک مقدار ثابت است که در این قرارداد اعمال می‌شود (در حقیقت، 82% واگذارندگان امتیاز، حق‌الامتیازی را بر اساس درصدی از فروش خریدار امتیاز وضع می‌کنند). حق‌الامتیاز از یک درصد تا یازده درصد است (اگر چه در بسیاری از قراردادهای واگذاری امتیاز، نرخ بین سه تا هفت درصد منظور می‌شود). به عنوان مثال، شرکت Atlanta Bread، حق‌الامتیازی معادل پنج درصد فروش ناخالص را منظور می‌کند که در هر هفته قابل پرداخت است. این حق‌الامتیاز مستمر می‌تواند منجر به افزایش قابل توجه هزینه‌های سربار خریدار امتیاز شود. از آنجایی که حق‌الامتیاز واگذارنده امتیاز به صورت درصدی از فروش خریدار امتیاز محاسبه می‌شود، حتی اگر خریدار امتیاز قادر به کسب سود نباشد، واگذارنده امتیاز سهم خود را دریافت خواهد کرد. در بعضی مواقع، خریداران ناآماده خیلی دیر متوجه می‌شوند که حق‌الامتیازهای واگذارنده امتیاز معادل حاشیه سود آنهاست. برای اجتناب از این مشکل، خریداران بالقوه باید دقیقاً مشخص کنند که مبالغ مذکور دقیقاً به چه میزان بوده و مزایای استفاده از این خدمات را محاسبه کنند. یکی از بهترین روش‌های انجام این کار، تعیین دقیق خدمات دریافتی به ازای پول پرداختی و تعیین این موضوع است که آیا هزینه مربوطه ارزش مزایای ارائه شده را دارد یا خیر. اطمینان حاصل کنید که جزئیات مربوطه به تمام هزینه‌ها، میزان، زمان پرداخت و روش‌های تأمین مالی را به دست آورده و مشخص کنید که کدامیک از اقلام (در صورت وجود) در مبلغ حق-الامتیاز اولیه منظور شده و کدامیک جزو موارد جنبی یا اضافی به حساب می‌آیند.

6-3-2: انطباق کامل با عملیات استاندارد

اگر چه خریداران مالک کسب و کار خویش هستند با این حال به اندازه مالکان مستقل دارای آزادی عمل نیستند. واگذارنده امتیاز، برای محافظت از وجهه عمومی خود، نیازمند این است که خریدار امتیاز استانداردهای عملیاتی خاصی را حفظ کند. به عنوان مثال، خریداران امتیاز مک‌دونالد باید فعالیت‌های بازرگانی خود را بر اساس دفترچه راهنمای واگذاری امتیاز تنظیم کنند که تقریباً تمام جزئیات اداره یک مؤسسه در آن آورده شده است که شامل تعداد تکه‌های همبرگری است که در هر پوند گوشت وجود دارد (ده تکه)، مدت زمان صرف شده برای تست کردن یک نان (17 ثانیه) و میزان ضد عفونی کننده‌های مورد استفاده هنگام تمیز کردن ماشین Milk shake (شیربستی) (یک بسته به ازای 2/5 گالن آب).

اگر خریدار امتیاز مرتباً نتواند حداقل استانداردهای تعیین شده را تأمین کند، واگذارنده امتیاز ممکن است مجوز خود را لغو کند. بسیاری از واگذارندگان امتیاز انطباق با استانداردها را از طریق بازدیدهای دوره‌ای و بازرسان مخفی تعیین می‌کنند. بازرسان مخفی برای یک شرکت تحقیقاتی کار می‌کنند و اگر چه مشابه سایر مشتریان هستند، به گونه‌ای آموزش دیده‌اند که ابتدا موارد را مشاهده کرده و سپس آنها را روی یک چک‌لیست ارزیابی عملکرد و بر اساس استانداردهای کلیدی ثبت می‌کنند که شامل مواردی مثل نظافت، سرعت ارائه خدمات، شکل ظاهری، نحوه برخورد کارکنان و نظایر اینهاست. شرکت مک‌دونالد، که مدت مدیدی است از بازرسان مخفی استفاده می‌کند، حتی نمرات بازرسان مخفی به شعب را در وبسایت داخلی خود قرار می‌دهد به نحوی که مالکان آنها می‌توانند نمرات خود را با میانگین منطقه‌ای مقایسه کنند. در بعضی مواقع، رعایت دقیق استانداردهای قرارداد واگذاری امتیاز می‌تواند به یکی از مسئولیت‌های بعضی از خریداران امتیاز تبدیل شود. یک خریدار امتیاز ممکن است بر این اعتقاد باشد که گزارشات مکتوبی که واگذارنده امتیاز طلب می‌کند نیازمند صرف زمان بیش از حد بوده یا قوانین خاصی را اعمال می‌کند که از نظر او عادلانه نبوده و به نفع او نیست.

6-3-3: محدودیت‌های مربوط به خرید

در زمینه حفظ استانداردهای کیفیت، واگذارندگان امتیاز ممکن است خریداران امتیاز را ملزم به خرید محصولات، تجهیزات ویژه یا سایر اقلام از واگذارنده امتیاز یا لیستی از عرضه‌کنندگان مجاز نمایند. به عنوان مثال، KFC (Kentucky Fried Chicken) این الزام را مطرح می‌کند که خریداران امتیاز تنها ادویه‌های تولید شده توسط یک شرکت خاص را بخرند چرا که یک وجهه ضعیف می‌تواند نتیجه استفاده از محصولات

نامرغوب توسط خریداران امتیاز باشد. بعضاً، این موارد ممکن است در دادگاهها به شکل نقض قوانین ضد تراست¹ به چالش کشیده شود ولی واگذارندگان امتیاز عموماً دارای یک حق قانونی هستند تا اطمینان حاصل کنند که خریداران امتیاز استانداردهای کیفی قابل قبولی را رعایت می-کنند. واگذارنده امتیاز ممکن است قانوناً قیمت‌های پرداخت شده برای محصولات فروخته شده به خریداران امتیاز را تعیین کند ولی نمی‌تواند قیمت‌های خرده‌فروشی محصولات فروخته شده توسط خریداران امتیاز را مشخص کند. واگذارنده امتیاز می‌تواند قیمت‌های خرده‌فروشی کالاها و خدمات را پیشنهاد کند ولی نمی‌تواند آنها را مجبور به تبعیت از آن کند. انجام این کار نقض قانون رابینسون-پتمن² است.

6-3-4: خط محصول محدود

در بسیاری موارد، قرارداد واگذاری امتیاز تصریح می‌کند که خریدار امتیاز تنها می‌تواند مبادرت به فروش محصولات تأیید شده توسط واگذارنده امتیاز بنماید. مگر اینکه آنها مایل به پذیرش ریسک لغو امتیاز خود باشند، خریداران امتیاز باید از فروش محصولات تأیید نشده در شعبات خود اجتناب کنند.

یک قرارداد واگذاری امتیاز ممکن است این الزام را مطرح کند که محصول خاصی فروخته شده یا اینکه از فروش یک محصول دیگر، بر اساس قرارداد واگذاری، اجتناب شود. آزادی خریدار امتیاز برای انطباق یک خط محصول با شرایط بازار محلی با محدودیت مواجه است. با این وجود، بعضی از واگذارندگان امتیاز فعالانه از خریداران امتیاز درخواست نوآوری و پیشنهاد محصولات جدید را می‌کنند. دیوید براندون، مدیرعامل پیتزا دومینو، می‌گوید که سیستم امتیازی شرکت "همانند کار با 1350 کارآفرین است". یکی از خریداران امتیاز، کیسه heatwave را برای کارگران مسئول تحویل پیتزا دومینو ابداع کرده تا با استفاده از آن پیتزها را داغ و تازه نگه دارند. یکی دیگر از آنها وسیله‌ای به نام اسپودل را ابداع کرده که ترکیبی از قاشق و پیچانه است که مقدار دقیق سس پیتزا را اندازه‌گیری کرده و آنرا با سرعت و بصورت یکنواخت روی آن توزیع می‌کند.

سیمای یک شرکت

مک‌دونالد

هرب پترسون، یکی از خریداران امتیاز مک‌دونالد، حین آزمایش با یک ماهیتابه تفلون، که تخم‌مرغ‌ها را به گونه‌ای پخته که گویا آب‌پز شده‌اند، به محصولی بسیار موفق به نام "اگ مک مافین" دست یافت. پترسون تخم‌مرغ‌های خود را که در زبان انگلیسی مافین نامیده می‌شود را با گوشت خوک کانادایی و پنیر پیتزای ذوب شده تزئین نموده و ابتکار خود را به ری کراک، آشپز مک‌دونالد ارائه کرد. کراک دو عدد از آنها را خورد و هنگامی که همسر پترسون نامی گیرا و جذاب برای آن انتخاب کرد، بر اساس این ایده شروع به فروش آن نمود. در سال 1975، مک‌دونالد اولین شرکت فعال در زمینه غذای فست فود بود که درهای خود را برای صبحانه به روی مردم باز کرده و اگ مک مافین جای ثابتی در منوی غذای صبحانه پیدا کرد.

6-3-5: شرایط قرارداد و تجدید آن

چون قراردادها توسط وکلای واگذارندگان امتیاز نوشته می‌شود، قراردادهای امتیاز همیشه به نفع آنهاست. بعضی از واگذارندگان امتیاز مایل به مذاکره درباره شرایط قرارداد هستند ولی بسیاری از واگذارندگان مشهور در این زمینه مذاکره نمی‌کنند چرا که می‌دانند مجبور به این کار نیستند. قرارداد واگذاری امتیاز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است چرا که حاکم بر روابط بین واگذارنده و خریدار امتیاز در طول عمر آن است که گاهاً می‌تواند 20 سال طول بکشد. در حقیقت، میانگین مدت زمان یک قرارداد واگذاری امتیاز 10/3 سال است. با این وجود، یکی از مطالعات انجام شده توسط کمیسیون تجارت فدرال به این نتیجه رسید که 40 درصد خریداران امتیاز جدید، قرارداد خود را بدون خواندن آن امضا می‌کنند! خریداران امتیاز همچنین باید از عبارت‌ها و شرایطی آگاه باشند که تحت آن شرایط، هنگام انقضای قرارداد اولیه قادر به تجدید آن هستند. در بسیاری از موارد، خریداران امتیاز ملزم به پرداخت حق تجدید قرارداد و برطرف کردن کمبودهای شعبه یا مدرنیزه سازی و ارتقاء آنها هستند.

¹ . Antitrust Laws

² . Robinson-Patman Act

6-3-6: برنامه‌های آموزشی ناکافی

یکی از مزایای اصلی خرید یک مجوز، آموزش‌هایی است که واگذارنده امتیاز در اختیار خریداران امتیاز قرار می‌دهد به نحوی که آنها می‌توانند بطور موفقیت‌آمیزی عملیات خود را اداره کنند. با این وجود، کیفیت برنامه‌های آموزشی می‌تواند به میزان قابل توجهی با یکدیگر متفاوت باشد. به قول مارکو گرانه‌گان، یکی از متخصصان قراردادهای واگذاری امتیاز در دانشگاه ایلی‌نویز جنوبی، "بسیاری از خریداران امتیاز این گونه تصور می‌کنند که آموزش‌های زیادی در این زمینه دریافت خواهند کرد ولی بعداً متوجه می‌شوند که دوره آموزشی مذکور فقط یک دوره آبی یک هفته‌ای بوده است". قبل از امضای قرارداد، بهتر است جزئیات برنامه آموزشی ارائه شده توسط واگذارنده امتیاز را مطالعه کنید تا از غافلگیری‌های ناگوار اجتناب کنید.

خریداران بالقوه امتیاز باید مراقب واگذارندگان بی‌مسئولیتی باشند که خدمات، توصیه‌ها و کمک‌های گسترده‌ای را وعده داده ولی هیچ چیزی به آنها ارائه نمی‌کنند. به عنوان مثال، مالک یکی از مؤسسات به واگذارنده امتیاز تکیه کرده بود تا پس از پرداخت یک مبلغ قابل توجه در زمینه مشاوره فنی، "یک برنامه آموزشی گسترده و جامع" را دریافت کند. برنامه مذکور چیزی جز مجموعه‌ای از جزوات و دفترچه‌های راهنمای خودخوان نبود. سایر مواردی از این دست شامل کارآفرینان عجولی است که مبلغ اولیه قابل توجهی را بدون بررسی قرارداد واگذاری پرداخته و دیگر خبری از واگذارنده امتیاز پیدا نکرده‌اند. اگر چه قوانین مربوطه به افشاء¹ منجر به کاهش میزان این مشکل شده است، با این وجود، با توجه به وجود خریداران ناشی، هنوز هم اشخاص کلاهبردار وجود دارند.

6-3-7: اشباع بازار

خریداران امتیاز در سیستم‌هایی که به سرعت در حال رشد است از مزایای توسعه قلمروی واگذارنده امتیاز نفع می‌برند اما با یک نکته منفی در استراتژی رشد تهاجمی واگذارنده امتیاز نیز مواجه می‌شوند: اشباع بازار. همانگونه که مالکان بسیاری از فست فودها و قراردادهای واگذاری فروش دوغ و بستنی متوجه شده‌اند، اشباع بازار یکی از خطرات واقعی به حساب می‌آید. به عنوان مثال، شرکت سابوی از 166 شعبه در سال 1981 به تقریباً 25,000 شعبه توسعه پیدا کرده و تا سال 2010 درصد رسیدن به رکورد 30,000 شعبه است! رشد سریع تعداد نمایندگی‌ها خطر نزدیکی بیش از حد شعبات را در پی دارد چرا که آنها مبادرت به هم‌نوع خواری² و کاهش فروش یکدیگر می‌کنند. اگر چه بعضی از واگذارندگان امتیاز محافظت‌هایی را از قلمروی خریداران امتیاز به عمل می‌آورند ولی همه این کار را انجام نمی‌دهند. تخطی به قلمرو به یکی از موضوعات بحث-برانگیز در قرارداد واگذاری امتیاز تبدیل شده است چرا که واگذارندگانی که به دنبال رشد هستند بخش اعظمی از مکان‌های اولیه را اشغال کرده و در حال حاضر درصد افتتاح شعبات جدید در مجاورت شعبات فعلی هستند. در بعضی از نواحی کشور، خریداران امتیاز از این موضوع ناراحت بوده و ادعا می‌کنند که بازار آنها بیش از حد اشباع شده و فروش آنها کاهش یافته است.

6-3-8: آزادی کمتر

هنگامی که خریداران امتیاز قراردادی را امضا می‌کنند، توافق می‌کنند که کالاها یا خدمات واگذارنده امتیاز را با تبعیت از فرمول تجویز شده آن به فروش برسانند. این قرارداد واگذاری امتیاز یکی از دلایل موفقیت سیستم به حساب می‌آید ولی به خریداران امتیاز این احساس را القاء می‌کند که آنها در حال گزارش دهی به یک رئیس هستند. واگذارندگان امتیاز به دنبال اطمینان از موفقیت خریداران امتیاز بوده و بسیاری از آنها عملکرد خریداران امتیاز را از نزدیک کنترل می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که دارندگان امتیاز به دقت ویژگی‌های سیستم را رعایت می‌کنند. اریک کارپ، یکی از وکلایی که در کالج بابسون مشغول تدریس قراردادهای واگذاری امتیاز است هشدار می‌دهد که، "از صبحگاه که کلید را در درب می‌چرخانید، هر کاری که انجام می‌دهید توسط واگذارنده امتیاز به شما دیکته می‌شود".

1 . Disclosure Rules

2 . Cannibalization

هماهنگی دقیق یک قانون است نه یک استثناء. به قول یکی از نویسندگان، "هیچ استقلالی وجود ندارد. خریداران موفق امتیاز، زندانیانی خوشحال هستند." در نتیجه، کارآفرینان مستقلی که مایلند راه خود را بروند غالباً از فلسفه فکری "تبعیت از قواعد و مقررات" گریزانند. جدول 1-6 به توهمات دهگانه در قراردادهای واگذاری امتیاز اشاره می‌کند.

شکل 1-6

توهمات دهگانه در قراردادهای واگذاری امتیاز

توهم 1: قرارداد واگذاری امتیاز مطمئن‌ترین راه برای ورود به عرصه کسب و کار است چرا که این شرکت‌ها هیچگاه شکست نمی‌خورند. اگر چه نرخ شکست این شرکت‌ها کمتر از مؤسسات مستقل است، هیچ تضمینی برای موفقیت آنها وجود ندارد. این دسته از شرکت‌ها می‌توانند شکست بخورند و در بعضی از مواقع هم شکست می‌خورند. هنگام ارزیابی ریسک قرارداد واگذاری امتیاز در مقایسه با سایر فعالیت‌های بازرگانی، خریداران بالقوه امتیاز باید درجه مشابهی از احتیاط را بکار برند.

توهم 2: من می‌توانم شعبه خود را با پولی کمتر از تخمین‌های صورت گرفته توسط واگذارنده امتیاز افتتاح کنم. راه‌اندازی یک کسب و کار معمولاً زمان و پول بیشتری در مقایسه با تخمین‌های صورت گرفته توسط کارآفرینان طلب می‌کند. مهیای این کار باشید. یکی از خریداران امتیاز یک فروشگاه خرده‌فروشی کامپیوتر این‌گونه توصیه می‌کند که، "اگر واگذارنده امتیاز به شما می‌گوید که برای شروع فعالیت نیازمند 100,000 دلار هستید، بهتر است 150,000 دلار داشته باشید".

توهم 3: هر چه سازمان واگذارنده امتیاز بزرگ‌تر باشد، موفقیت من بیشتر خواهد بود. در صنعت قرارداد واگذاری امتیاز، بزرگتر لزوماً به معنای بهتر نیست. بعضی از بزرگترین عملیات واگذاری امتیاز در حال نزاع برای حفظ نرخ رشد خود هستند چرا که بهترین مکان‌ها در حال حاضر اشغال و بازارهای آنها اشباع شده است. اشباع بازار یکی از مشکلات مهم بسیاری از اینگونه شرکت‌هاست و نمایندگی‌های کوچکتر رشد بیشتری در صنعت دارند. خریداران اولیه امتیاز از شرکتهای جدید التاسیس واگذارنده امتیاز، غالباً می‌توانند مذاکرات بهتری انجام داده و در مقایسه با کسانی که مبادرت به خرید واحدهایی در سیستم‌های جاافتاده و کاملاً مشهور می‌کنند، توجه بیشتری از واگذارنده امتیاز دریافت کنند.

توهم 4: من از 80 درصد سیستم کسب و کار واگذارنده امتیاز استفاده می‌کنم ولی با جایگزین کردن تجربه و دانش فنی خود درصدم بهبود آن بر خواهم آمد. هنگامی که خریداران امتیاز قرارداد امتیازی را خریداری می‌کنند، در اصل، بهای تجربه و دانش واگذارنده امتیاز را می‌پردازند. اگر مایل به استفاده از سیستم آنها نیستید چرا می‌خواهید این همه پول به آنها بدهید؟ هنگام کنترل عملکرد خریداران بالقوه امتیاز توسط واگذارندگان امتیاز، آنها نه به دنبال کارآفرینانی مستقل، بلکه درصدم یافتن کسانی هستند که مایل به انطباق سیستم‌های خود باشند. به قول جف الگین، مؤسس یک شرکت خدمات مشاوره‌ای در زمینه معرفی شرکت‌های صادرکننده مجوز، "واگذارندگان امتیاز سالها وقت خود را صرف ایجاد این شرکت نموده‌اند. آنها به دنبال کسی نیستند که درصدم نوآوری باشد چرا که این امر منجر به هرج و مرج و بی‌نظمی می‌شود". بطور ایده‌آل، واگذارندگان امتیاز به دنبال کسانی می‌گردند که تعادلی بین روحیه کارآفرینی آزادانه و یک رویکرد سیستم محور داشته باشند.

توهم 5: تمام قراردادهای واگذاری امتیاز اصولاً مشابه یکدیگرند. هر یک از این قراردادها دارای ویژگیها، الزامات، روش‌ها و فرهنگ منحصر به فرد خود است. طبیعتاً، بعضی از آنها بیش از سایرین با شما تناسب دارند. از وسوسه انتخاب نمایندگی‌هایی که کمترین هزینه را ارائه می‌کنند اجتناب کنید. اگر یک قرارداد واگذاری امتیاز با نیازهای شما تناسب ندارد، صرفنظر از قیمت پایین آن، جایی برای مذاکره وجود ندارد. از واگذارنده امتیاز و دارندگان فعلی امتیاز سؤالات زیادی بپرسید تا تعیین کنید که تا چه حد می‌توانید با این سیستم منطبق شوید. یکی از بهترین روش‌های شناخت شخصیت یک شرکت فروشنده امتیاز، کار کردن با یکی از این واحدها برای یک دوره زمانی کوتاه است.

توهم 6: لازم نیست همیشه بر سر کار حضور داشته باشم. می‌توانم سر کار خود حاضر نشده و در عین حال کاملاً موفق باشم. بسیاری از واگذارندگان امتیاز از مالکان غایب اجتناب می‌کنند و بعضی از آنها ابتدا اجازه ورود چنین افرادی را به سیستم کاری خود نمی‌دهند. آنها می‌دانند که موفقیت این قراردادها مستلزم توجه دقیق بوده و مالک موسسه بهترین فردی است که می‌تواند این کار را انجام دهد.

توهم 7: همه افراد می‌توانند یک دارنده راضی و موفق یک قرارداد واگذاری امتیاز باشند. با بیش از 3,000 پروانه و مجوز فعالیتی که می‌توان از بین آنها یکی را برگزید، احتمال یافتن امتیازی که با ذائقه شما سازگار باشد بالاست. با این وجود، همه افراد به خریداران موفق امتیاز تبدیل نمی‌شوند. روحیه‌های آزادی که به دنبال یافتن راه خود هستند در فرآیند واگذاری امتیاز حال و روز خوبی ندارند.

توهم 8: قرارداد واگذاری امتیاز ارزان‌ترین راه وارد شدن به عرصه کسب و کاری برای خودتان است. اگرچه چانه‌زنی‌ها و مذاکراتی در فرآیند واگذاری امتیاز وجود دارد، بهای مورد نیاز برای خرید سیستم‌های مشهور بسیار بالاست و در بعضی از مواقع به بیش از یک میلیون دلار می‌رسد.

واگذارندگان امتیاز به دنبال افرادی هستند که وضع مالی مناسبی دارند.

توهم 9: واگذارنده امتیاز مشکلات بازرگانی مرا حل خواهد کرد. از همه اینها گذشته، به همین دلیل است که من یک حق الامتیاز مستمر می پردازم. اگر چه واگذارندگان امتیاز یکسری برنامه های آموزشی اولیه و مستمر را به خریداران امتیاز ارائه می کنند ولی کسب و کارهای خریداران امتیاز را اداره نمی کنند. به عنوان خریدار امتیاز، کار شما به دست آوردن فرمولی است که واگذارنده امتیاز آنرا تهیه کرده و شما می توانید از آن در کار خود استفاده کنید. انتظار این را داشته باشید که بار حل بسیاری از مشکلات بر دوش خودتان باشد.

توهم 10: پس از افتتاح شعبه، می توانم آنرا به شیوه دلخواهم اداره کنم. خریداران امتیاز در اداره فعالیت های بازرگانی با سلیقه شخصی خود آزاد نیستند. تمام خریداران امتیاز مبادرت به امضای قراردادی می کنند که آنها را ملزم به اداره کسب و کار مربوطه با توجه به الزامات تعیین شده توسط واگذارنده امتیاز می کند. آن دسته از خریدارانی که از شرایط قرارداد مذکور تخطی کنند در معرض خطر لغو یا خاتمه رابطه قراردادی مذکور هستند.



شما نیز مشاور باشید

یک داستان عبرت آموز

جن لی به مدت 29 سال در محیط شرکتی در شرکت بین المللی IBM رشد کرده بود. هنگامی که به این نتیجه رسید که زمان تغییر حرفه فرا رسیده است، درصدد کار در زمینه ای کاملاً متفاوت با صنعت کامپیوتر برآمد. او که در سراسر دوران حرفه ای خود به دریافت حمایت و راهنمایی یک تیم مدیریتی عادت کرده بود برای تداوم فعالیت خود روی این کمک حساب می کرد. به همین دلیل به نظر می رسید که خرید یک امتیاز، راه حل ایده آلی برای حرفه دوم او باشد. پس از ارزیابی چندین فرصت خرید امتیاز، او تصمیم به افتتاح یک مرکز ارائه خدمات رژیم درمانی به زنان در ایلی نویز گرفت. او می گوید، "من بدین علت جذب این کار شدم که درصدد کمک به سالمتر زیستن مردم، خصوصاً زنان، بودم."

خانم لی یک حق الامتیاز 30,000 دلاری را پرداخته و آماده راه اندازی فعالیت بازرگانی خود شد. واگذارنده امتیاز خانم لی را متقاعد کرد که پنج قلمروی دیگر در حومه اطراف، با هزینه 5,000 دلار برای هر یک، رزرو کند به نحوی که پس از راه اندازی مکان اولیه، امتیاز سایر مکان ها را نیز بدست آورد. خانم لی به سرعت متوجه شد که مبلغ 30,000 دلار حق الامتیاز پرداختی برای اولین شعبه تنها نوک یک کوه یخ بوده است. او 40,000 دلار نیز برای اجاره فروشگاه در یک ناحیه مجلل پرداخت که بسیاری از مشتریان مورد نظر او را جذب می کرد. انعقاد قرارداد و هزینه های دکوراسیون نیز 9,000 دلار برای خانم لی هزینه داشت. سایر هزینه هایی که او هیچگاه انتظار آنها را نداشت نیز مثل قارچ سبز می شدند. او می گوید، "حتی دانلود موسیقی نیز برای شما هزینه دارد. هزینه های یکی پس از دیگری اتفاق می افتاد که در تخمین های اولیه آنها را پیش بینی نکرده بودم: 10,000 دلار برای تبلیغات، سپس مالیات بر حقوق و در نهایت دوره پرداخت حقوق نیز فرا رسید. برای جذب مشتریان جدید، من مجبور بودم یک فروشنده استخدام کنم که برای من ماهیانه 2,500 دلار هزینه داشت. به این موضوع در جایی اشاره نشده بود."

خانم لی انتظار داشت حمایت قابل توجهی از واگذارنده امتیاز دریافت کند ولی شرکت مذکور کمک مدیریتی و بازاریابی بسیار کمی به او نمود. او می گوید که ایده واگذارنده امتیاز در زمینه بازاریابی، استفاده از جعبه های آویزانی بود که در مغازه های همجوار قرار داده شده و مشتریان می توانستند بروشورهای اطلاعاتی را از آنجا بردارند. خانم لی دریافت که این جعبه های کارایی بسیار کمی در زمینه بازاریابی دارند. او می گوید، "آنها پر از بسته های آدامس شده بودند." هنگامی که درباره مشکلاتی که با آنها مواجه شده بود با واگذارنده امتیاز تماس گرفت، پاسخ آنها این بود، "به استفاده از جعبه های مذکور ادامه دهید."

با گذر زمان و پدیدار شدن هزینه ها، خانم لی کل 100,000 دلاری که در اثر کار در شرکت IBM پس انداز کرده بود را از دست داد. با رهن منزل خود وامی گرفت تا به کسب و کار خود ادامه دهد ولی درست در همین زمان بود که شعبه دیگری در نزدیکی او افتتاح شد و یافتن مشتریان جدید مشکل تر شد. درست همانند مواقعی که در فعالیت حرفه ای در شرکت اوضاع بر وفق مراد نبود، با کار کردن سخت تر و طولانی تر نسبت به این امر واکنش نشان داد. او 12 ساعت در روز پشت تلفن در حال تماس با افرادی بود که به عنوان مشتری قراردادی امضا کرده بودند ولی در نهایت دست از کار کشید. او می گوید، "من در زندگی کاری خود از آمادگی لازم برای انجام این کار برخوردار نبودم. من به شدت خسته شده و دچار افسردگی شدیدی شده بودم."

لی به سرعت به حداکثر میزان استفاده از خط اعتباری بانکی خود رسید ولی از آنجایی که فعالیت بازرگانی او با زیان همراه بود، قادر به بازپرداخت وامها نبود. او در حال از دست دادن خانه خود بود و زندگی خانوادگی او نیز در معرض خطر قرار گرفته بود. چند ماه بعد، خانم لی قراردادی را امضا کرده و در ازای یک دلار، امتیاز مذکور را به یکی از کارکنان خود فروخت. او می گوید، "من فقط می خواستم از این مهلکه خارج شوم."

هنگامی که خانم لی با رؤسای شرکت مذکور تماس گرفت تا درباره بازپرداخت 25,000 دلاری که به عنوان حق رزرو پنج قلمروی دیگر پرداخته بود صحبت کند، واگذارنده امتیاز از این کار امتناع کرد. او متوجه شد که تاریخ گزینش های او منقضی شده و واگذارنده امتیاز دو عدد از این قلمروها را به سایر خریداران امتیاز فروخته است. بروس شارپ، مدیرعامل شرکت مذکور می گوید، "یک محدوده زمانی برای این کار وجود دارد که صریحاً در قرارداد ذکر شده است. اگر

ظرف 12 ماه از قلمرو خود استفاده نکنید، آنرا از دست خواهید داد و هیچ پولی به شما تعلق نمی‌گیرد چرا که شما قلمروی مذکور را برای آن دوره زمانی قفل کرده‌اید.

خانم لی اذعان می‌کند که درسی ارزشمند و پرهزینه را فرا گرفته است. کسانی که در زمینه خرید امتیاز موفق شده‌اند، قبل از اقدام به هر کاری، بر اهمیت تحقیق درباره فرصت‌های خرید امتیاز و پتانسیل بازار تأکید می‌کنند. قبل از اینکه تری ترابون، یکی از افراد باتجربه در صنعت بیمه، یک قرارداد امتیاز را در پنسیلوانیا خریداری کند، تحقیقات گسترده‌ای را درباره واگذارنده امتیاز و بازار محلی انجام داد. او می‌گوید، "من نگاهی به آمارها کرده و نیاز فزاینده‌ای نسبت به مهد کودک در خانواده‌هایی که دو منبع درآمدی داشتند را احساس کرده و سپس به این بخش از پنسیلوانیا نگاهی انداختم تا ببینم که میزان تقاضا به چه شدت بوده و چه رقبای احتمالی در آنجا وجود خواهند داشت. یک احساس قوی بسیار مؤثر است ولی شما به دانش و اطلاعات بیشتری هم نیاز دارید. هر چه این اطلاعات بیشتر باشد وضعیت شما بهتر خواهد بود. من همچنین با تعداد زیادی از دارندگان امتیاز صحبت کردم که تعدادی از آنها با موفقیت و تعدادی از آنها با شکست مواجه شده بودند. من از کسانی که شکست خورده بودند دیدگاه‌های بهتری بدست آوردم."

1- قبل از خرید حق‌الامتیاز، جن لی چه کارهایی را باید انجام می‌داد؟

2- فرض کنید یکی از دوستان شما در حال بررسی خرید قرارداد امتیازی بوده و به دنبال دریافت نظر شما برای طی مراحل لازم و اطمینان از اتخاذ تصمیم صحیح است. شما چه توصیه‌ای به او دارید؟

3- مزایا و معایب خرید یک قرارداد امتیازی، که احتمالاً دوست شما با آن مواجه خواهد شد را بطور خلاصه بیان کنید؟

6-4: قراردادهای واگذاری امتیاز و قانون

رشد سریع قراردادهای واگذاری امتیاز تحت رهبری مک‌دونالد و سایرین در اواخر دهه 50، فرصت‌های سرمایه‌گذاری اولیه زیادی را فراهم کرده است. با این وجود، افزایش بسیار شدید این گونه شرکت‌ها، واگذارندگان امتیاز متعددی را با خود به عرصه آورده است که از خریداران امتیاز کلاه برداری کرده و شبانه می‌گریختند. در اواخر دهه 70، قراردادهای واگذاری امتیاز پر از افراد متقلب بود. هزاران نفر میلیون‌ها دلار از پول خود را از دست داده و افراد فرصت طلب از آنها کلاه برداری می‌کردند چرا که با فروش امتیاز فعالیت‌های بازرگانی جعلی و مجوزهای قلابی سر سرمایه‌گذاران بی‌خبر از همه جا را کلاه می‌گذاشتند. در تلاشی برای کنترل کلاه برداری‌های فراوان در این صنعت و پتانسیل کلاه برداری نهفته در روابط مربوط به فروش امتیاز، ایالت کالیفرنیا در سال 1971 اولین قانون سرمایه‌گذاری در قرارداد واگذاری امتیاز را تصویب کرد. این قانون و 16 ایالت دیگری که از آن تاریخ تاکنون قوانین مشابهی را تصویب کرده‌اند، واگذارندگان امتیاز را ملزم به ثبت یک قرارداد یکنواخت واگذاری امتیاز (UFOC¹) و ارسال یک کپی از آن برای خریداران امتیاز قبل از ارائه یا فروش قرارداد واگذاری نمود. UFOC خط‌مشی‌هایی را در زمینه افشای کامل تمام مواردی تعیین کرده است که شرکت‌های واگذارنده قرارداد برای فروش عرضه می‌کنند.

در اکتبر 1979، کمیسیون تجارت فدرال (FTC²) قانون تنظیم فعالیت‌های بازرگانی را تصویب نمود که تمام واگذارندگان امتیاز را ملزم به افشای اطلاعات تفصیلی درباره عملیات آنها در اولین جلسه ملاقاتی نمود که باید دست کم ده روز قبل از امضای قرارداد واگذاری امتیاز و پرداخت پول باشد. قوانین FTC شامل تمام واگذارندگان امتیاز حتی در 33 ایالتی می‌شود که فاقد قوانین مربوط به افشای قراردادهای واگذاری هستند. هدف از این قانون کمک به خریداران بالقوه امتیاز در بررسی معاملات مربوط به واگذاری امتیاز و ایجاد ثبات در گزارشات مربوط به افشای اطلاعات مربوط به قراردادها بود. در سال 1994، FTC الزامات مربوط به UFOC را اصلاح نموده، اطلاعات بیشتری را در اختیار خریداران بالقوه امتیاز قرار داده، اطلاعات موجود در مدارک مربوطه را کوتاه‌تر نموده و خواندن و فهم آنها را آسان‌تر کرده است. فلسفه FTC پیگیری قانونی سوء استفاده‌کنندگان نبود بلکه فراهم کردن اطلاعات برای خریداران بالقوه امتیاز و کمک به آنها در اتخاذ تصمیمات هوشمندانه‌تر بود. اگرچه FTC این الزام را مطرح می‌کند که هر یک از واگذارندگان امتیاز اطلاعات کافی را در اختیار خریداران بالقوه امتیاز قرار دهند ولی صحت آنرا تأیید نمی‌کند. خریداران بالقوه امتیاز باید از این اطلاعات به عنوان نقطه آغاز بررسی‌های خود استفاده کنند. این قانون واگذارنده امتیاز را ملزم می‌کند تا 23 موضوع اصلی را در اظهارنامه خود افشاء کند:

1- اطلاعات مربوط به شناسایی واگذارنده امتیاز، زیر مجموعه‌های آن و توصیف تجربه کاری و قراردادهای فروخته شده.

2- اطلاعات مربوط به شناسایی و شرح تجربه کاری هر یک از مدیران شرکت و مدیران مسئول برنامه واگذاری قرارداد امتیاز.

¹ . Uniform Franchise Offering Circular

² . Federal Trade Commission

- 3- توصیفی از دعاوی قانونی که واگذارنده امتیاز و مدیران مربوطه در آن درگیر شده‌اند. اگر چه بسیاری از واگذارندگان امتیاز در بعضی دعاوی شرکت داشته‌اند، تعداد فزاینده این دعاوی قانونی خصوصاً اگر در ارتباط با مشکل مشابهی باشد، هشداردهنده است. پرچم قرمز دیگری که وجود دارد تعداد فزاینده‌ای از دعاوی قانونی است که توسط خریداران امتیاز علیه واگذارندگان امتیاز مطرح شده است. مؤسس یک مرکز خدمات زنان می‌گوید، "تاریخچه دعاوی قانونی مطرح شده چیزهای زیادی درباره آینده روابط شما با واگذارنده امتیاز خواهد گفت."
- 4- اطلاعات مربوط به ورشکستگی‌هایی که واگذارنده امتیاز و مدیران مربوطه در آن درگیر بوده‌اند.
- 5- اطلاعات مربوط به مبلغ اولیه امتیاز و سایر پرداخت‌های مورد نیاز برای کسب حق الامتیاز مربوطه، استفاده احتمالی از مبالغ مذکور و شرایطی که تحت آن، این مبالغ قابل بازپرداخت هستند.
- 6- توصیفی از پرداخت‌های آتی، که خریداران امتیاز پس از راه‌اندازی فعالیت اولیه خود ملزم به پرداخت آن هستند و شامل حق الامتیازهای مداوم بعدی، حق ارائه خدمات، حق آموزش، پرداخت‌های مربوط به اجاره، هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی و نظایر اینهاست.
- 7- توصیف تفصیلی کل سرمایه اولیه مورد نیاز یک خریدار امتیاز و چگونگی پرداخت‌های صورت گرفته و اینکه این پرداخت‌ها به چه کسی انجام می‌شود. دسته‌بندی‌های مطرح شده شامل حق الامتیاز اولیه، تجهیزات، موجودی اول دوره، حق تبلیغات اولیه، تابلوها و علائم، آموزش، اموال غیرمنقول، سرمایه در گردش، هزینه‌های قانونی، حسابداری و ملزومات است. این تخمین‌ها، معمولاً به شکلی طیفی از اعداد بیان می‌شود که خریداران بالقوه امتیاز می‌توانند ایده‌ای را در این زمینه بدست آورند مبنی بر اینکه کل هزینه‌های اولیه به چه شکل خواهند بود.
- 8- اطلاعات مربوط به الزامات کیفی کالاها، خدمات، تجهیزات، ملزومات، موجودی و سایر اقلام مورد استفاده در قرارداد واگذاری امتیاز و این امر که خریداران امتیاز چگونه می‌توانند آنها را خریداری کنند.
- 9- بیان الزامات خریدار امتیاز به شکل جدولی که در آن، مفاد قرارداد واگذاری امتیاز شامل انتخاب مکان، پرداخت هزینه‌ها، حفظ استانداردهای کیفی، نگهداری سوابق، انتقال یا تجدید روابط قراردادی و نظایر اینها تصریح شده باشد.
- 10- توصیفی از هر گونه کمک مالی موجود از سوی واگذارنده امتیاز برای خرید قرارداد امتیاز. اگر چه بسیاری از واگذارندگان امتیاز کمک مالی مستقیمی به خریداران امتیاز ارائه نمی‌کنند، ممکن است برنامه‌های خاصی با وام دهنده‌گانی داشته باشند که در تأمین مالی به خریداران امتیاز کمک می‌کنند.
- 11- توصیفی از تمام تعهداتی که واگذارنده امتیاز در کمک به خریدار امتیاز انجام دهد تا در افتتاح و اداره عملیات یک واحد آمادگی لازم را داشته باشد. نوعاً این قسمت طولانی‌ترین بخش یک قرارداد است که شامل اطلاعاتی در ارتباط با روش‌های انتخاب مکان و برنامه‌های آموزشی ارائه شده توسط واگذارنده امتیاز به خریداران مذکور است. بسیاری از واگذارندگان امتیاز، علاوه بر آموزش‌هایی که به خریداران جدید ارائه می‌کنند، کمک‌هایی را نیز در افتتاح باشکوه و عالی هر یک از شعبات انجام داده و برای یک دوره زمانی کوتاه، یکسری کمک‌های مدیریتی را در محل مورد نظر ارائه می‌کنند تا مؤسسه مذکور راه‌اندازی شود.
- 12- توصیفی از قلمروهای محافظت‌شده‌ای که در قرارداد به آنها اشاره شده و بیان این امر که آیا واگذارنده امتیاز می‌تواند فروشگاهی با مالکیت خود یا سایر شعبات دارای مجوز در آن ناحیه دایر کند یا خیر. با توجه به بحث‌هایی که در بسیاری از قراردادهای واگذاری امتیاز درباره اشباع بازار وجود دارد، خریداران امتیاز باید توجه دقیقی به این امر داشته باشد.
- 13- تمام اطلاعات مربوط به علائم تجاری واگذارنده امتیاز، علائم خدماتی، نام‌های تجاری، لوگوها، نمادهای بازرگانی و محل ثبت آنها. خریداران بالقوه امتیاز باید به دنبال یک مارک تجاری یا خدماتی قوی باشند که نزد اداره اختراعات و علائم تجاری ایالات متحده ثبت شده است.
- 14- اطلاعات مشابهی در مورد حق الامتیازها، حق نشر و فرآیندهای مالکانه‌ای که واگذارندگان امتیاز آنها را در اختیار داشته و حقوقی که خریداران امتیاز می‌توانند از آنها استفاده نمایند.
- 15- توصیفی از درجه مشارکت خریداران امتیاز در عملیات مذکور. بسیاری از واگذارندگان امتیاز به دنبال خریداران آماده بکار بوده و مالکان غایب را نمی‌پسندند یا اینکه آنها را از این کار برحذر می‌دارند.
- 16- توصیفی از هر گونه محدودیت وضع شده بر کالاها یا خدماتی که این شعبات مجاز به فروش آنها بوده و خریداران امتیاز می‌توانند در این زمینه فعالیت کنند. این توافق معمولاً منجر به محدود شدن خریداران امتیاز به فروش اقلام تأیید شده توسط واگذارنده امتیاز می‌شود.

17- توصیفی از شرایطی که تحت آن شرایط، قرارداد واگذاری امتیاز قابل بازخريد بوده، توسط واگذارنده امتیاز غیرقابل تجدید بوده، از طریق یک قرارداد واگذاری امتیاز به شخص ثالثی منتقل شده و یا توسط هر یک از طرفین خاتمه یا تغییر یافته باشد. این بخش همچنین به روش‌های حل اختلافات اشاره دارد.

18- توصیفی از مشارکت اشخاص مشهور در قرارداد واگذاری امتیاز (مثل ورزشکاران و هنرپیشه‌های معروف).

19- شرح کاملی از درآمدهای کسب شده توسط خریداران امتیاز شامل درصد قراردادهای فعلی و نتایج حاصله. قوانین جدیدی وجود دارد که الزامات مربوط به واگذارنده امتیاز را در زمینه این ادعاها مطرح می‌کنند: (1) همه ادعاهای درآمدی باید در UFOC آورده شوند (2) ادعاهای مطرح شده باید دارای "یک مبنای منطقی" باشند. با این وجود، واگذارندگان امتیاز ملزم نیستند ادعاهایی را در زمینه درآمدها مطرح کنند. در حقیقت، بسیاری از واگذارندگان امتیاز این کار را انجام نمی‌دهند که در وهله اول، به دلیل تعهدات مربوط به ذکر این اعداد و ارقام بر روی کاغذ است.

20- اطلاعات آماری گسترده درباره کل سیستم در مورد تعداد فعلی قراردادهای واگذاری امتیاز، تعداد نمایندگی‌های پیش‌بینی شده برای آینده، تعداد نمایندگی‌هایی که کارشان خاتمه یافته، تعداد قراردادهایی که تجدید نشده‌اند، تعداد قراردادهایی که در گذشته بازخريد شده‌اند و لیستی از نام و آدرس سایر خریداران امتیاز در این سیستم (که به ترتیب بر حسب ایالت سازماندهی شده) و نام کسانی که ظرف سال گذشته از آن خارج شده‌اند. تماس با تعدادی از خریداران که از این سیستم خارج شده‌اند می‌تواند بیانگر مشکلات بالقوه موجود در این قراردادها باشد.

21- صورتهای مالی واگذارنده امتیاز

22- یک کپی از تمام قراردادهای واگذاری امتیاز و سایر قراردادها (قراردادهای اجاره، خرید و غیره) که خریدار امتیاز ملزم به امضای آنهاست.

23- یک رسید استاندارد شده و جداشتنی که اثبات می‌کند که خریدار بالقوه، یک کپی از UFOC را دریافت کرده است.

اطلاعات موجود در UFOC قراردادهای خرید امتیاز را به طور کامل عاری از تقلب نکرده و همچنین تضمین‌کننده موفقیت آن نیست. با این حال، این فرآیند سبب می‌شود که اطلاعات کافی برای شروع یک بررسی عمیق از واگذارنده امتیاز و قرارداد واگذاری صورت گرفته و خریداران بالقوه امتیاز باید از این امر به نفع خود استفاده کنند.



شما نیز مشاور باشید

فرصتی برای تمام عمر

جو ویلینگام، هنگامی که عجلولانه وارد خانه می‌شد به همسرش آلی گفت "عزیزم، فکر کنم پیدایش کردم! این دقیقاً همان چیزی است که دنبالش بودیم و درست به موقع پیدایش کردیم. ماه آینده، حق سنوات خدمت من در شرکت پرداخت می‌شود. اگر ما اکنون در این قرارداد امتیاز سرمایه‌گذاری کنیم می‌توانیم پول خوبی به دست بیاوریم. به همین سادگی!"

آلی می‌دانست که جو، از هنگامی که قربانی آخرین تعدیل نیرو در شرکت شد، به سختی تلاش کرده تا شغل دیگری پیدا کند ولی این شغل حتی برای فردی با تجربیات مدیریتی و پیش زمینه تولیدی قوی او شغلی کمیاب به حساب می‌آمد. جو پس از ماهها تلاش بیهوده برای یافتن شغل می‌گفت، "هنگامی که می‌توان، یک فارغ‌التحصیل 23 ساله از دانشگاه را با کمتر از نیمی از این حقوق استخدام کرده و هر آنچه لازم است به او آموزش داد، کسی به دنبال استخدام یک مرد 51 ساله باتجربه نیست." در همین زمان بود که جو به ایده راه‌اندازی کسب و کار خود اندیشید. به جای شروع یک فعالیت بازرگانی مستقل از صفر، جو اکنون احساس راحتی بیشتری می‌کرد و با توجه به تجربه کاری 26 ساله خود، افتتاح یک نمایندگی را مناسب می‌دانست. او به آلی گفت، "یک واگذارنده امتیاز حمایت لازم را از من به عمل خواهد آورد."

آلی گفت، "درباره این قرارداد واگذاری بیشتر برایم توضیح بده."

جو، که به سختی می‌توانست هیجان خود را مخفی کند، گفت، "این یک فرصت استثنایی برای ماست" و همان طور که فتوکپی یک بروشور ساده را از کیف خود در می‌آورد گفت، "امروز صبح من این غرفه فروش دستگاه‌های چاپ فوق سریع را در نمایشگاه بازرگانی دیدم. تمام نمایندگی‌ها محصولات خود را عرضه کرده بودند ولی این یکی واقعاً چشم مرا گرفت."

آلی پرسید، "آیا این بروشور آنهاست؟"

بله. شرکت آنقدر به سرعت رشد می‌کند که پولشان تمام شده است ولی این مشکل موقتی است. آلی گفت، "آه... آیا به نظر تو یک نمایندگی فروش دستگاه‌های چاپ نمی‌تواند بروشورهای جذباتری را در زمانی کوتاه چاپ کند. ولی من حدس می‌زنم که..."

جو گفت، "نکته اصلی پتانسیل سودآوری این مؤسسه است. من با یکی از خریداران امتیاز ملاقات کردم. او یک کت و شلوار 2,000 دلاری پوشیده و جواهرات گرانبه‌ای داشت. او پول زیادی از کسب و کار خود درآورده و به ما گفت که ما نیز می‌توانیم همین کار را انجام دهیم!" جو ادامه داد، "با حق سنوات خدمتی که از شرکت می‌گیرم، می‌توانیم 10,000 دلار حق الامتیاز را پرداخته و بخش اعظمی از تجهیزات مورد نیاز را اجاره کنیم. من برای هر پنی از حق سنوات خدمت خود ارزش قائلم ولی این یک سرمایه‌گذاری برای آینده ماست. نماینده مذکور گفت که شرکت به ما در افتتاحیه کمک کرده و در تهیه لیستی از مشتریان بالقوه به ما کمک خواهد کرد."

آلی پرسید، "می‌خواهی چه چیزی را چاپ کنی؟" جو گفت، "هیچ چیز! خریدار امتیازی که من با او صحبت کردم پوسترها، کتابچه‌ها، روزنامه‌ها، تبلیغات یا هر چه اسم آنرا بگذارید سفارش می‌دهد!" آلی گفت، "آه خدای من! به نظر می‌رسد که برای انجام همه این کارها نیازمند تجهیزات تخصصی زیادی هستی. هزینه خرید آنها چقدر است؟" "خُب، من دقیقاً مطمئن نیستم. او هیچ عدد دقیقی به من نداد ولی ما می‌توانیم تمام تجهیزات مورد نیاز خود را از واگذارنده امتیاز اجاره کنیم!" آلی گفت، "آیا این تمام آن چیزی است که آنها به شما می‌دهند؟ من تصور می‌کردم که واگذارندگان امتیاز یک مجموعه اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهند."

جو گفت، "بله، من اینها را از او درخواست کردم. او گفت که شرکت مذکور فقط یک شرکت کوچک است. آنها به جای اینکه پول خود را صرف کاغذبازی - های بی‌فایده‌ای کنند که هیچ کس آنها را نمی‌خواند، بخش اعظمی از پول خود را صرف ایجاد کسب و کار خود و کمک به موفقیت خریداران امتیاز کرده‌اند. حرف او برای من منطقی جلوه کرد."

آلی با تردید گفت، "حدس من این است که..." جو، با نگاهی که گویای عزم و اشتیاق بود، گفت، "عزیزم، به نظر من، ما باید از این فرصت استفاده کنیم! علاوه بر این، او گفت که زوج دیگری در این منطقه هستند که در حال حاضر به دنبال دریافت این امتیاز بوده و شرکت مذکور در این ناحیه تنها به یک نفر مجوز می‌دهد. آنها به دنبال اشباع بازار نیستند. تصور او بر این بود که آنها این امتیاز را خواهند خرید. من فکر می‌کنم که باید بسرعت دست بکار شویم وگرنه فرصتی که تنها یکبار در زندگی ما پیش آمده را از دست خواهیم داد."

آلی، از وقتی که جو شغل خود را در کارخانه از دست داده بود، این همه اشتیاق را در او ندیده بود. مجموعه‌ای از نامه‌های رد شده ناشی از جستجو برای شغل، منجر به تضعیف میل او به زندگی شده بود. آلی از بازگشت "جوی قدیمی" خوشحال بود ولی هنوز تردیدهایی درباره فرصت خرید امتیاز را داشت که جو از آن نام می‌برد.

او گفت، "جو، اگر چه این کار ممکن است فرصتی برای تمام عمر باشد ولی آیا فکر نمی‌کنی که قبل از سرمایه‌گذاری این پول، نیازمند کسب اطلاعات بیشتری درباره قراردادهای واگذاری امتیاز هستیم؟ منظور من این است که..."

"عزیزم، من دوست دارم این کار را انجام دهم ولی همانطور که آن مرد گفت، اگر ما این قرارداد را امروز امضا نکنیم، ممکن است این فرصت را برای تمام عمر از دست بدهیم. من فکر می‌کنم که باید همین الان به سراغ او برویم!"

1- درباره سرمایه‌گذاری در این قرارداد چه توصیه‌ای به جو دارید؟ شرح دهید.

2- طرحی را برای جو مشخص کنید تا از آن در یافتن امتیاز مناسب استفاده کند. برای محافظت از خود در قبال یک سرمایه‌گذاری نامناسب، او چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

3- در صورت امضای قرارداد مذکور، مزایا و معایبی که در انتظار اوست را بطور خلاصه بیان کنید.

6-5: شیوه صحیح خرید امتیاز

UFOC ابزار قدرتمندی است که برای کمک به خریداران بالقوه امتیاز طراحی شده و در انتخاب قرارداد مناسب به آنها کمک می‌کند تا توسط افراد متقلب فریب نخورند. آمادگی، عقل سلیم و صبر بهترین دفاع یک کارآفرین بالقوه علیه افراد فرصت‌طلب است. قبل از سرمایه‌گذاری در یک قرارداد واگذاری امتیاز، خریدار امتیاز با بررسی عمیق خود، ریسک به دام افتادن در یک فعالیت بازرگانی که اصلاً وجود خارجی ندارد را به حداقل می‌رساند. پرسیدن سؤالات مناسب و تأکید بر عجله برای تصمیم به سرمایه‌گذاری به یک خریدار بالقوه امتیاز کمک می‌کند تا از افراد فرصت طلب اجتناب کند.

- علی‌رغم محافظتی که UFOC ارائه می‌کند، خریداران بالقوه امتیاز باید با آگاهی کامل دست به اقدام بزنند چرا که در این حوزه در حال رشد، هنوز تقلب وجود دارد. افراد سودجو و فرصت طلب به دنبال استفاده از الگوهای خاصی بوده و خریداران آماده، می‌توانند از این مشکل اجتناب کنند. نکات زیر باید منجر به تحریک حس بدگمانی کارآفرین درباره سرمایه‌گذاری در یک قرارداد خرید امتیاز شود:
- این ادعا که قرارداد واگذاری امتیاز یک قرارداد استاندارد بوده و "شما نیازی به خواندن آن ندارید".
 - واگذارنده امتیازی که در همان جلسه اول یک کپی از مدارک و اظهارنامه مربوطه را در اختیار شما قرار نمی‌دهد.
 - فروشگاه‌هایی با حاشیه سود بسیار پایین یا نبود هیچ نمونه‌ای از فروشگاه‌های موصوف.
 - دفترچه راهنمای سیستم قراردادی که با عجله تهیه شده و یا عدم وجود دفترچه راهنما.
 - قول شفاهی در مورد درآمدهای آینده بدون مدارک و مستندات مکتوب.
 - نرخ بالایی جابجایی دارندگان امتیاز یا نرخ بالایی خاتمه فعالیت آنها.
 - مقادیر غیرعادی دعوی صورت گرفته علیه واگذارنده امتیاز.
 - تلاش برای دلسرد کردن شما از مراجعه به وکیل برای ارزیابی قرارداد واگذاری امتیاز قبل از امضا.
 - عدم وجود مدارک و مستندات مکتوب برای تأیید ادعاها و وعده‌های مذکور.
 - فشار بالا برای فروش قرارداد (یا این قرارداد را الان امضا کنید یا اینکه این فرصت را از دست خواهید داد).
 - ادعای معافیت از قوانین فدرال در ارتباط با افشای کامل جزئیات قرارداد.
 - وعده ارائه طرح‌هایی که شما را به سرعت ثروتمند نموده و با صرف حداقل تلاش، سودهای کلانی را به دست خواهید آورد.
 - طفره رفتن از ارائه لیستی از خریداران فعلی امتیاز که شما بتوانید با آنها صحبت کنید.
 - پاسخ‌گویی طفره‌آمیز و مبهم به سؤالات شما درباره قرارداد واگذاری امتیاز و عملکرد آن.

سیمای یک شرکت

شرکت وست کول

دادستان کل نیویورک در حال حاضر مرتکبین یک کلاهبرداری در قراردادهای واگذاری امتیاز را مورد پیگرد قانونی قرار می‌دهد که 900,000 دلار زیان به خریداران بی‌گناه قرارداد واگذاری امتیاز وارد کرده و منجر به ورشکستگی دو نفر از آنها شد. مالکان شرکت وست کول قرارداد واگذاری مذکور را نزد ایالت ثبت نکرده و اطلاعات مربوطه را در اختیار خریداران بالقوه قرار نداده بودند. آنها همچنین ادعاهای فاقد پشتوانه‌ای را مطرح کرده بودند مبنی بر اینکه خریداران امتیاز می‌توانند با فروش خط منحصربه‌فرد اسنک و نوشابه‌های این شرکت، سالیانه 780,000 دلار سود بدست آورند (وعده‌ای که هیچگاه تحقق نیافت). خریداران امتیاز، که هر یک بین بیست تا پنجاه هزار دلار پرداخته بودند، هنگامی که واگذارنده مذکور نتوانست به وعده‌های خود عمل کند تمام پول خود را از دست دادند.

البته تمام داستان‌های مربوط به قراردادهای واگذاری امتیاز داستان‌های وحشتناکی نیستند که ماحصل واگذارندگان غیرصادق و فرصت طلب باشند. در بسیاری از موارد، مشکلاتی که در قرارداد واگذاری امتیاز پیش می‌آید مربوط به خریداران امتیاز است که قراردادهای قانونی را بدون تحقیق و تجزیه و تحلیل کافی خریداری می‌کنند. آنها به آن دسته از فعالیت‌های بازرگانی روی می‌آورند که از آن لذت نبرده، تناسب کافی را برای اداره آن نداشته و لذا آنرا تعطیل می‌کنند. شما چگونه می‌توانید از این اشتباهات اجتناب کنید؟ گام‌های زیر به شما کمک می‌کند تا تصمیم صحیحی را در این زمینه اتخاذ کنید:

6-5-1: خودتان را ارزیابی کنید

کارآفرینان قبل از اینکه به دنبال قرارداد واگذاری امتیاز بگردند، باید به مطالعه خصلت‌ها، اهداف، تجربیات، موضوعات مورد علاقه و غیر مورد علاقه، گرایش نسبت به ریسک، الزامات درآمدی، تعهدات زمانی و خانوادگی و سایر ویژگی‌های خود بپردازند. آیا شما از کار در یک محیط

ساختارمند راضی هستید؟ چه نوع امتیازهایی با سبک زندگی مطلوب شما سازگار است؟ مایل به زندگی و کار در کدام بخش از کشور یا دنیا هستید؟ شغل ایده آل شما چیست؟ آگاهی از چیزی که از انجام آن لذت می‌برید (و چیزی که مایل به انجام آن نیستید) به شما کمک می‌کند تا جستجوی خود را محدودتر کنید. هدف، یافتن قرارداد واگذاری امتیازی است که متناسب با شرایط شما باشد! یکی از ویژگی‌هایی که خریداران موفق امتیاز در آن مشترکند این است که واقعاً از کارشان لذت می‌برند. جدول 2-6 چک لیستی را برای ارزیابی پتانسیل‌های بالقوه قراردادهای مذکور برای خریداران بالقوه امتیاز ارائه می‌کند.

شکل 2-6

قبل از خرید امتیاز خود را ارزیابی کنید

توانایی‌های شما:

- آیا قرارداد مذکور نیازمند تجربه فنی یا آموزش‌های مرتبط است (مثل تعمیر خودرو، دکوراسیون منزل و محل کار یا آماده سازی اوراق مالیاتی)؟
- شما چه مهارت‌هایی دارید؟ آیا مهارت‌های کامپیوتری، دفترداری یا سایر مهارت‌های فنی را دارید؟
- چه دانش یا استعداد‌های تخصصی را می‌توانید در انجام فعالیت‌های بازرگانی خود مورد استفاده قرار دهید؟
- آیا تاکنون مالک یا مدیر یک شرکت بوده‌اید؟

اهداف شما:

- اهداف شما چیست؟
- آیا نیازمند سطح خاصی از درآمد سالیانه هستید؟
- آیا علاقمند به تعقیب یک حوزه کاری خاص هستید؟
- آیا به فروش خرده‌فروشی یا ارائه خدمات علاقمندید؟
- مایلید چند ساعت کار کنید؟
- آیا مایل به راه‌اندازی یک کسب و کار برای خود یا استخدام یک مدیر هستید؟
- آیا مالکیت امتیاز مذکور منبع اولیه یا مکمل درآمد فعلی شماست؟
- آیا از اداره کسب و کار مذکور برای 20 سال آینده خوشحال خواهید بود؟
- آیا مایل به داشتن چندین شعبه هستید یا اینکه به یک شعبه کفایت می‌کنید؟

سرمایه‌گذاری شما:

- چه مقدار پول باید سرمایه‌گذاری کنید؟
- چه مقدار می‌توانید ضرر کنید؟
- آیا امتیاز مذکور را به تنهایی یا به همراه شرکای خود خریداری می‌کنید؟
- آیا نیازمند تأمین مالی هستید و اگر چنین است، از کجا می‌توانید آنرا تأمین کنید؟
- آیا از درجه اعتباری مناسبی برخوردارید؟
- آیا پس‌انداز یا درآمد اضافی در اختیار دارید که در هنگام شروع فعالیت بازرگانی خود از آن استفاده کنید؟

6-5-2: درباره بازار تحقیق کنید

قبل از خرید قرارداد امتیاز، بازاری که درصدد خدمت رسانی به آن هستید را مورد بررسی قرار دهید. این ناحیه به صورت کلی با چه سرعتی در حال رشد است؟ در کدامیک از نواحی این رشد با سرعت بیشتری اتفاق می‌افتد؟ صرف زمانی در کتابخانه برای تهیه سیمایی از مشتریان در ناحیه مورد نظر اهمیتی اساسی دارد. در غیر این صورت، حرکت شما کورکورانه خواهد بود. مشتریان بالقوه شما چه کسانی هستند؟ ویژگی‌های آنها چیست؟ سطح درآمد و تحصیلات آنها چگونه است؟ چه کالاها و خدماتی را خریداری می‌کنند؟ چه شکاف‌هایی در بازار وجود دارد؟ این شکاف‌ها

نشان دهنده فرصت‌های بالقوه خرید امتیاز برای شما هستند. تحقیقات بازار همچنین تأیید می‌کند که قرارداد واگذاری امتیاز صرفاً بخشی از یک موج زودگذر نیست که به سرعت نابود می‌شود. هدایت این موج‌ها و تبدیل آنها به روندهای مدت یکی از روش‌های موفقیت یک قرارداد واگذاری امتیاز است. قبل از اینکه پیتزا پاپا جان به خریداران امتیاز اجازه افتتاح فروشگاه بدهد، از آنها می‌خواهد شش ماه تا یک سال به ارزیابی توانایی‌هایی بالقوه بازار محلی خود بپردازند. یکی از مدیران می‌گوید، "ما صرفاً به یک منطقه نمی‌رویم تا 200 فروشگاه افتتاح کنیم. ما در هر لحظه زمانی فقط یک فروشگاه را افتتاح می‌کنیم."

6-5-3: گزینه‌های قرارداد امتیازی را در نظر بگیرید

مجلات مثل مجله کارآفرین، FSB و سایر وب سایت‌هایی که در ارتباط با کسب و کارهای کوچک منتشر می‌شوند، دست کم یکی از موضوعات خود را به قراردادهای واگذاری امتیاز اختصاص داده و غالباً نام صدها شرکت واگذارنده امتیاز را لیست می‌کنند. این راهنماها می‌توانند در یافتن یک قرارداد واگذاری مناسب در دامنه قیمتی مربوطه به شما کمک کنند. اینترنت یکی دیگر از ابزارهای ارزشمند برای گردآوری اطلاعات درباره قراردادهای واگذاری امتیاز است. وب سایت سازمان‌هایی مثل انجمن بین‌المللی شرکت‌های واگذارنده امتیاز، انجمن آمریکایی خریداران و معامله‌گران قراردادهای امتیازی و انجمن قراردادهای واگذاری امتیاز کانادا و سایر مؤسسات، منابع و توصیه‌های ارزشمندی را برای خریداران بالقوه امتیاز ارائه می‌کنند. علاوه بر این، بسیاری از شهرها در طول سال میزبان صدها واگذارنده امتیاز هستند که در آنجا گرد هم می‌آیند تا امتیازهای خود را بفروشند. حضور در یکی از این نمایشگاه‌ها یکی از روش‌های آسان و کارآمد برای گردآوری اطلاعات درباره طیفی از فرصت‌های موجود است.

6-5-4: یک کپی از UFOC واگذارنده امتیاز را دریافت کنید

هنگامی که گزینه‌های مربوطه را محدود کردید، باید با هر یک از شرکت‌های مذکور تماس برقرار کرده و یک کپی از UFOC آنها را درخواست کنید. سپس آنها بخوانید! این مدرک یکی از ابزارهای بسیار مهم در جستجوی شما برای امتیاز مناسب بوده و باید حداکثر استفاده را از آن ببرید. هنگام ارزیابی فرصت‌های واگذاری امتیاز، یک خریدار بالقوه امتیاز باید به دنبال چه چیزی باشد؟ اگر چه تضمینی برای موفقیت وجود ندارد، ویژگی‌های زیر منجر به جذابیت یک قرارداد واگذاری امتیاز خواهند شد:

- یک مفهوم یا رویکرد بازاریابی منحصر به فرد: شعباتی که مبادرت به کپی برداری از دیگران می‌کنند موفق‌تر از مؤسسات بازرگانی مستقلی که همین کار را انجام می‌دهند نیستند. پیتزا پاپا جان به نرخ رشد قابل توجهی دست یافته و این کار را با تأکید بر کیفیت اجزاء محقق کرده در حالی که پیتزا دومینو به واسطه سرعت تحویل بالایی که دارد مشهور شده است.
- سودآوری: واگذارنده امتیاز باید سابقه سودآوری مشخصی داشته و خریداران امتیاز نیز از همین ویژگی برخوردار باشند. اگر واگذارنده امتیاز سودآور نباشد، خریداران امتیاز نیز احتمالاً سودآور نخواهند بود. خریداران امتیازی که از فرمت‌های کسب و کار تبعیت می‌کنند باید انتظار دریافت یک نرخ بازده منطقی را داشته باشند.
- یک علامت تجاری ثبت شده: شناخته شدن نام امری بسیار مشکل است و بدون یک علامت تجاری مشهور و محافظت شده این کار محقق نخواهد شد.
- یک سیستم بازرگانی کارآمد: واگذارنده امتیاز باید سیستمی کارآمد را در اختیار داشته و مدارک و مستندات کافی را در اختیار داشته باشد.
- یک برنامه آموزشی منسجم: یکی از ارزشمندترین مؤلفه‌های یک سیستم واگذاری امتیاز، آموزش‌هایی است که به خریداران امتیاز ارائه می‌کند. آموختن این سیستم باید نسبتاً آسان باشد.
- توانایی: خریدار امتیاز نباید به دلیل خرید امتیاز بدهی سنگینی را برای خود ایجاد کند. استقرای سنگین برای افتتاح یک شعبه می‌تواند از همان آغاز یک مؤسسه بازرگانی را محکوم به شکست کند. واگذارندگان معتبر امتیاز قابلیت‌های مالی خریداران بالقوه امتیاز را به عنوان بخشی از فرآیند کنترل خود در نظر می‌گیرند.
- یک رابطه مثبت با خریداران امتیاز: موفق‌ترین واگذارندگان امتیاز کسانی هستند که خریداران امتیاز را به شکل شریک تلقی نموده و با آنها با همین شیوه رفتار می‌کنند.

UFOC 23 مورد از موارد مذکور در قسمت قبل را تحت پوشش قرار داده و شامل یک کپی از توافق‌نامه قرارداد شرکت و کلیه قراردادهای مربوطه است. اگر چه قانون مقرر کرده است که UFOC به جای زبان حقوقی، به زبان انگلیسی روان نوشته شود، بهترین کار استفاده از یک وکیل باتجربه در زمینه قراردادهای واگذاری امتیاز برای بررسی UFOC و بحث درباره تمهیداتی است که این قرارداد برای شما به همراه دارد. به بندهایی که به واگذارنده امتیاز کنترل و اختیار مطلق می‌دهد به دقت نگاه کنید. قرارداد واگذاری امتیاز خلاصه‌ای از جزئیاتی است که در مدت زمان قرارداد بر روابط بین واگذارنده و خریدار امتیاز حاکم است. این قرارداد دقیقاً حقوق و تعهدات هر یک از طرفین را بیان کرده و خط‌مشی‌های حاکم بر روابط موجود در این قرارداد را ارائه می‌کند. چون قراردادهای واگذاری امتیاز نوعاً بلندمدت هستند (50 درصد از آنها به مدت 15 سال یا بیشتر ادامه می‌یابند) برای خریداران بالقوه این امتیازها بسیار مهم است که قبل از امضا، شرایط و بندهای مربوطه را دقیقاً درک کنند. یکی از مفیدترین مواردی که در UFOC وجود دارد، نرخ تغییر خریداران امتیاز است که شامل خروج خریداران امتیاز از این سیستم است. اگر نرخ جابجایی کمتر از پنج درصد باشد، قرارداد مذکور احتمالاً منطقی خواهد بود. با این وجود، نرخ تغییری که حدود 20 درصد باشد علامتی دال بر وجود مشکلات جدی و زیربنایی در یک قرارداد واگذاری امتیاز است. خریداران راضی مایل به ترک یک سیستم موفق نیستند. یکی دیگر از جنبه‌های مهم در بررسی یک قرارداد بالقوه واگذاری امتیاز، قضاوت درباره درجه تناسب آن با فرهنگ شرکت شماست. متأسفانه، UFOC در اینجا کمک چندانی به شما نمی‌کند. بهترین روش برای تعیین این امر، کار با یکی از واحدهای مربوطه برای یک دوره زمانی است (حتی اگر بدون حقوق باشد). انجام این کار نه تنها دیدگاه‌های ارزشمندی درباره فرهنگ شرکت را در اختیار خریداران بالقوه امتیاز قرار می‌دهد بلکه آنها را قادر می‌سازد تا مشخص کنند که تا چه حد از فعالیت‌های روزمره مربوطه لذت می‌برند. کوین هوگان، یکی از مشاورانی که با شرکت واتابگر کار می‌کند می‌گوید، "بسیاری از مردم تحقیقات کافی انجام نمی‌دهند و درباره فعالیت‌های شرکت، اعتقادات خود، هدفی که به دنبال تحقق آن هستند و اینکه آیا با فرهنگ آنها سازگاری دارد یا نه به اندازه کافی دقیق نمی‌شوند".

6-5-5: با دارندگان فعلی این حق‌الامتیازها صحبت کنید

یکی از بهترین روش‌های ارزیابی شهرت واگذارنده امتیاز، مصاحبه (حتی‌الامکان به صورت فردی) با چندین دارنده امتیاز است که دست کم یک سال در این فعالیت بازرگانی بوده و صحبت درباره ویژگی‌های مثبت و منفی توافق‌نامه مذکور است مبنی بر اینکه آیا واگذارنده مذکور به وعده‌های خود عمل کرده است یا نه. آیا در قرارداد واگذاری امتیاز، هزینه‌های راه‌اندازی فعالیت دقیقاً برآورد شده است؟ آیا آنها از پشتیبانی وعده داده شده توسط واگذارنده امتیاز برخوردار شده‌اند؟ آیا آموزش‌هایی که واگذارنده امتیاز در اختیار آنها قرار داده مفید بوده است؟ چه مدت زمانی طول کشیده است تا به نقطه سر به سر برسند؟ آیا هزینه‌های غیرمنتظره‌ای برای آنها اتفاق افتاده است؟ چه خطراتی در خرید یک قرارداد واگذاری امتیاز وجود دارد؟ آیا این قرارداد واگذاری امتیاز انتظارات آنها در ارتباط با فروش، سودآوری و بازگشت سرمایه را برآورده ساخته است؟ در اداره نمایندگی در یک روز معین چه اتفاقاتی می‌افتد؟ با اطلاعاتی که در حال حاضر در اختیار دارند، آیا مجدداً مبادرت به خرید امتیاز می‌کردند؟

سیمای یک شرکت

Ranch 1

باب فیلیپس، یک حسابدار رسمی که به دنبال تغییر شغل برآمده بود، می‌خواست مطمئن شود که امتیاز نمایندگی مناسبی را می‌خرد و لذا زمان زیادی را صرف مطالعه دقیق UFOC هایی نمود که از دهها واگذارنده امتیازی جمع‌آوری کرده بود که توجه او را جلب کرده بودند. برای قضاوت درباره این قراردادها و به جای تکیه صرف بر مدارک و مستندات مذکور، او با خریدارانی که به صورت تصادفی از لیست موجود در UFOC ها گردآوری کرده بود (بند شماره 20) تعدادی را انتخاب کرد. مصاحبه‌های او با دارندگان امتیاز او را متقاعد کرد که Ranch 1، یکی از شعبات فروشگاه‌های زنجیره‌ای مرغ بریان، بهترین گزینه برای اوست. او می‌گوید، "تقریباً تمام دارندگان فعلی امتیاز به دنبال مکان دوم هستند. این امر نشان‌دهنده یک سیستم سالم نمایندگی است". فیلیپس متقاعد شده بود که تحقیقات عمیق او منجر به دریافت نمایندگی مناسب می‌شود. در حال حاضر، او دو امتیاز از شرکت Ranch 1 را در اختیار دارد که بیش از دو میلیون دلار فروش سالانه داشته و ظرف سه سال آینده درصدد افتتاح هشت شعبه دیگر است.

مصاحبه با خریداران قبلی امتیاز برای کسب دیدگاه‌های آنها درباره روابط بین واگذارنده و خریدار بسیار مفید است. چرا آنها کار خود را رها می‌کنند؟ خریداران امتیازات بعضی از شرکت‌ها انجمن‌هایی را تشکیل داده و می‌توانند اطلاعات ارزشمندی را در اختیار خریداران بالقوه امتیاز قرار دهند. سایر منابع اطلاعاتی شامل انجمن آمریکایی خریداران و معامله‌گران قراردادهای امتیازی، انجمن آمریکایی قراردادهای واگذاری امتیاز و انجمن بین‌المللی قراردادهای واگذاری امتیاز است.

6-5-6: از واگذارندگان امتیاز سؤالات دشواری بپرسید

زمانی را صرف پرسیدن سؤالاتی از واگذارندگان امتیاز درباره شرکت و روابط آنها با خریداران امتیاز کنید. شما مدتی طولانی درگیر این روابط خواهید بود لذا پیشاپیش نیازمند کسب اطلاعات بیشتری هستید. فلسفه حاکم بر این روابط چیست؟ فرهنگ شرکت چگونه است؟ خریداران امتیاز چه داده‌هایی را باید با خود به این سیستم بیاورند؟ طرح‌های توسعه آینده شرکت مذکور چیست؟ این طرح‌ها چه تأثیری بر قرارداد شما خواهند داشت؟ آیا شما مشمول یک قلمروی انحصاری خواهید شد؟ هر یک از طرفین تحت چه شرایطی می‌توانند توافق‌نامه امتیاز را خاتمه دهند. اگر در آینده تصمیم به فروش قرارداد خود بگیرید چه اتفاقی خواهد افتاد؟ تحت چه شرایطی مشمول تجدید قرارداد نخواهید شد؟ انتظار دریافت چه درآمدهایی را دارید؟ (اگر واگذارنده امتیاز هیچ ادعای درآمدی در بند 19 UFOC نداشته باشد، علت آن چیست؟) آیا واگذارنده امتیاز یک طرح استراتژیک مدون و دقیق دارد؟ چه تعداد از واگذارندگان امتیاز دارای شعبات متعدد هستند؟ (درصد بالای خریداران امتیازی که شعبات متعدد دارند یکی از علائم خوبی است که نشان‌دهنده اعتبار مارک تجاری واگذارنده امتیاز و قدرتمند بودن سیستم کسب و کار آنهاست). آیا واگذارنده امتیاز قراردادی را خاتمه داده است؟ علت این امر چیست؟ آیا هیچ یک از خریداران امتیاز با شکست مواجه شده‌اند؟ اگر چنین است علت آن چیست؟ بحث‌های بین واگذارنده و خریدار امتیاز چگونه حل شده‌اند؟

6-5-7: تصمیم خود را بگیرید

اولین درس در قراردادهای اعطای نمایندگی این است که، "قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، تکالیف خود را به خوبی انجام دهید". پس از انجام تحقیقات، شما می‌توانید تصمیمی آگاهانه در این زمینه اتخاذ کنید که کدامیک از این قراردادهای شما مناسب‌ترند. آنگاه، زمان آن رسیده است تا یک طرح کسب و کار منسجم را تهیه کنید که به عنوان نقشه راه موفقیت در فرآیندی عمل می‌کند که آنرا انتخاب کرده‌اید. این طرح یکی از ابزارهای ارزشمندی است که می‌توانید از آن برای برنامه‌ریزی تأمین مالی شرکت خود استفاده کنید.



یک نمونه عملی

نمایندگی ایده‌آل خود را انتخاب کنید!

پس از ساعت‌ها کار متمادی به عنوان خریدار در یک صنعت خرده‌فروشی، جینا فریچ به این نتیجه رسید که به جای اینکه منفعت حاصل از سختکوشی او نصیب شرکت بزرگی شود که در آن کار می‌کرد، خودش باید مزد زحماتش را ببرد. او مطمئن بود که اخلاق و تجربه کاری او به موفقیت در این کار کمک می‌کند ولی چون چگونگی راه‌اندازی یک فعالیت بازرگانی از صفر را نمی‌دانست نگاهی به دریافت نمایندگی‌ها به عنوان راهی برای مالکیت مؤسسه بازرگانی خود انداخت. او می‌گوید، "واگذارندگان امتیاز در حال حاضر محصولات اثبات شده‌ای داشته، فعالیت‌های بازاریابی مناسبی را انجام داده و در بعضی از مواقع آموزش‌ها و پشتیبانی کافی را از نمایندگی‌ها به عمل می‌آورند". در قسمت زیر تاریخچه‌ای از کارهای انجام شده توسط فریچ در انتخاب نمایندگی و درس‌هایی که هر یک از خریداران بالقوه امتیاز می‌توانند از تجربه او بیاموزند آورده شده است.

درس 1: عجله نکنید. با خودارزیابی کار خود را آغاز کرده و سپس عمیقاً درباره مناسب‌ترین فرصت‌های دریافت نمایندگی تحقیق کنید. پس از بررسی فعالیت‌ها و کارهایی که بیشترین لذت را از آنها می‌برد، او به این نتیجه رسید که مایل به دریافت نمایندگی در صنعت پوشاک یا مد نیست. در طول سال‌ها، او و همسرش کوین، گزینه‌های مربوطه را مورد بررسی قرار داده بودند. فریچ سریعاً تصمیم گرفت. او و کوین بیش از دو سال صرف مطالعه و تحقیق نموده و سپس گزینه‌های خود را به دریافت نمایندگی برای فروش بستنی محدود کردند. جینا فریچ قبل از تصمیم به خرید مجوز نمایندگی بستنی‌فروشی کلدستون، گزینه‌های مختلفی را مورد ارزیابی قرار داد. کارآفرینانی که به دنبال خرید مجوز

نماینده‌گی هستند برای کسب اطمینان از انتخاب صحیح باید چه گام‌هایی را در این زمینه بردارند؟

درس 2: از اینترنت در تحقیقات خود استفاده کنید. آنها در خانه خود در نیوجرسی، با استفاده از اینترنت مبادرت به تحقیق درباره عملیات نماینده‌گی در صنعت خرده‌فروشی بستنی نمودند. بر اساس این تحقیق، جینا تحت تأثیر شرکت کلدستون قرار گرفت که یک فروشگاه خرده‌فروشی بستنی بود که بستنی‌های تازه‌ای را به مشتریان عرضه می‌کرد. چون این نماینده‌گی تاکنون شعبه‌ای را در ناحیه نیوجرسی تأسیس نکرده بود، فرریچ تقریباً تمام تحقیقات اولیه خود را به صورت اینترنتی انجام داد. هنگامی که او در حال ملاقات با خانواده خود در سن دیگو بود، عملاً به یک فروشگاه بستنی فروشی از این شرکت سر زده و محصولات آنرا آزمایش کرد. این ملاقات مؤید تمام تحقیقات او درباره نماینده‌گی مذکور بوده و تصمیم او را رسخ‌تر کرد. او می‌گوید، "من شوهرم را صدا زده و گفتم، آیا می‌دانی شرکت کلدستون بدنال چه هدفی است؟ من اکنون پاسخ این سؤال را یافته‌ام. این شرکت بدنال فروش بستنی‌هایی با کیفیت فوق‌العاده بالاست. این ایده بسیار خوبی است."

درس 3: دستورالعمل UFOC را با کمک یک وکیل باتجربه مورد بررسی قرار دهید. فرریچ متوجه شد که UFOC واگذارنده امتیاز یک منبع بسیار مفید بوده و اطلاعات جامعی را در اختیار او قرار می‌دهد. با این وجود، صرف مطالعه این مدارک و مستندات می‌تواند کسل‌کننده باشد چرا که حاوی مطالب بسیار زیادی است. اریک کارپ، وکیلی که دوره‌های مربوط به قراردادهای واگذاری امتیاز را در کالج بایسون تدریس می‌کند می‌گوید، "UFOC های مرسوم به اندازه یک دفترچه تلفن هستند. این کتابچه‌ها بسیار پیچیده بوده و دارای ابعاد مختلفی هستند." کارپ می‌گوید که بعضی از خریداران امتیاز آن قدر تحت تأثیر اندازه زیاد UFOC قرار می‌گیرند که اشتباه بزرگ "نخواندن" آنرا مرتکب می‌شوند.

درس 4: از پرسیدن سؤالات متعدد خجالت نکشید. هنگامی که فرریچ از سن دیگو بازگشت، او با دفتر مرکزی کلدستون در اسکاتس دیل در آریزونا تماس گرفته و سؤالات زیادی از آنها پرسید. او خوشحال بود می‌شنید که شرکت در حال افتتاح یک فروشگاه منحصربه‌فرد در میدان تایمز نیویورک است. فرریچ با خود اندیشید که افتتاح این فروشگاه با کلاس منجر به افزایش آگاهی مردم نسبت به مارک تجاری این شرکت در قسمت‌های شمالی شده و به نفع تمام فروشگاه‌هایی است که ممکن است در نزدیکی نیوجرسی افتتاح شوند. او درخواست رسمی خود برای دریافت نماینده‌گی شرکت مذکور را ارائه داد. البته، در همین زمان، واگذارنده امتیاز در حال ارزیابی فرریچ برای اطمینان از این امر بود که آیا می‌تواند معیارهای شرکت برای دریافت نماینده‌گی را برآورده سازد. شرکت کلدستون نسبت به کسانی که مایل به اعطای امتیاز به آنهاست بسیار با دقت عمل می‌کند. آنها می‌خواهند اطمینان حاصل کنند که افراد مذکور بهترین تناسب را با شرکت دارند.

درس 5: با دارندگان فعلی نماینده‌گی‌ها درباره نحوه اداره یک نماینده‌گی صحبت کنید. فرریچ توانست در همایش سالیانه نماینده‌گی‌های کلدستون، که یک گردهمایی از نماینده‌گی‌های این شرکت در سراسر کشور بود، شرکت کند. این همایش فرصت مناسبی در اختیار فرریچ قرار داد تا به مدت یک هفته با تعداد زیادی از نماینده‌گی‌های کهنه‌کار درباره مزایا و معایب مالکیت و اداره یک نماینده‌گی کلدستون صحبت کند. او می‌گوید، "این یکی از بهترین تجربیات من در این فرآیند بود."

درس 6: نقش فعالی در برنامه آموزشی داشته باشید. پس از حضور در این همایش، فرریچ در دانشگاه شرکت مذکور در اسکاتس دیل ثبت نام نموده و در آنجا به مدت دو هفته غرق بررسی جزئیات تولید بستنی و راه‌اندازی یک نماینده‌گی موفق بود. این دوره در ارتباط با آموزش‌های کلاسی و تجربه عملی در نحوه اداره یک فروشگاه واقعی بود. بسیاری از شبها او مبادرت به مطالعه برای آزمون نهایی می‌کرد و هنگامی که بالاترین نمره را در این آزمون کسب کرد، نتایج آن مشخص شده و تقدیرنامه‌ای نیز در این زمینه به او اعطا شد. خریداران امتیاز باید به این موضوع توجه داشته باشند که آنها به واگذارنده امتیاز پول می‌دهند تا نحوه اداره موفق نماینده‌گی‌ها را به آنها بیاموزند و لذا باید بیشترین استفاده را از فرصت‌های یادگیری به عمل آورند.

درس 7: از تجربه و حمایت واگذارندگان امتیاز استفاده کنید. خریداران هوشمند امتیاز از تجربه واگذارنده امتیاز به نفع خود استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، کلدستون به فرریچ در یکی از مهم‌ترین بخشهای عملیات خرده‌فروشی کمک کرد: یافتن مکانی ایده‌آل برای فروشگاه. همچنین، هنگامی که نوبت استخدام و آموزش پرسنل رسید، از حمایت زیادی از سوی آنها برخوردار شد.

علی‌رغم تجزیه و تحلیل‌ها، تحقیقات و آماده‌سازی‌های گسترده انجام شده توسط فرریچ، روز افتتاحیه با مشکلات غیر منتظره‌ای مواجه شد. یکی از فریزرهای بزرگ در حالت یخ زدایی قرار گرفته و دیگر بستنی نداد و این امر منجر به تهدیدی جدی برای موجودی فروشگاه از بستنی‌های تازه شد. علی‌رغم این نقطه ضعف کوچک، افتتاحیه باشکوه فرریچ همانند فروشگاه او به یک موفقیت عالی بدل شد و فروش او ظرف دو سال به 375,000 دلار رسید که بیش از میانگین فروش واحدهای مشابه بود. اگر چه فرریچ بعضی از روزها را پراسترس پشت سر گذاشته است ولی اعتقاد دارد که دریافت نماینده‌گی برای او گزینه مناسبی بوده است. در حقیقت، او در حال حاضر دو نماینده‌گی دیگر از شرکت مذکور، یکی در مَدیسون و دیگری در سامیت در نیوجرسی افتتاح کرده است.

6-6: روندهای مؤثر بر قراردادهای واگذاری امتیاز

قراردادهای واگذاری امتیاز سه موج رشد عمده را از لحظه آغاز تاکنون تجربه کرده‌اند. اولین موج در اوایل دهه 70 زمانی آغاز شد که رستوران-های فست فود از این مفهوم برای رشد سریع خود استفاده کردند. صنعت فست فود یکی از اولین صنایعی بود که به قدرت اعطای نمایندگی پی برد ولی سایر مؤسسات بازرگانی به سرعت متوجه این موضوع شده و از مفهوم اعطای نمایندگی برای صنایع خود استفاده کردند. دومین موج در اوایل دهه 80 اتفاق افتاد که در آن دوران، اقتصاد ایالات متحده به شدت به سمت بخش خدماتی تغییر موضع داد. قراردادهای واگذاری امتیاز از این الگو تبعیت کرده و در تمام حوزه‌های قابل تصور فعالیت‌های خدماتی شروع به رشد کردند که از خدمات زنان و مراکز چاپ و تکثیر گرفته تا خدمات پستی و معاملات املاک را شامل می‌شد. موج سوم در اوایل دهه 90 آغاز شده و تا به امروز ادامه دارد. این موج با نمایندگی‌های جدید و ارزان قیمتی همراه شده است که بر حوزه‌های تخصصی بازار متمرکزند. در عصر کوچک سازی عظیم شرکت‌ها و هزینه‌های فزاینده نمایندگی-های سنتی، این نمایندگی‌های جدید به کارآفرینان بالقوه امکان می‌دهند که سریع‌تر و با هزینه‌های کمتر وارد عرصه کسب و کارهای مطمئن شوند. هزینه‌های راه‌اندازی این شرکت‌ها بین 2,000 تا 250,000 دلار بوده و طیفی از صنایع گوناگون را شامل می‌شوند که از خدمات نشت‌یابی در خانه‌ها گرفته تا نمایشگاه‌های خودرو، مهدکودک و کف سابی را شامل می‌شود. سایر روندهای مهمی که بر قراردادهای واگذاری امتیاز تأثیر می‌گذارند عبارتند از:

6-6-1: وجهه در حال تغییر خریداران امتیاز

خریداران امتیاز (نمایندگی‌ها) امروزه از تحصیلات بهتری برخوردار بوده، به شکل پیچیده‌تری عمل کرده، درک بازرگانی بیشتری داشته و در مقایسه با 20 سال قبل از امنیت مالی بیشتری برخوردارند. قراردادهای اعطای نمایندگی فروش در حال جذب افراد ماهر و باتجربه‌ای است که هدف آنها داشتن شعبات متعددی است که بتوانند تمام ایالت‌ها یا نواحی را تحت پوشش قرار دهند. بسیاری از آنها مدیران قبلی شرکت‌ها، شامل اخراجی‌های شرکت‌ها یا کسانی هستند که به میل خود شرکت را رها کرده و به دنبال یک آغاز جدید در یک حرفه با معنی‌تر و سودمندتر هستند. آنها دارای منابع مالی، مهارت‌ها، تجربه مدیریتی و انگیزه راه‌اندازی موفق شعبات خود هستند.

سیمای یک شرکت

Bevinco

پس از 23 سال فعالیت در یک شرکت بزرگ خدمات مالی، شغل مارک وین برگ در فرآیند تجدید ساختار شرکت حذف شد. با این وجود، به جای اینکه تعلیق را به عنوان یک جریان مخرب در نظر بگیرد از آن به عنوان فرصتی برای تحقق رؤیای خود برای راه‌اندازی یک نمایندگی استفاده کرد. وین برگ می‌گوید، "من می‌خواستم یک کسب و کار جدید را از صفر آغاز کنم". پس از تحقیق درباره گزینه‌ها، او درباره دریافت نمایندگی Bevinco به یک نتیجه قاطع رسید که مؤسسه‌ای بود که در کنترل موجودی و پول نقد حاصل از فروش محصولات به رستوران‌ها کمک می‌کند. پس از هشت سال، نمایندگی او به چنان موفقیتی دست یافته بود که Bevinco از او برای کمک به سایر نمایندگی‌ها در راه‌اندازی کسب و کارشان دعوت کرد. او می‌گوید، "داشتن یک نمایندگی بسیار عالی است. من به جای اینکه تمام نیروی خود را در خدمت شرکت دیگری بکار گیرم می‌توانم از آن برای کار خودم استفاده کنم".

6-6-2: نمایندگی با شعبات متعدد

20 سال قبل، دارندگان نمایندگی‌ها یک شعبه واحد داشتند. با این وجود، امروزه نمایندگی‌های مدرن به صورت فزاینده‌ای با هدف راه‌اندازی واحدهای متعدد به میدان آمده‌اند. در نمایندگی‌های چند شعبه‌ای، در یک دوره زمانی معین، خریدار امتیاز نمایندگی بیش از یک واحد را در یک ناحیه گسترده افتتاح می‌کند. بنابراین، برای دارنده یک امتیاز واحد غیرعادی نیست که 25، 75 یا 100 واحد را در اختیار داشته باشد. با توجه به گزارش FRANDATA، حدود 11 درصد نمایندگی‌ها دارای شعبات متعددی بوده و انتظار می‌رود که این رقم در چند سال آینده به سرعت رشد کند. صادرکنندگان مجوز نمایندگی متوجه شده‌اند که بهترین کاری که در بلندمدت قادر به انجام آن هستند این است که نمایندگی‌های آموزش دیده‌ای را در اختیار داشته و یکسری از واحدها را اداره کنند که این امر قابل مقایسه با تعداد زیادی از نمایندگی‌هایی است که تنها یک واحد را اداره می‌کنند. استراتژی چند واحدی منجر به تسریع نرخ رشد نمایندگی‌ها می‌شود. به عنوان مثال، برای رسیدن به هدف خود برای افزودن 5,000 شعبه جدید ظرف پنج سال، رستوران‌های Allied Domecq Quick Service، فروشنده محصولات باسکین رابینز، دانکین دونات و توگو،

شروع به استفاده از نمایندگی‌هایی با چند شعبه در 17 بازار عمده در ایالات متحده نمود. بسیاری از نمایندگی‌های منتخب، نمایندگی‌های فعلی بودند که درصدد توسعه فعالیت‌های بازرگانی خود بودند ولی سایرین به تازگی وارد این زنجیره شده بودند. محبوبیت نمایندگی‌های چند شعبه‌ای با روندی همسو شده است که به سمت افزایش نمایندگی‌های باتجربه و پیچیده‌ای حرکت می‌کند که اهداف عملکردی بالایی، که یک شعبه واحد قادر به تحقق آنها نیست، برای خود تعیین می‌کنند. نمایندگی‌های چند شعبه‌ای مرسوم بین سه تا شش واحد را اداره می‌کند ولی بعضی از این نمایندگی‌ها شعبات بیشتری را در اختیار دارند.

سیمای یک شرکت

Buffalo Wild Wings

بیل ولتر، پس از کار به عنوان قائم مقام اجرایی بازاریابی برای شرکت وندی و اداره آژانس تبلیغاتی خود به مدت 18 سال، به لاس وگاس در نوادا آمد. او در بدو ورود متوجه فقدان رستوران محبوب خود Buffalo Wild Wings شد که هنگام کار در وندی با آن آشنا شده بود. ولتر که این فرصت را حس کرده بود، به بررسی شعبات پرداخته و بازار محلی را عمیقاً مورد بررسی قرار داده و در سن 52 سالگی تصمیم به راه‌اندازی حرفه جدیدی به عنوان نمایندگی Buffalo Wild Wings نمود. ولتر مجوز کل ناحیه لاس وگاس را خریداری نموده، تاکنون شش نمایندگی را در این ناحیه افتتاح نموده و درصدد افتتاح چهار نمایندگی دیگر ظرف چند سال آینده است. ولتر می‌گوید، "رضایت‌بخش‌ترین موضوع برای من این است که در همه جای شهر لباس Buffalo Wild Wings را پوشیده، مردم به من مراجعه کرده و بگویند، "این همان جای مورد علاقه من است. این موضوع برای من بیش از هر چیزی ارزش دارد."

اگرچه راه‌اندازی واحدهای متعدد مزایایی را برای واگذارندگان و خریداران امتیاز دارد، خطراتی نیز در این زمینه وجود دارد. راه‌اندازی واحدهای متعدد نیازمند این است که صادرکنندگان مجوز تمرکز دقیق‌تری بر انتخاب نمایندگی‌های مناسبی داشته باشند که قادر به تأمین سایر الزامات مربوط به واحدهای متعدد باشند. تأثیر انتخاب نمایندگی‌های غلط زمانی آشکار می‌شود که آنها مبادرت به راه‌اندازی واحدهای متعددی نموده و دردهای زیادی را برای کل زنجیره ایجاد کنند. نمایندگی‌ها باید به خطر کاهش تمرکز واقف بوده و بدانند که در صورت راه‌اندازی واحدهای متعدد، ممکن است از مسیر اصلی خود منحرف شوند. علاوه بر این، اداره واحدهای متعدد به معنای پیچیدگی بیشتر است چرا که مشکلاتی که مؤسسه بازرگانی با آنها مواجه می‌شود نیز چند برابر خواهد شد.

6-6-3: فرصت‌های بین‌المللی

یکی از روندهای مهم در زمینه اعطای نمایندگی، بین‌المللی شدن سیستم‌های واگذاری امتیاز آمریکایی است. قراردادهای اعطای نمایندگی به شکل فزاینده‌ای به یکی از صنایع صادراتی عمده ایالات متحده تبدیل شده‌اند. یکی از مدیران اجرایی انجمن بین‌المللی قراردادهای اعطای نمایندگی می‌گوید، "اعطای نمایندگی در خارج از کشور به شکلی قوی انجام می‌شود. تعداد شرکت‌های آمریکایی صادرکننده پروانه در حال توسعه به خارج از مرزهای ایالات متحده بوده و مداوماً در حال رشد هستند." به دلیل اشباع بازار داخلی، واگذارندگان امتیاز در ایالات متحده برای افزایش فروش و سود خود در حال حرکت به سمت بازارهای بین‌المللی هستند. در حال حاضر بیش از 500 شرکت آمریکایی حضوری بین‌المللی پیدا کرده و خریداران امتیاز داخلی نیز درصدد توسعه فعالیت‌های خود به خارج از مرزها هستند. انجمن بین‌المللی قراردادهای واگذاری امتیاز اینگونه گزارش می‌کند که در خلال دهه گذشته، تقریباً نیمی از تمام واحدهای ایجاد شده توسط گیرندگان پروانه (با مرکزیت آمریکا)، در خارج از ایالات متحده مبادرت به افتتاح شعبه نموده‌اند. به عنوان مثال، در سال 1980، مک‌دونالد در 28 کشور دارای رستوران بود. در حال حاضر، شرکت مذکور دارای بیش از 10,000 شعبه در 119 کشور است. کانادا بازار اولیه صادرکنندگان مجوز ایالات متحده است که پس از آن، مکزیک، ژاپن و اروپا قرار دارند. این بازارها بیشترین جذابیت را برای واگذارندگان امتیاز دارند چرا که از شباهت زیادی با بازار ایالات متحده برخوردارند (درآمد شخصی در حال افزایش، تقاضای بالا برای کالاهای مصرفی، اقتصاد خدماتی در حال رشد و توسعه شهرنشینی).

اگر چه شکل فعالیت بازرگانی کلی یک شرکت ممکن است تغییر چندانی در بازارهای خارجی نداشته باشد، با ورود واگذارندگان امتیاز به بازارهای خارجی، آنها می‌آموزند که رمز موفقیت در انطباق با شرایط است. بعضی از جزئیات مربوط به افتتاح شعبات محلی باید به گونه‌ای باشد که این قابلیت انطباق در آن وجود داشته باشد. به عنوان مثال، برای ارضای ذائقه مردم محلی، رستوران‌های فست فود در بعضی کشورها غالباً باید

اصلاحاتی را در منوی خود انجام دهند. در ژاپن، شعبات مک‌دونالد، تریاکی برگر، رایس برگر، کاتسو برگر (پنیرهای پیچیده شده در کتلت گوشت خوک که پر از کاتسو و کلم خرد شده است) را علاوه بر غذاهای سنتی آمریکایی خود ارائه می‌دهند. در فیلیپین، منوی مک‌دونالد شامل یک برگر تند به سبک فیلیپینی، اسپاگتی و جو با برنج است. در چین، KFC به سرعت آموخت که ساکنین به سالاد کلم علاقه‌ای ندارند و لذا آنرا از منو حذف کرده و غذاهای محلی مثل هویج خرد شده، قارچ و جوانه مامبو را بدان افزود.

با تداوم رشد اقتصاد چین و توسعه بازارهای سرمایه، تعداد فزاینده‌ای از واگذارندگان امتیاز در حال افتتاح مکان‌هایی در آنجا هستند. در حال حاضر، بیش از 1,900 سیستم واگذاری نمایندگی فروش، بیش از 82,000 شعبه را در چین اداره می‌کنند که به طور متوسط 43 واحد برای هر زنجیره می‌شود (که هنوز هم بسیار کمتر از میانگین 540 واحدی به ازای هر زنجیره در ایالات متحده است). در این کشور، رستوران‌های زنجیره‌ای Subway که سومین دسته از رستوران‌های زنجیره‌ای با سریع‌ترین نرخ رشد در ایالات متحده هستند پس از مک‌دونالد و KFC مشغول فعالیت هستند. Subway که در چین به نام Sai Bei Wei شناخته می‌شود (که در زبان مَندَرین (زبان چینی) به معنی "طعمی بهتر از دیگران دارد" است)، به اهمیت صبر در ایجاد یک نمایندگی در بازارهای رقابتی بین‌المللی پی برده است. هنگامی که شرکت مذکور اولین شعبه خود را در چین افتتاح نمود، مدیران باید تابلوهایی را تهیه می‌کردند که نحوه سفارش ساندویچ را نشان می‌داد. فروش سالاد ماهی تُن نگران‌کننده بود چرا که ساکنین آن مناطق، که عادت کرده بودند کل ماهی را ببینند، اعتقاد نداشتند که اصلاً این سالاد از ماهی درست شده باشد. علاوه بر این، چون چینی‌ها تمایلی به لمس غذای خود ندارند، بسیاری از آنها ساندویچ‌های خود را به صورت عمودی نگه داشته، کاغذ لفاف آنرا به تدریج جدا کرده و محتوای آنرا همانند یک موز، می‌خورند!

کشورهایی که اخیراً درهای خود را به روی سیستم بازار آزاد باز کرده‌اند در حال علاقمند شدن به سیستم واگذاری امتیاز هستند تا به آنها کمک کند تا به سمت یک اقتصاد بازار حرکت کنند. بعضی از کشورهای اروپای شرقی شامل مجارستان، لهستان و یوگسلاوی، در حال جذب شرکت‌های صادرکننده نمایندگی هستند. حتی روسیه نیز به بستر مساعدی برای دریافت نمایندگی تبدیل شده است. شرکت مک‌دونالد با رستوران بزرگ خود در مسکو (با 700 صندلی) رکوردی را در این زمینه بر جای گذاشته است. علی‌رغم اینکه این شعبه یکی از بزرگترین شعبات مک‌دونالد در جهان است، عجیب نیست که ناظر صفی از مشتریان گرسنه روسی باشیم که در میدان شلوغ پوشکین برای خرید بیگ‌مک (نوعی مک‌دونالد که از سایر همبرگرهای مک‌دونالد بزرگ‌تر است) در صف ایستاده‌اند. با این وجود، تأسیس نمایندگی‌ها در این کشورها نیازمند صبر است. فقدان سرمایه، ساختارهای زیربنایی قدیمی و کمبود ارز قوی بدان معناست که سود به تدریج بدست می‌آید. بسیاری از واگذارندگان امتیاز مشکلات مربوط به توسعه قراردادهای واگذاری امتیاز در بازارهای خارجی را درک کرده و به آرامی کار خود را آغاز کرده‌اند.



شما نیز مشاور باشید

واگذارندگان امتیاز قلمروهای جدیدی را در چین تصاحب می‌کنند

از لحظه آغاز فعالیت در ایالات متحده در 125 سال قبل، قراردادهای واگذاری امتیاز یکی از بخش‌های بسیار مهم اقتصاد ایالات متحده و اقتصاد جهانی بوده‌اند. چون واگذارندگان امتیاز، تداوم نرخ رشد قابل توجه بازارهای داخلی را بعید می‌دانند، شروع به صدور نمایندگی‌های خود به بازارهای بین‌المللی و کشورهای در حال توسعه نموده‌اند. در حقیقت، قراردادهای واگذاری امتیاز بیشترین تناسب را با اقتصادهای در حال توسعه دارند چرا که به مردمی که تجربه بازرگانی و منابع مالی محدود دارند امکان مشارکت در یک کسب و کار جا افتاده و با سابقه را می‌دهند. چین، با جمعیتی بالغ بر 1/3 میلیارد نفر و دارا بودن بزرگ‌ترین بازار مصرف‌کنندگان بالقوه در جهان، برای بسیاری از واگذارندگان امتیاز به یک هدف تبدیل شده است. چون پیش‌بینی می‌شود تا سال 2010 بخش خرده‌فروشی چین با نرخ ثابت هشت تا ده درصد رشد کند، بسیاری از کارشناسان چین را به عنوان بزرگ‌ترین بازار مصرفی قرن 21 تلقی می‌کنند. قراردادهای واگذاری امتیاز در چین نسبتاً جدید است ولی صادرکنندگان مجوز رستوران‌های فست فود، آینده درخشانی را برای آن پیش‌بینی می‌کنند چرا که صنعت فست فود در مراحل طفولیت خود بوده و با سرعت بسیار زیادی رشد می‌کند. KFC اولین شعبه خود را در سال 1987 تأسیس نمود ولی به جای اینکه یک واگذارنده واقعی امتیاز باشد، عمدتاً فروشگاه‌هایی را تحت مالکیت خود داشت. اولین نمایندگی KFC در شهر ژی آن در سال 1993 تأسیس شد. شرکت Yum! Brands، مالک KFC، پیتزا هات و سایر صادرکنندگان مجوز، بیش از 1200 رستوران KFC و 120 پیتزا هات در چین دارد. دیوید نواک، مدیرعامل شرکت Yum! Brands می‌گوید، "ما مارک تجاری شماره یک در چین هستیم. KFC تقریباً به اندازه ایالات متحده در چین برای ما پول‌سازی می‌کند."

شرکت مک‌دونالد در سال 1992 زمانی وارد چین شد که فروشگاه‌های را در بیجینگ به عنوان بخشی از یک سرمایه‌گذاری مشترک با یک شرکت چینی محلی راه‌اندازی نمود. به کمک این شریک محلی، مک‌دونالد توانست فعالیت‌های خود را به بیش از 600 مکان در سراسر چین توسعه دهد. مینگ سان، یک شهروند چینی که کاری پاره وقت در مک‌دونالد گرفته و در عین حال برای دریافت مدرک MBA خود در دانشگاه کلگری کانادا تحصیل می‌کرد، در سال 2004 اولین نمایندگی مک‌دونالد را در تیانجین، شهری با ده میلیون نفر جمعیت در حدود هفتاد مایلی جنوب شرقی بیجینگ تأسیس نمود. مینگ سان 360,000 دلار (حدود سه میلیون یوآن) که ماحصل کار او به عنوان مشاور مالی بود را در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده و فروشگاه خود را راه‌اندازی نمود. او دربارهٔ رستوران پر مشتری خود می‌گوید، "به نظر من، این یک آغاز بسیار خوب برای یک کارآفرین جاه‌طلب به حساب می‌آید."

همانند بسیاری از صادرکنندگان موفق پروانهٔ فعالیت، Yum! Brands و مک‌دونالد عملیات اعطای نمایندگی‌های خود در چین را به آهستگی دنبال می‌کنند. جین برایانت، یکی از مدیران توسعهٔ بین‌المللی شرکت Subway، می‌گوید، "هنگامی که در سال 1995 شروع به توسعهٔ نمایندگی‌ها در چین نمودم هیچ واژه‌ای در زبان چینی معادل واژهٔ 'اعطای نمایندگی فروش' نبود. در حال حاضر، یک واژهٔ چینی معادل به نام 'جی‌مینگ' وجود دارد." صادرکنندگان مجوز نمایندگی در ایالات متحده درصد کسب دانش دربارهٔ ظرایف انجام فعالیت‌های بازرگانی در بخش‌های مختلف بازارهایی هستند که نمایندگی‌های قدیمی آنها را توسعه داده‌اند. آنها می‌دانند که آگاهی کامل از بازارهای محلی کلید موفقیت عملیات آنها در چین است. بسیاری از واگذارندگان امتیاز مستقر در ایالات متحده می‌گویند که درخواست‌های متعددی را از سوی افراد علاقمند به افتتاح نمایندگی در چین دریافت می‌کنند.

بعضی از ابعاد تأسیس نمایندگی در چین تفاوتی با ایالات متحده ندارد. یافتن فرد مناسب برای اعطای نمایندگی اولین اولویت به حساب می‌آید و انتخاب بهترین مکان نیز به همین میزان اهمیت دارد. به عنوان مثال، KFC و مک‌دونالد از متقاضیان بالقوه می‌خواهند که دست کم یکسال در پست‌های مختلف در رستوران‌های موجود فعالیت کنند. مک‌دونالد، متقاضیان چینی دریافت مجوز را به یکی از شعبات هنگ کنگ و دانشگاه معروف همبرگر آن اعزام نموده و دانشجویان تمام جنبه‌های ادارهٔ شعبات موفق را می‌آموزند. دانشگاه همبرگر همانند یک دانشکدهٔ بازرگانی است. دانشجویان در کلاس‌های مجهز به تکنولوژی روز نشسته و مطالعات موردی را در گروه‌های مجزا انجام می‌دهند. با این وجود، بر خلاف یک مدرسهٔ بازرگانی، این دانشگاه شامل یک رستوران آزمایشی است که دانشجویان آموزش‌های عملی را در آن فرا می‌گیرند. مدرسان نیز بر آموزش خریداران بالقوهٔ امتیاز تمرکز دارند و آنها را به تفکر خلاقانه و تحلیلی ترغیب کرده و به آنها می‌آموزند که خوش‌خنده و خوش‌برخورد باشند. اینها مهارت‌هایی است که هیچگاه آنرا در دانشگاه‌ها و شرکت‌های چینی نمی‌آموزند. واگذارندگان امتیاز آمریکایی که در چین مشغول فعالیت هستند می‌دانند که برای به بار نشستن سرمایه‌گذاری‌ها نیازمند گذر زمان بوده و اعتقاد دارند که بازدهٔ این کار ارزش انتظار کشیدن را دارد. سام سو، رئیس رستوران‌های Yum! در چین می‌گوید، "ما در حال بذریابی برای آینده‌ای درخشان‌تر هستیم."

- 1- فرصت‌ها و چالش‌هایی که صادرکنندگان مجوز، هنگام ورود به بازارهای نوظهوری مثل چین، با آن مواجه می‌شوند را بیان کنید.
- 2- از اینترنت به عنوان منبعی برای تهیه لیستی متشکل از دست کم پنج پیشنهاد استفاده کنید که به واگذارندگان امتیازات جدید، که درصد تأسیس شعبات خود در چین هستند، کمک می‌کند.

6-6-4: مکان‌های کوچک و مدرن

با افزایش هزینه‌های ایجاد مکان‌های باکلاس، واگذارندگان امتیاز در جستجوی مکان‌های غیرسنتی برآمده‌اند تا از آن طریق بتوانند شعبات کوچک‌تر و ارزان‌تری را تأسیس کنند. بر اساس اصل بازاریابی تقاطعی، ایدهٔ اصلی در این است که صرفنظر از مکان مشتریان، کالاها یا خدمات شعبهٔ مذکور مستقیماً در مسیر آنان قرار گیرد. مکان‌هایی که در داخل مکان‌های دیگر قرار گرفته‌اند از محبوبیت زیادی برخوردارند. واگذارندگان امتیاز، شعبات کوچکی را در دانشکده‌ها، کافه تریاهای دبیرستان‌ها، مکان‌های ورزشی، بیمارستان‌ها، فرودگاه‌ها و باغ وحش‌ها راه‌اندازی می‌کنند. یک پیتزافروشی به نام Eight در سن لوئیز در حال حاضر شعباتی در داخل فروشگاه‌های رفاهی، سوپرمارکت‌ها و سالن‌های بازی بولینگ داشته و درصد افتتاح سایر فروشگاه‌های خود در جوار ویدئو کلپ‌ها است. بسیاری از خریداران امتیاز متوجه شده‌اند که شعبات کوچکتری که در این مکان‌های غیرسنتی قرار گرفته‌اند تقریباً همان میزان فروش شعبات بزرگتر، ولی با هزینه‌ای بسیار کمتر، دارند!

سیمای یک شرکت

دانکین دونات

استیو سیگل، مالک 35 فروشگاه دانکین دونات در بوستون، اخیراً شروع به انتقال شعبات خود به مکان‌های کوچک غیرسنتی نموده که میزان ترافیک عابری پیاده در آنها بسیار بالاست. یکی از سودآورترین فروشگاه‌های او تنها 64 فوت مربع مساحت دارد ولی به دلیل استقرار در یک ناحیهٔ تجاری مملو از کارمندان

اداری از حجم فروش بسیار بالایی برخوردار است. دانکین دونات توافق نامه‌ای با وال-مارت منعقد کرده تا شعباتی را در داخل بعضی از فروشگاه‌های این غول بزرگ تأسیس کند.

مکان‌هایی که بر آسایش مشتریان تأکید نموده و در نزدیکی آنها قرار گرفته‌اند یکی از نکات کلیدی برای رشد مداوم نمایندگی‌ها در بازار داخلی هستند.

6-6-5: امتیاز نمایندگی فروش تبدیلی

روندهای اخیر به سمت نمایندگی تبدیلی رو به افزایش است که در آن، مالکان مؤسسات بازرگانی مستقل به شعبات نمایندگی تبدیل می‌شوند تا از مزایای شناسایی نام برخوردار شوند. در یکی از مطالعات این‌گونه گزارش شده است که 42 درصد واگذارندگان امتیاز در آمریکای شمالی، از واگذاری تبدیلی به عنوان یک استراتژی رشد استفاده کرده‌اند. در نمایندگی تبدیلی، واگذارنده امتیاز امکان ورود سریع به بازار جدید و استفاده از افراد باتجربه را دارد. خریداران امتیاز نیز از شهرت بیشتر برخوردار شده و غالباً افزایش فروش قابل توجهی را تجربه می‌کنند. برای کارآفرینانی که فروشگاه‌های خود را از فروشگاه‌های مستقل به نمایندگی‌های فروش تبدیل می‌کنند، غیرعادی نیست که افزایش فروش 20 درصدی یا بیشتر را تجربه کنند، چرا که نام شناخته شده‌ای که در اثر این نمایندگی نصیب آنها می‌شود این قابلیت را به آنها می‌دهد. جدی‌ترین تلاش انجام شده در این زمینه مربوط به شرکت Century 21 بوده است که یک شرکت فروش اموال غیرمنقول است.

6-6-6: قرارداد واگذاری امتیاز ویژه

قرارداد واگذاری امتیاز ویژه (شعبات نمایندگی) به خریدار امتیاز حق ایجاد یک سازمان نیمه مستقل را در یک ناحیه خاص می‌دهد تا بتواند سایر نمایندگی‌ها را به کار گرفته، امتیاز خود را به آنها فروخته و از آنها حمایت کند. یک قرارداد واگذاری امتیاز ویژه، حق توسعه شعبات فرعی را در یک ناحیه جغرافیایی گسترده یا حتی کل کشور خریداری می‌کند. دریافت شعبات نمایندگی‌ها منجر به رشد تصاعدی واگذارنده امتیاز می‌شود. بسیاری از واگذارندگان امتیاز از این فرآیند برای افتتاح سریع و کارآمد شعبات در بازارهای بین‌المللی استفاده می‌کنند چرا که این نمایندگی‌های ویژه از قوانین و ظرایف محلی فروش در بازارهای داخلی آگاهند. به عنوان مثال، یکی از نمایندگی‌های دارای قرارداد واگذاری ویژه شرکت TCBY، یک شرکت فروشنده دوغ، 21 فروشگاه را در چین و هنگ کنگ افتتاح کرده است. با توجه به این موفقیت، شرکت مذکور امتیاز ویژه توسعه این محصول در هند را به این نمایندگی واگذار کرده است.

6-6-7: سیستم‌های مکمل (یا قراردادهای واگذاری ترکیبی یا مارک‌های تجاری گوناگون)

بعضی از واگذارندگان امتیاز روش‌های جدیدی برای دسترسی به مشتریان پیدا کرده و این کار را با اتحاد با سایر واگذارندگان امتیازی انجام داده‌اند که در حال فروش کالاها یا خدمات مکمل هستند. تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها از شعبات مکمل استفاده نموده و از دو یا چند مجوز مجزا زیر یک سقف استفاده می‌کنند. این سیستم "دوست‌یابی" زمانی بهترین کارایی را دارد که دو ایده مذکور با یکدیگر همخوانی داشته و برای مشتریان نیز جذابیت داشته باشند. به عنوان مثال، شرکت Yum! Brands که شامل نمایندگی‌هایی مثل KFC، Taco Bell، Pizza Hut، A&W و Long John Silver است، در حال ایجاد صدها شعبه ترکیبی است که اخیراً موفقیت خود را اثبات کرده است. حدود 15 درصد از رستوران‌های این شرکت با ترکیبی از مارک‌های تجاری گوناگون مشغول فعالیت بوده و از دو یا چند مارک تجاری در یک مکان واحد استفاده می‌کنند. دیوید نواک، مدیرعامل Yum! Brands می‌گوید، "ما دریافتیم که مشتریان، یک مجموعه با دو مارک تجاری را شش برابر بیشتر از یک مارک تجاری می‌پسندند."

شعبات سیستم‌های مکمل، اگر از برنامه‌ریزی مناسبی برخوردار باشند می‌توانند چندین برابر بیش از شعبات منفرد و مستقل رشد کرده و افزایش فروش و سود داشته باشند. یکی از دارندگان امتیاز شرکت Baskin Robbins متوجه شد که با افزودن نمایندگی فروش Blimpie Subs and Salads به مجموعه خود، فروش به میزان 25 درصد افزایش یافته است. یکی دیگر از دارندگان امتیاز که شرکت Shell Oil (پمپ بنزین)، Charley's Steakery (ساندویچ فروشی) و TCBY (دوغ منجمد) را زیر یک سقف در کلمبوس جمع کرده است می‌گوید که فروش، ده درصد بیش از موقعی است که این شعبات در مکان‌های مجزا مشغول فعالیت بوده‌اند.

6-6-8: خدمت‌رسانی به زوج‌های دو شغله و موج جمعیت پا به سن گذاشته

توجه داشته باشید که زوج‌های دو شغله به امری عادی تبدیل شده‌اند که این امر خصوصاً بین افراد متعلق به موج جمعیت دهه 50 و 60 (نسل پرزایی) رواج دارد و تقاضا برای قراردادهای واگذاری، که راحتی و صرفه‌جویی در زمان را به ارمغان می‌آورد، در حال افزایش است. مشتریان مایل به پرداخت بهای کالاها و خدماتی هستند که در وقت و انرژی آنها صرفه‌جویی نموده و مجوزها و قراردادهای واگذاری، آماده ارائه این خدمات به آنها هستند. نمایندگیهای مستقر در جوار افراد می‌توانند به منازل و محل کار مدیران مرد پرمشغله رفته و لباس‌ها و سایر وسایل مورد نیاز آنان، از لباس و کروات گرفته تا کت و شلوار متناسب تن آنها را بفروشند. سایر حوزه‌هایی که نمایندگیها در آنها رشد سریعی را تجربه می‌کنند شامل تحویل غذا درب منزل، خدمات نظافت منازل، آموزش مستمر (خصوصاً آموزش کامپیوتر و امور بازرگانی)، فعالیت‌های اوقات فراغت (مثل سرگرمی‌ها، حوضچه‌های آبگرم و فعالیت‌های مسافرتی) و محصولات و خدماتی شامل کسب و کارهای خانگی و خدمات بهداشتی است.

6-7: نتیجه‌گیری

قراردادهای واگذاری امتیاز قابلیت خود در اقتصاد ایالات متحده را ثابت کرده و به یکی از بخش‌های کلیدی کسب و کارهای کوچک تبدیل شده است چرا که فرصت مالکیت و اداره یک مؤسسه بازرگانی با شانس موفقیت بالا را به بسیاری از کارآفرینان بالقوه می‌دهد. صنعت واگذاری امتیاز، علی‌رغم نرخ رشد تأثیرگذار خود هنوز جای زیادی برای رشد دارد. دان دیبولت، رئیس انجمن بین‌المللی قراردادهای واگذاری امتیاز می‌گوید، "قراردادهای واگذاری امتیاز در بهترین حالت ممکن، هنوز در مراحل اولیه رشد خود بوده و از پتانسیل رشد بالایی برخوردار است."

6-8: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- انواع قراردادهای واگذاری امتیاز شامل نام تجاری، توزیع محصول یا قراردادهای خالص را توصیف کنید؟

قراردادهای واگذاری نام تجاری مستلزم خرید حق نمایندگی یک نام تجاری توسط خریدار امتیاز از واگذارنده امتیاز بدون توزیع منحصربه‌فرد محصولات آن است. قرارداد واگذاری توزیع محصولات مستلزم دریافت مجوز توسط خریدار امتیاز برای فروش کالاها و خدمات تحت نام تجاری واگذارنده امتیاز از طریق یک شبکه توزیع انتخابی و محدود است. قراردادهای واگذاری خالص نیز مستلزم استفاده از یک فعالیت بازرگانی کامل توسط خریدار امتیاز است.

2- (الف). مزایا (ب) معایب خرید یک قرارداد واگذاری را شرح دهید؟

قراردادهای واگذاری امتیاز مزایای متعددی را ارائه می‌کنند: آموزش و حمایت مدیریت، جذابیت نام تجاری، کیفیت استاندارد کالاها و خدمات، برنامه‌های تبلیغات در سطح ملی، کمک‌های مالی، محصولات و فعالیت‌های بازرگانی اثبات شده، قدرت خرید متمرکز، محافظت از قلمرو و شانس موفقیت بالاتر.

قراردادهای واگذاری امتیاز از نقاط ضعف خاصی رنج می‌برند: مبلغ امتیاز و اشتراک در سود، تعهد کامل به عملیات استاندارد، محدودیت‌های مربوط به خرید، خطوط محدود محصول، برنامه‌های آموزشی غیر رضایت‌بخش، اشباع بازار و آزادی کمتر.

3- قوانین مربوط به خرید امتیاز را شرح دهید؟

کمیسیون تجارت فدرال (FTC) در سال 1979 قانون قانونمند کردن تجارت را تصویب کرده که تمام واگذارندگان امتیاز را ملزم می‌کند تا اطلاعات تفصیلی درباره عملیات خود را در اولین جلسه فردی یا دست کم ده روز قبل از امضای قرارداد یا پرداخت پول را افشاء کنند. قانون FTC شامل تمام واگذارندگان امتیاز می‌شود. قانون قانونمند کردن تجارت، واگذارندگان امتیاز را ملزم به ارائه اطلاعات در 23 زمینه در قالب یک اظهارنامه می‌کند. 17 ایالت قوانین خاص خود را در این زمینه تصویب کرده‌اند که واگذارندگان امتیاز را ملزم به ارائه UFOC به خریداران بالقوه امتیاز می‌کند.

4- درباره شیوه صحیح خرید یک قرارداد واگذاری امتیاز بحث کنید.

گام‌های زیر به شما کمک می‌کند تا انتخاب صحیحی را در زمینه این قراردادها داشته باشید: خودتان را ارزیابی کنید؛ درباره بازار تحقیق کنید؛ گزینه‌های مختلف درباره قراردادهای واگذاری امتیاز را مدنظر قرار دهید؛ یک کپی از UFOC واگذارنده امتیاز را دریافت کنید؛ با خریداران فعلی امتیاز صحبت کنید؛ سوالات سختی را از واگذارندگان امتیاز بپرسید و در نهایت تصمیم خود را بگیرید.

5- روندهای عمده‌ای که بر فرآیند واگذاری امتیاز تأثیر می‌گذارند را بیان کنید؟

روندهای کلیدی موثر بر این فرآیند شامل وجهه در حال تغییر خریداران امتیاز، فرصت‌های بین‌المللی در زمینه این قراردادها، مکان‌های کوچک‌تر و غیرسنتی‌تر، قراردادهای واگذاری تبدیلی، قراردادهای واگذاری چند شعبه‌ای، قراردادهای واگذاری ویژه و سیستم‌های مکمل (قراردادهای واگذاری ترکیبی) است.

6-9: سؤالاتی برای بحث

- 1- قرارداد واگذاری امتیاز چیست؟
- 2- سه نوع از قراردادهای واگذاری امتیاز را توصیف کرده و یک نمونه از هر یک را بیان کنید.
- 3- درباره مزایا و محدودیت‌های قرارداد واگذاری امتیاز برای خریدار امتیاز بحث کنید.
- 4- چرا یک کارآفرین مستقل از یک توافق‌نامه امتیازی رضایت ندارد؟
- 5- نشانه‌های یک واگذارنده امتیاز بی‌اعتبار چیست؟
- 6- خریداران بالقوه امتیاز قبل از سرمایه‌گذاری چه گام‌هایی را باید بردارند؟
- 7- کاربرد قوانین تجاری FTC چیست؟ این قوانین چه محافظتی از خریداران بالقوه امتیاز به عمل می‌آورند؟
- 8- روندهای فعلی در زمینه قراردادهای واگذاری امتیاز را بیان کنید؟
- 9- یکی از خریداران امتیاز می‌گوید، "قراردادهای واگذاری امتیاز از این لحاظ مفید است که تجربه واگذارنده امتیاز را در اختیار شما قرار داده، شما را پرورش داده و به عنوان راهنمای شما عمل می‌کند ولی لزوماً موفقیت شما را تضمین نمی‌کند. این امر به چیزهایی که شما با خود به مؤسسه بازرگانی آورده‌اید بستگی داشته و میزان آمادگی و تعهد شما در یافتن واگذارنده مناسب امتیاز نقش زیادی در موفقیت شما دارد". آیا با این جمله موافقت می‌کنید؟ شرح دهید.
- 10- برای فردی کاملاً خلاق و نوآور که درصدد خرید یک امتیاز است چه توصیه‌ای دارید؟



فصل 7: خرید یک کسب و کار موجود

سرقفلی، همانند یک نام خوب، با تلاش زیاد به دست می‌آید ولی با یک اقدام غلط به یکباره از دست می‌رود.

لُرد جفری

هیچ چیزی ساده‌تر از یادگیری از طریق تجربه و سخت‌تر از بکارگیری آن نیست.

جاش بیلینگز

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- الف: مزایا و ب: معایب خرید یک کسب و کار موجود را درک کنید.
- 2- گام‌های مربوط به شیوه صحیح خرید یک مؤسسه بازرگانی را بیان کنید.
- 3- فرآیند ارزیابی یک کسب و کار موجود را شرح دهید.
- 4- تکنیک‌های گوناگون تعیین ارزش یک مؤسسه بازرگانی را بیان کنید.
- 5- دیدگاه‌های فروشنده در فرآیند خرید و ساختار معامله را درک کنید.
- 6- فرآیند مذاکره را درک کرده و عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کنید.

بعضی از کارآفرینان، به جای راه‌اندازی کسب و کارهای خود یا خرید امتیاز، به دنبال شیوه مستقیم‌تری برای مالکیت مؤسسه بازرگانی هستند: خرید یکی از کسب و کارهای موجود. در حقیقت، به طور میانگین در هر سال، بیش از 500,000 مؤسسه بازرگانی خرید و فروش می‌شوند. تمام این موقعیت‌ها منحصربه‌فردند ولی فرآیند ارزیابی یک درخواست خرید چنین نیست. فرآیند موشکافی دقیق، که مستلزم تجزیه و تحلیل و ارزیابی شیوه خرید کسب و کارهای موجود است، در مقایسه با تهیه یک طرح کسب و کار جامع برای راه‌اندازی یک مؤسسه بازرگانی زمان کمتری را طلب نمی‌کند. فرآیند موشکافی دقیق، اگر به درستی انجام شود، جنبه‌های مثبت و منفی کسب و کارهای موجود را آشکار می‌کند. حذف یا عبور از فرآیند موشکافی دقیق اشتباه بزرگی محسوب می‌شود چرا که بعضی از مؤسسات بازرگانی، که ظاهراً خوب به نظر می‌رسند، ممکن است دارای نواقص جدی در هسته اصلی خود باشند. بررسی مؤسسات بازرگانی برای کشف شرایط و ارزش واقعی آنها نیازمند زمان، تعهد و موشکافی دقیق است. این فرآیند از این جهت ارزشمند است که می‌تواند کارآفرین را از خرید آن دسته از مؤسسات بازرگانی که محکوم به فنا هستند بر حذر دارد. هنگام بررسی خرید یک مؤسسه بازرگانی، اولین قاعده این است، «هیچگاه در معامله عجله نکنید». هنگام بررسی درخواست‌های خرید مؤسسات بازرگانی، استفاده از راه‌های میانبر تقریباً همیشه منجر به پیامدهای ناگوار و پرهزینه می‌شود. خریداران بالقوه باید اطمینان حاصل کنند که پاسخ سوالات اساسی زیر را یافته‌اند:

- آیا نوع مناسبی از مؤسسه بازرگانی در حوزه‌ای که شما درصدد فعالیت در آن هستید وجود دارد؟
- شما در این حوزه خاص صنعت چه تجربه‌ای دارید؟ برای موفقیت در این حوزه خاص، تجربه تا چه حد نقش دارد؟
- پتانسیل موفقیت شرکت تا چه حد است؟
- چه تغییراتی را با چه گستردگی باید اعمال کنید تا تمام پتانسیل‌های مؤسسه بازرگانی به منصفه ظهور برسند؟
- قیمت و روش پرداخت منطقی چیست و آیا فروشنده آنرا می‌پذیرد؟
- آیا شرکت مذکور پول نقد کافی برای پرداخت بهای معامله و نرخ بازگشت سرمایه کافی ایجاد می‌کند؟
- آیا به جای خرید یکی از شرکتهای موجود، بهتر نیست کسب و کار خود را از صفر شروع کنید؟

7-1: خرید یک کسب و کار موجود

7-1-1: مزایای خرید یک کسب و کار موجود

در خلال دهه آینده، کارآفرینانی که درصدد خرید کسب و کارهای موجود بر می‌آیند باید فرصت‌های زیادی را در نظر بگیرند. در یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط شرکت PricewaterhouseCoopers بیان شده است که پنجاه درصد مالکان مؤسسات موجود در خلال دهه آینده درصدد فروش کسب و کارهای خود هستند. کسانی که مبادرت به خرید کسب و کارهای موجود می‌کنند می‌توانند از مزایای زیر بهره‌مند شوند.

کسب و کارهای موفق فعلی همچنان می‌توانند به موفقیت خود ادامه دهند: خرید مؤسسات بازرگانی در حال رشد با قیمت مناسب منجر به افزایش احتمال موفقیت می‌شود. تیم مدیریتی قبلی از پایه ثابتی از مشتریان برخوردار بوده، روابط مستحکمی با عرضه‌کنندگان داشته و یک سیستم کسب و کار جا افتاده را در اختیار دارد. با خرید یک شرکت، مشتریان آن نیز به شما به ارث می‌رسند و هنگامی که کارآفرین در حال مطالعه نحوه کسب موفقیت است، این امر سبب هدایت کارآفرین به سمت جلو می‌شود. قبل از اعمال تغییرات، صرف زمانی برای کسب اطلاعات درباره شرکت و مشتریان، منجر به افزایش احتمال موفقیت تغییرات مذکور خواهد شد. مالک جدید باید درصدد انجام اصلاحاتی باشد که منجر به جذب مشتریان جدید و در عین حال، حفظ مشتریان فعلی شرکت شود. با این حال، حفظ تعادل بین مشتریان قدیمی و جدید کار چندان ساده‌ای نیست.

یک مؤسسه بازرگانی ممکن است در حال حاضر بهترین مکان را در اختیار داشته باشد: وقتی مکان مؤسسه بازرگانی نقشی حیاتی در موفقیت آن داشته باشد (که غالباً در زمینه خرده‌فروشی مصداق دارد)، عاقلانه است کسب و کاری را خریداری کنیم که در حال حاضر در مکان مناسبی قرار گرفته است. افتتاح شرکت در مکانی در درجه دوم اهمیت و امید به جذب مشتریان ممکن است بی‌ثمر باشد. در حقیقت، مکان می‌تواند بزرگ‌ترین دارایی کسب و کارهای موجود باشد. اگر این مزیت برای سایر مکان‌ها وجود نداشته نباشد، کارآفرین مذکور گزینه‌ای به جز خرید یکی از کسب و کارهای موجود ندارد. اخیراً یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای فست فود، به عنوان بخشی از طرح توسعه خود مبادرت به خرید یک زنجیره کوچک‌تر نموده است که دلیل آن نه به‌واسطه پایه مشتریان و سایر دارایی‌ها بلکه به دلیل مکان‌های مناسب شعبات آن بوده است.

کارکنان و عرضه‌کنندگان دارای سابقه بوده و در کار خود جا افتاده‌اند: کسب و کارهای موجود دارای کارکنان باتجربه‌ای هستند که می‌توانند در طول فرآیند گذار به مالک جدید کمک کنند. کارکنان باتجربه شرکت را قادر به تداوم فرآیند خود نموده و در خلال این مدت، مالک جدید می‌تواند زیر و بم مؤسسه بازرگانی را بشناسد. بسیاری از مالکان جدید به این موضوع به عنوان یک مزیت بسیار ارزشمند می‌نگرند تا بتوانند درباره روش‌های افزایش فروش یا کاهش هزینه‌ها ایده‌هایی را از کارکنان بگیرند. در بسیاری از موارد، مالک قبلی ممکن است کارکنان را به این شیوه در کار درگیر نکرده و هیچگاه از مزایای موجود در خرید کارکنان بهره‌برداری نکرده باشد. تعداد کمی از افراد قادرند کار مربوطه را بهتر از متصدیان فعلی انجام دهند.

علاوه بر این، کسب و کارهای موجود دارای مجموعه باتجربه و منسجمی از عرضه‌کنندگان دارای سابقه معاملاتی با مؤسسه بازرگانی هستند. در حالی که مالک جدید مشغول بررسی کالاها و خدمات سایر عرضه‌کنندگان است، این فروشندگان همچنان می‌توانند به تأمین مواد اولیه مورد نیاز شرکت ادامه دهند. با این وجود، عرضه‌کنندگان ممکن است مایل به کسب اطمینان از این امر باشند که مالکان جدید قادر به اداره موفق مؤسسه بازرگانی هستند.

تجهیزات به صورت نصب شده وجود داشته و ظرفیت تولید مشخص است: خرید و نصب تجهیزات جدید فشار بسیار زیادی بر منابع مالی شرکت‌های نوپا وارد می‌کند. در کسب و کارهای موجود، خریدار بالقوه می‌تواند شرایط کارخانه و تجهیزات و ظرفیت آنرا قبل از خرید معین کند. مالک قبلی ممکن است عملیات تولید را از طریق آزمون و خطا ایجاد کرده باشد ولی مالک جدید ممکن است نیازمند انجام اصلاحاتی برای بهبود آن باشد. در بسیاری موارد، کارآفرینان می‌توانند امکانات و تجهیزات فیزیکی را با قیمت‌هایی بسیار پایین‌تر از هزینه‌های جایگزینی آنها خریداری کنند.

سیمای یک شرکت

Cole-Kramer-Imports

هنگامی که رید چیس و اسکات سیمِل مبادرت به خرید شرکت Cole-Kramer-Imports نمودند (یک شرکت وارد کننده و توزیع کننده شکلات‌های گرانقیمت سوئیسی)، 100,000 دلار پول خود را سرمایه‌گذاری کرده و 500,000 دلار باقیمانده را نیز قرض کردند. مالکان جدید به سرعت متوجه شدند که مالکان قبلی هیچ قرارداد مکتوبی با عرضه‌کنندگان کلیدی نداشته‌اند. هنگامی که چیس و سمل درصدد مذاکره برای انعقاد یک قرارداد رسمی با عرضه‌کنندگان برآمدند، آنها از این کار امتناع کرده و بر این موضوع پافشاری کردند که مالکان جدید ابتدا باید توانایی خود برای اداره موفق شرکت مذکور را اثبات کنند. چیس و سمل خط محصول خود را به فراتر از شکلات توسعه داده و چندین خرده‌فروشی بزرگ را نیز در این فرآیند درگیر کردند. عرضه‌کنندگان سوئیسی، که متقاعد شده بودند که مالکان جدید قادر به اداره شرکت مذکور هستند، قراردادهای بلندمدتی را با این شرکت منعقد نمودند که در نتیجه این امر، فروش شرکت ظرف هفت سال از 600,000 دلار به بیش از 40 میلیون دلار افزایش یافت.

موجودی انبار وجود داشته و اعتبار تجاری برقرار است: میزان مناسب موجودی نقشی اساسی در کنترل هزینه‌ها و حجم فروش کافی دارد. اگر شرکتی موجودی کافی نداشته باشد، از کمیت و تنوع محصولات مورد نیاز برای ارضای تقاضای مشتریان برخوردار نخواهد بود. با این وجود، اگر شرکتی دارای موجودی بیش از حد باشد، سرمایه زیادی را به صورت غیر ضروری قفل کرده، هزینه‌ها را افزایش داده و سودآوری خود را کاهش می‌دهد. مالکان مؤسسات بازرگانی موفق آموخته‌اند که یک نقطه تعادل منطقی بین این دو بخش وجود دارد. علاوه بر این، مالکان قبلی روابط اعتباری تجاری مستحکمی با فروشندگان برقرار کرده‌اند که می‌توانند به مالک جدید سود برسانند. هیچ عرضه‌کننده‌ای به دنبال از دست دادن یک مشتری خوب نیست.

مالک مؤسسه بازرگانی جدید بلافاصله قادر به آغاز کار خود است: کارآفرینانی که مبادرت به خرید کسب و کارهای موجود می‌کنند از زمان، هزینه و انرژی مورد نیاز برای راه‌اندازی یک کسب و کار جدید اجتناب می‌کنند. از همان روزی که آنها شرکت را خریداری می‌کنند درآمد آنها آغاز می‌شود. کارآفرینانی که مبادرت به خرید کسب و کارهای موفق موجود می‌کنند مجبور نیستند عمری را صرف ایجاد شرکت نموده و سپس از موفقیت آن لذت ببرند.

سیمای یک شرکت

شرکت Mannequin service

لاینا دی آگوستینو، مجسمه‌سازی که از میشیگان به بالتیمور در مریلند نقل مکان کرده تا در کالج هنری مریلند مشغول کار شود، در شرکت Mannequin service که در زمینه طراحی و ساخت مانکن‌های سفارشی برای موزه‌ها، نمایش‌های ویژه و شرکت‌های تفریحی تخصص دارد، شروع به کار نمود. دی آگوستینو، قبل از خرید این شرکت از مالک قبلی آن سه سال صرف کسب اطلاعاتی درباره آن نموده، از زیر و بم فعالیت‌های آن مطلع شده و با تولید مانکن برای فروشگاه‌های خرده‌فروشی کار خود را آغاز نمود. پس از خرید شرکت مذکور، دی آگوستینو استراتژی خود را متمرکز بر پروژه‌های کاملاً تخصصی و هنری نمود. با انعقاد قراردادی با شرکت فیلمسازی لوکاس (شرکتی که برنامه سه قسمتی جنگ ستارگان را تولید می‌کرد)، پیشرفت زیادی در کار دی آگوستینو اتفاق افتاد چرا که فعالیت خود را بر تولید مانکن‌هایی متمرکز نمود که بیانگر شخصیت‌های فیلم بوده و از اُبی-وان و پرنسس لیا گرفته تا پادمه و چوباکا را شامل می‌شدند. اگر چه ساخت این مانکن‌ها به بیش از هشتاد ساعت کار هفتگی نیاز داشت، این شرکت هر یک از آن‌ها را بیش از 7500 دلار می‌فروخت.

مالک جدید می‌تواند از تجربه مالک قبلی استفاده کند: حتی اگر مالک قبلی پس از فروش شرکت در دسترس نباشد، مالک جدید امکان دسترسی به تمام سوابق مؤسسه بازرگانی برای هدایت آنرا خواهد داشت تا اینکه با مؤسسه مذکور و بازارهای محلی آن آشنا شود. مالک جدید می‌تواند تأثیر هزینه‌ای و درآمدی تصمیمات عمده اتخاذ شده توسط مالک قبلی را ردیابی نموده، از اشتباهات او درس گرفته و از موفقیت‌های او نفع ببرد. در بسیاری موارد در خلال دوره گذار، مالک قبلی زمانی را در کنار مالک جدید سپری نموده و به او فرصت کسب اطلاعات بیشتر درباره سیاست‌ها و روش‌های مربوطه و دلایل بکارگیری آنها را می‌دهد. مالکان قبلی همچنین می‌توانند کمک بسیار زیادی در مشخص کردن قواعد نانوشته مؤسسه بازرگانی در این حوزه بنمایند که شامل موارد نامشهود بسیار مهمی مثل نحوه ارضای مشتریان و افراد قابل اعتماد و

غیرقابل اعتماد است. از همه اینها گذشته، بسیاری از مالکانی که شرکت خود را می‌فروشند به دنبال این هستند که ببینند آیا خریدار در هدایت آن موفق می‌شود یا نه.

تأمین مالی آسان‌تر: جذب منابع مالی برای خرید مؤسسات بازرگانی موجود غالباً آسان‌تر از تأمین منابع مالی برای راه‌اندازی یک شرکت از صفر است. بسیاری از کسب و کارهای موجود دارای روابط محکمی با وام‌دهندگان هستند که این امر می‌تواند منجر به تسهیل فرآیند تأمین مالی از طریق منابع سنتی‌تر (مثل بانک‌ها) شود. همانگونه که در قسمت بعدی این فصل خواهیم دید، بسیاری از خریداران مؤسسات بازرگانی امکان دسترسی به یک منبع مهم دیگر تأمین مالی را خواهند داشت: فروشنده.

امکان چانه‌زنی: خرید بعضی از کسب و کارها می‌تواند به یک فرآیند چانه‌زنی تمام عیار تبدیل شود. مالکان فعلی ممکن است مجبور به فروش مؤسسه خود در کوتاه‌ترین زمان ممکن باشند که این امر منجر به فروش این مؤسسات با قیمت پایین می‌شود. بسیاری از شرکت‌های کوچک در حوزه‌های تخصصی سودآور ولی کوچکی مشغول فعالیت هستند. این امر سبب می‌شود که خریداران بالقوه آنها را نادیده بگیرند. هر چه شرکت تخصصی‌تر باشد، خریدار از قدرت چانه‌زنی بیشتری برخوردار خواهد بود. اگر اداره مؤسسه نیازمند مهارت یا تخصص‌های ویژه‌ای باشد، تعداد خریداران بالقوه کمتر خواهد شد. اگر فروشنده درصدد دریافت یک پیش پرداخت قابل توجه یا کل بهای فروش به صورت نقدی باشد، ممکن است خریداران کمی واجد این شرایط بوده و لذا از قدرت چانه‌زنی بالایی در این زمینه برخوردار خواهند بود.

7-1-2: معایب خرید کسب و کارهای موجود

وجود بازنده: یک مؤسسه بازرگانی ممکن است به این علت در معرض فروش گذاشته شده باشد که درگیر کشمکش بوده و مالک مؤسسه به دنبال خروج از آن باشد. در چنین مواقعی، خریدار بالقوه باید با احتیاط عمل کند. در بعضی مواقع، مالکان مؤسسات بازرگانی درصدد تحریف واقعیت‌ها برآمده و از تکنیک‌های خلاقانه حسابداری¹ استفاده می‌کنند تا تصویر مالی شرکت را بهتر از آنی که هست منعکس کنند. تعداد کمی از فروشندگان صادقانه اظهار می‌کنند که، "شرکت من در حال زیان دادن است" و این امر را دلیل فروش شرکت خود بیان می‌کنند. ضرب‌المثل "به خریدار امکان دهید تا قبل از خرید از تمام جزئیات لازم مطلع شود" درباره خرید شرکت‌های موجود مصداق دارد. خریدارانی که از آمادگی کافی برای انجام یک تجزیه و تحلیل کامل و عمیق درباره مؤسسه بازرگانی برخوردار نیستند ممکن است به یک بازنده واقعی تبدیل شوند. اگر چه خرید یک شرکت زیان‌ده امری خطرناک است، انجام آن لزوماً ممنوع نیست. اگر تجزیه و تحلیل‌های انجام شده نشان دهنده ضعف یا قصور مدیریت باشد، مالک جدید ممکن است قادر به اصلاح وضعیت آن باشد. با این وجود، خریدار بالقوه‌ای که طرح مشخصی برای بهبود شرکت ندارد نباید تصمیم به خرید آن بگیرد.

مالک قبلی ممکن است تخم بدگمانی و سوءظن را کاشته باشد: همان طور که معاملات بازرگانی اخلاقی توأم با مسئولیت اجتماعی می‌توانند منجر به ایجاد سرقفلی و اعتبار برای یک شرکت شوند، رفتارهای بازرگانی نامناسب نیز می‌توانند منجر به ایجاد بدگمانی و سوءظن شوند. فرآیند موشکافی دقیق ممکن است نشان دهنده احساسات بسیار بد مشتریان، عرضه‌کنندگان، بستانکاران یا کارکنان نسبت به شرکت باشد که در اثر اقدامات غیراخلاقی مالک فعلی آن ایجاد شده است. روابط بازرگانی می‌تواند رو به زوال بوده ولی تأثیرات بلندمدت آن در صورتحساب‌های مالی مؤسسه بازرگانی ظاهر نشود. سوءظن و بدگمانی می‌تواند برای سال‌های متمادی یک شرکت را در بر بگیرد.

¹ . Creative Accounting

سیمای یک شرکت

Workhorse Custom Chassis

آندرو تایتز، سه سال را صرف جستجو برای خرید مؤسسه بازرگانی مناسب نمود. پس از بررسی گزینه‌های متعدد، تایتز و گروهی از سرمایه‌گذاران شرکت Union City Body را در ایندیانا خریداری کردند که یکی از شعبات ورشکسته جنرال موتورز و تولیدکننده بدنه کامیون بود. شرکت مذکور که نام آن به Workhorse Custom Chassis تغییر نام یافت خط تولید خود را توسعه داد تا قالب‌هایی را تولید کند که برای تولید چرخ، موتور، سیستم سوخت رسانی، ترمز و سیستم تعلیق کامیون مورد استفاده قرار می‌گرفت. تایتز می‌گوید، "من فرصتی عالی برای تبدیل یک محصول دارای تکنولوژی پایین و ساده را به یک بازار در حال رشد یافتیم." تایتز و سرمایه‌گذارانش 100 میلیون دلار در این کار سرمایه‌گذاری کردند که شامل قیمت خرید اولیه، احیای کل کارخانه برای افزایش انعطاف‌پذیری، کارآیی و قابلیت‌های ارگونومیکی (مهندسی انسانی) بود. در حال حاضر، این شرکت قالب‌های سفارشی مربوط به بیش از 3500 قطعه را یکی پس از دیگری در همان خط مونتاژ تولید می‌کند. تایتز مجموعه‌ای از تغییرات را در سبک مدیریتی شرکت ایجاد کرده، ساعات کاری را به چهار روز ده ساعتی تبدیل کرده (به جای پنج روز هشت ساعتی) و به کارکنان اجازه داده است در تیم‌های کوچک مشغول به کار شده و از گردش شغلی استفاده کنند. او وب‌سایتی را راه‌اندازی کرده است که بصورت اینترنتی به مشتریان امکان طراحی شاسی‌های خود را داده و قادر است ظرف چهار هفته شاسی‌های مذکور را به آنان تحویل دهد. در نتیجه، درآمد این شرکت به 300 میلیون دلار در سال افزایش یافته و در حال حاضر سودآور است.

کارکنان بر جای مانده از مؤسسه بازرگانی ممکن است مناسب نباشند: مدیران قبلی ممکن است کارکنان ضعیفی را بکار گرفته باشند چرا که از دوستان نزدیک آنها بوده یا اینکه از همان بدو راه‌اندازی شرکت با آن همراه بوده‌اند. بنابراین، مالک جدید ممکن است تصمیم به خاتمه فعالیت بعضی از افراد بگیرد که امری بسیار ناگوار است. به همین دلیل کارکنان غالباً به مالک جدید روی خوش نشان نمی‌دهند چرا که در اثر فرآیند تغییر، احساس تهدید خواهند کرد. بعضی از کارکنان ممکن است نتوانند خود را با سبک مدیریتی مالک جدید انطباق داده و یک تقابل فرهنگی اتفاق بیافتد. اگر تلاش‌های انجام شده برای موشکافی دقیق مشخص کند که کارکنان فعلی یکی از دلایل اصلی بروز مشکلاتی هستند که شرکت با آنها مواجه است، مالک جدید هیچ چاره‌ای جز خاتمه فعالیت آنها و استخدام کارکنان جدید نخواهد داشت.

نامناسب بودن مکان فعلی شرکت: جایی که زمانی مکانی ایده‌آل به حساب می‌آمد ممکن است با تغییر بازار و روندهای جمعیتی به مکانی کهنه و قدیمی تبدیل شده باشد. فروشگاه‌های بزرگ، رقبای جدید یا تغییر مسیر اتوبان‌ها می‌توانند منجر به بروز فجایی برای بعضی از فروشگاه‌های خرده‌فروشی کوچک شوند. خریداران بالقوه همیشه باید بازاری که در مجاورت یک مؤسسه بازرگانی قرار گرفته را به همراه پتانسیل رشد آن مدنظر قرار دهند. خریداران باید به خاطر داشته باشند که در حال خرید آینده یک مؤسسه بازرگانی، نه گذشته آن، هستند. مکانی که در حال افول است ممکن است هیچگاه احیاء نشود. اگر موفقیت مؤسسه بازرگانی رابطه تنگاتنگی با مکان آن داشته باشد، خرید مؤسسه‌ای که از نظر مکانی یا جمعیتی رو به افول است ایده خوبی به حساب نمی‌آید. ارزش مؤسسه بازرگانی سریع‌تر از محیط اطراف رو به زوال خواهد رفت.

قدمت یا ناکارآمدی تجهیزات و امکانات: در بعضی مواقع قبل از خرید شرکت، خریداران بالقوه از اعزام یک کارشناس برای ارزیابی تجهیزات و امکانات آن غفلت می‌کنند. آنها پس از خرید ممکن است متوجه قدمت یا ناکارآمدی این تجهیزات شده و به واسطه هزینه‌های عملیاتی بسیار بالا متحمل زیان شوند. اگرچه ممکن است این تجهیزات از درجه تناسب بالایی با شرکت قبلی برخوردار باشند ولی ممکن است با کسب و کاری که آنها درصدد ایجاد آن هستند تناسبی نداشته باشد. مدرنیزه کردن تجهیزات و امکانات ارزان نیست.

اجرای تغییر و نوآوری کاری بس مشکل است: برنامه‌ریزی تغییر بسیار ساده‌تر از اجرای آن است. روش‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های مورد استفاده مالک قبلی در مؤسسه بازرگانی ممکن است شرایطی را ایجاد کرده باشند که اصلاح آن برای مالک جدید مشکل باشد. مشتریان ممکن است در قبال تغییرات اعمال شده توسط مالک جدید مقاومت کنند.

سیمای یک شرکت

Esso Club

هنگامی که چارلز آسری شرکت Esso Club را در کلمسون در کارولینای جنوبی خرید، به سرعت متوجه شد که مشتریان نسبت به تغییراتی که او درصدد اجرای آنها بود به دیده تردید می‌نگرند. در سال 1935، این شرکت برای اولین بار به عنوان یک پمپ بنزین و سپس خوار و بار فروشی مشغول فعالیت بوده و در نهایت به یک مرکز فروش نوشیدنی‌های الکلی تبدیل شد و هنگامی که مجله ESPN از آن در زمره یکی از بهترین مکانهایی نام برد که هواداران تیم‌های ورزشی باید از آن دیدن کنند، به کعبه آمال هواداران تیم‌های ورزشی تبدیل شد. هنگامی که آقای آسری تصمیم به تغییر دکوراسیون ساده ساختمان و تبدیل آن به یک جایگاه جذاب گرفت، مشتریان قدیمی و بازدیدکنندگان وفادار به این کار اعتراض کردند. دیوید فورد، یکی از مشتریان دائمی Esso Club به شوخی می‌گوید، "نقوش و تزئینات این مکان است که واقعاً برای ما اهمیت داشته و ما را مجبور به بازگشت به آن می‌کند."

توقف روند نزولی فروش شرکت می‌تواند به اندازه اجرای تغییر مشکل باشد. اعمال تغییرات در مؤسسه بازرگانی جدید و متقاعد کردن مشتریان قدیمی برای بازگشت می‌تواند یک فرآیند پرهزینه و زمان‌بر باشد. خریدار یک شرکت باید از تلاش، زمان و هزینه‌ای که صرف تغییر روند حرکتی منفی مؤسسه مذکور می‌کند آگاه باشد. قبل از اینکه مؤسسه مذکور رو به جلو حرکت کند، باید حرکت رو به عقب آنرا متوقف نمود.

موجودی قدیمی یا کهنه: موجودی تنها زمانی ارزش دارد که قابل فروش باشد. خریداران باهوش می‌دانند که به جای اعتماد به ارزش‌گذاری‌های صورت گرفته در ترازنامه یک شرکت، خودشان باید اینکار را انجام دهند. در دوره‌های تورم سریع، بخشی از موجودی ممکن است عملاً با افزایش ارزش مواجه شده باشد ولی این احتمال نیز وجود دارد که ارزش آن کاهش یافته باشد. خریداران بالقوه باید موجودی را بر حسب ارزش بازار و نه بر اساس ارزش دفتری آن ارزیابی کنند.

حساب‌های دریافتی ممکن است کمتر از ارزش اسمی آنها ارزش داشته باشند: همانند موجودی، حساب‌های دریافتی به ندرت به اندازه ارزش اسمی خود می‌ارزند. خریدار بالقوه باید سن زمانی حساب‌های دریافتی شرکت را تعیین کند (تقسیم حساب‌ها بر حسب، 30 روزه، 60 روزه، 90 روزه و 120 روز و بیشتر) تا امکان وصول آنها را تعیین کند. هر چه حساب‌های دریافتی قدیمی‌تر باشند، امید کمتری به وصول آنها وجود داشته و در نتیجه، ارزش آنها کمتر خواهد بود. جدول 1-7 نشان‌دهنده یک روش ساده ولی مؤثر برای ارزیابی حساب‌های دریافتی پس از تعیین سن آنها با استفاده از احتمال وصول آنهاست.

جدول 1-7

ارزش‌گذاری حساب‌های دریافتی

یک خریدار بالقوه از مالک فعلی یک مؤسسه بازرگانی درباره ارزش حساب‌های دریافتی پرسیده است. سوابق مذکور نشان‌دهنده 101,000 دلار حساب‌های دریافتی است ولی پس از تعیین سن تقریبی حساب‌ها و ضرب آنها در احتمال وصول تقریبی، ارزش واقعی آنها مشخص می‌شود:

سن حساب‌ها (روز)	مبلغ (دلار)	احتمال وصول (درصد)	ارزش (دلار)
0-30	40,000	95	38,000
31-60	25,000	88	22,000
61-90	14,000	70	9,800
91-120	10,000	40	4,000
121-150	7,000	25	1,750
151 و بالاتر	5,000	10	500
جمع	101,000		78,050

اگر او کورکورانه ارزش دفتری فروشنده درباره این حساب‌های دریافتی را پذیرفته بود تقریباً 25,000 دلار بیشتر برای آنها پول داده بود!

تحقیقات یکی از خریداران نشان داد که سررسید حجم قابل توجهی از حساب‌های دریافتی گذشته است. بررسی‌های بیشتر مشخص کرد که شرکت مذکور و بزرگ‌ترین مشتری آن، درگیر یک بحث بیهوده دربارهٔ ماندهٔ حساب‌های موجود هستند. در نتیجه، خریدار مذکور تصمیم به پس گرفتن پیشنهاد اولیهٔ خود گرفت.

مؤسسهٔ بازرگانی ممکن است بیش از حد قیمت‌گذاری شده باشد: هر ساله، بسیاری از افراد مبادرت به خرید شرکت‌ها با قیمت‌های بالاتر از ارزش واقعی آن می‌کنند که این امر می‌تواند منجر به تضعیف توانایی سودآوری شرکت‌ها و ناتوانی آنها در ایجاد جریان نقدی مثبت شود. اگر یک خریدار، حساب‌های دریافتی، موجودی‌ها و سایر دارایی‌های شرکت را به دقت ارزش‌گذاری کند، هنگام مذاکره بر سر قیمت در موقعیت بهتری قرار گرفته و امکان سودآوری را برای شرکت فراهم خواهد کرد. پرداخت بهای گران برای شرکت‌ها، بار سنگینی بر دوش مالک جدید بوده و موفقیت شرکت را با مشکل مواجه خواهد ساخت.

اگر چه بسیاری از خریداران متوجه این موضوع نمی‌شوند، قیمتی که آنها برای شرکت می‌پردازند به اندازهٔ شرایطی که بر آن اساس مبادرت به خرید شرکت کرده‌اند در تداوم موفقیت آن واجد اهمیت نیست. البته، خریداران هوشمند درصدد مذاکره بر سر یک قیمت عادلانه و منطقی هستند ولی غالباً به همان میزان، به شرایط تخصصی‌تر معامله نیز علاقه نشان می‌دهند. به عنوان مثال، این موضوع که چه میزان پول، چه زمانی و چگونه باید در ازای ثمن معامله به فروشنده پرداخته شده، فروشنده چه بخشی از این پول را از طریق تأمین مالی برای آنها فراهم کرده، مدت زمان بازپرداخت آن چقدر بوده، نرخ بهرهٔ لازم برای تأمین مالی به چه میزان بوده و مواردی از این دست می‌توانند از دیدگاه خریدار منجر به پیروزی یا شکست یک معامله شوند. دغدغهٔ اولیهٔ خریدار، اطمینان از این است که شرایط معامله سبب به خطر افتادن سلامت مالی آیندهٔ شرکت نشده و بتوانند جریان نقدی شرکت را حفظ کنند.

7-2: مراحل خرید یک شرکت

خرید شرکت‌های موجود در صورتی می‌تواند خطرناک باشد که با بی‌نظمی انجام شود. مطالعات نشان می‌دهد که بیش از پنجاه درصد تمام خریدهای مؤسسات بازرگانی به گونه‌ای است که نمی‌توانند انتظارات خریدار را برآورده سازند. برای اجتناب از اشتباهات پرهزینه، یک کارآفرین بالقوه باید از یک رویکرد منطقی و روشمند تبعیت کند:

- مهارت‌ها، توانایی‌ها و علایق خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید تا مشخص کنید که چه نوع یا انواعی از مؤسسات بازرگانی برای شما مناسبند.
- لیستی از کاندیداهای بالقوه را تهیه کنید.
- کاندیداهای مذکور را مورد بررسی قرار داده و بهترین‌ها را مورد ارزیابی قرار دهید.
- گزینه‌های تأمین مالی را بررسی کنید.
- از یک دوره گذار آرام و یکنواخت اطمینان حاصل کنید.

7-2-1: مهارت‌ها، توانایی‌ها و علایق خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید

اولین گام در خرید یک مؤسسهٔ بازرگانی، جستجوی کاندیداهای خرید بالقوه نیست. تمام کارآفرینانی که مبادرت به خرید یک شرکت می‌کنند باید با انجام یک خودممیزی¹ کار خود را آغاز نموده و کسب و کار ایده‌آل خود را تعیین کنند. تمرکز اولیه بر شناسایی آن دسته از فعالیتهای بازرگانی است که شما از آن راضی بوده و قابلیت کسب بیشترین درجهٔ موفقیت را دارید. به عنوان مثال، سؤالات زیر را مدنظر قرار دهید.

- از چه نوع فعالیت بازرگانی بیش از همه لذت می‌برید؟ از چه نوع کمتر از همه لذت می‌برید؟ چرا؟
- چه صنایع یا بازارهایی بیشترین پتانسیل رشد را در اختیار شما قرار می‌دهند؟
- کدامیک از صنایع بیش از همه مورد علاقهٔ شما هستند؟ کدامیک کمتر مورد علاقهٔ شما هستند؟ چرا؟
- مایل به خرید چه نوع کسب و کاری هستید؟

¹ . Self-audit

- مایل به اجتناب از چه نوع کسب و کاری هستید؟
 - با خرید این شرکت به دنبال کسب چه هدفی هستید؟
 - چه میزان زمان، انرژی و پول را می‌توانید صرف مؤسسه بازرگانی مذکور کنید؟
 - دارای چه مهارت‌ها و تجربه بازرگانی هستید؟ چه مهارت‌ها و تجربیاتی را ندارید؟
 - تا چه حد می‌توانید مهارت و تجربه خود را به سایر فعالیت‌های بازرگانی دیگر منتقل کنید؟ در چه نوع از مؤسسات بازرگانی فرآیند انتقال مذکور آسان‌تر خواهد بود؟
 - مایل به پذیرش چه میزان ریسک هستید؟
 - آیا مایل و قادر به تغییر جهت یک مؤسسه بازرگانی بحران زده هستید؟
 - مایل به خرید شرکتی با چه اندازه هستید؟
 - آیا یک مکان جغرافیایی خاص مدنظر شماست؟
- پاسخ این سؤالات و سؤالاتی که در قبل بدانها اشاره شد به شما امکان می‌دهد تا لیستی از معیارهایی را تهیه کنید که یک شرکت واجد شرایط کاندیداتوری خرید، آنها را دارد. بررسی این موضوعات در همان بدو فرآیند منجر به صرفه‌جویی در وقت و انرژی شما شده و شما را از سردرگمی در انواع فرصت‌های بازرگانی نجات خواهد داد. هر چه مهارت‌ها، قابلیت‌ها و علایق خود را بهتر بشناسید، شانس خود در یافتن و مدیریت یک کسب و کار موفق را افزایش می‌دهید.

7-2-2: لیستی از کاندیداهای بالقوه را تهیه کنید

پس از تعیین اهداف خود از خرید یک شرکت، می‌توانید جستجوی خود را آغاز کنید. خود را تنها به آن دسته از مؤسساتی که در معرض فروش گذاشته شده‌اند محدود نکنید. در حقیقت، بازار مخفی شرکت‌های در معرض فروش که تبلیغاتی در مورد آنها صورت نگرفته، یکی از غنی‌ترین منابع کسب و کار به حساب می‌آید. بسیاری از مؤسسات قابل خرید، با استفاده از ابزار تبلیغاتی، معرفی نشده و تنها از طریق مالکان یا سایر واسطه‌های بازرگانی و افراد حرفه‌ای قابل دسترسی هستند. این مؤسسات بازرگانی مخفی دارای وجهه ضعیفی هستند، ولی نشان‌دهنده بعضی از جذاب‌ترین هدف‌های خریدی هستند که یک خریدار بالقوه قادر به یافتن آنهاست.

سیمای یک شرکت

B.W.Burdette و پسران

هنگامی که برادران آرت و آلن مک کراو، دو فارغ‌التحصیل دانشکده مدیریت به شهر خود بازگشتند نزد مالکان شرکت B.W.Burdette و پسران رفتند که یک ابزارفروشی محلی با هشتاد سال قدمت بود. این شرکت تاکنون در معرض فروش گذاشته نشده بود ولی به دلیل آشنایی قبلی با این موسسه، برادران مک کراو می‌دانستند که مالکان فعلی ممکن است مایل به فروش آن باشند. پس از چند ماه بررسی دقیق و مذاکره، قرارداد فروش منعقد شد. از آن زمان تا کنون، آنها مبادرت به توسعه فعالیت‌های بازرگانی نموده، دو مکان دیگر را نیز خریداری کرده، قلمرو و بازار آن را گسترش داده و سودآوری آنرا چند برابر کرده‌اند.

شما چگونه می‌توانید برای خریدهای بالقوه به این بازار مخفی دسترسی داشته باشید؟ منابع موجود شامل موارد زیر است:

- کارگزاران و دلالان مؤسسات بازرگانی
- بانکداران
- حسابداران
- بانک‌های سرمایه‌گذاری
- تماس‌های صنعتی شامل عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، کارگزاران بیمه و سایرین
- ایجاد شبکه‌ای مشتمل بر تماس‌های اجتماعی و بازرگانی با دوستان و اقوام
- مراجعه مستقیم به آن دسته از شرکت‌هایی که مایل به خرید آنها هستید (حتی اگر تبلیغی برای فروش آن نداده باشند)

• انجمن‌های تجاری

• روزنامه‌ها و مجلات تخصصی که لیست شرکت‌های در معرض فروش را منتشر می‌کنند

در سال‌های اخیر، اینترنت به یک ابزار مهم برای کارآفرینانی تبدیل شده است که درصدد خرید شرکت‌ها هستند. در گذشته، بازار مؤسسات بازرگانی به شدت تکه تکه و فاقد ساختار بود و این امر، یک جستجوی سازماندهی شده و عمیق را برای کارآفرینان مشکل می‌کرد تا بتوانند شرکت‌هایی را بخرند که با معیارهای خرید آنها انطباق داشته باشند. در حال حاضر، صدها کارگزار بازرگانی مبادرت به راه‌اندازی وبسایت‌هایی نموده‌اند که هزاران شرکت در معرض فروش، تقریباً در تمام صنایعی که امکان تصور آنها وجود دارد، را لیست کرده و کارآفرینان را قادر می‌سازند تا برای یافتن شرکت مناسب کل کشور را جستجو کنند. با استفاده از اینترنت، خریداران بالقوه می‌توانند شرکت‌های نامناسب را حذف کرده و تحقیقات اولیه خود را معطوف به شرکت‌های خوش‌آئیه کنند. هر چه فرصت کارآفرین برای یافتن و ارزیابی خریدهای بالقوه موجود بیشتر باشد، احتمال یافتن نیمه گمشده مناسب بیشتر است.

7-2-3: شرکت‌های مربوطه را بررسی کرده و بهترین‌ها را مورد ارزیابی قرار دهید

یافتن شرکت مناسب نیازمند صبر است. اگر چه بعضی از خریداران تنها پس از چند ماه جستجو یک شرکت را پیدا می‌کنند، این جستجو نوعاً نیازمند زمان بیشتری است که حتی به دو یا سه سال نیز می‌انجامد. پس از تهیه لیستی از کاندیداهای بالقوه، زمان آن رسیده است که تکلیف خود را به خوبی انجام دهید. گام بعدی، بررسی دقیق‌تر کاندیداهای مذکور است:

- نقاط قوت شرکت چیست؟ نقاط ضعف آن کدامند؟
 - آیا شرکت مذکور سودآور است؟ شرایط مالی کلی آن چگونه است؟
 - سیکل جریان نقدی آن چگونه است؟ شرکت مذکور چه میزان پول نقد تولید می‌کند؟
 - رقبای اصلی آن کدامند؟
 - پایه مشتریان تا چه حد بزرگ است؟ آیا این پایه در حال افزایش است یا کاهش؟
 - آیا کارکنان فعلی مناسبند؟ آیا با شرکت می‌مانند؟
 - شرایط فیزیکی مؤسسه بازرگانی، تجهیزات و موجودی آن چگونه است؟
 - برای مدیریت موفق این شرکت، نیازمند آموختن چه مهارت‌هایی هستید؟
- تعیین پاسخ این سؤالات و سایر سؤالات مطرح شده در این فصل، امکان تهیه لیستی از گزینه‌ها و اولویت‌بندی آنها بر حسب درجه جذابیت آنها را به خریدار بالقوه می‌دهد. این فرآیند منجر به تسهیل ارزش‌گذاری شرکت خواهد شد.

سیمای یک شرکت

A.M.E Uniforms

هنگامی که مارک فارست و پدرش تصمیم به ترک زندگی شرکتی گرفته و درصدد راه‌اندازی کسب و کاری برای خود برآمدند، می‌دانستند که می‌خواهند به جای راه‌اندازی یک شرکت، یکی از شرکت‌های موجود را خریداری کنند. فارست می‌گوید، "ما به دنبال شرکتی بودیم که بتواند فعالیت‌های بازاریابی و خدماتی بهتری را انجام داده و از سطح محلی به ملی برسد". فارست چند هفته را صرف بررسی لیست مؤسسات بازرگانی در روزنامه‌های فورتن لادریل نموده و یک کارگزار بازرگانی را استخدام کرد تا به او در یافتن کاندیداهای خرید بالقوه کمک کند. یکی از روزها، او به لیستی در روزنامه برخورد کرد که در ارتباط با شرکتی به نام Rip's Uniforms بود که در تولید یونیفرم برای کارکنان اداره پست تخصص داشت. فارست و پدرش با خود اینگونه فکر کردند که قیمت پیشنهادی 100,000 دلاری منطقی است و لذا شروع به تحقیق درباره این صنعت کردند. این تحقیق منجر به تشویق آنها شد. آنها متوجه شدند که صنعت عرضه یونیفرم دارای نرخ رشد ثابتی بوده و اگر چه یکسری از توزیع‌کنندگان محلی یونیفرم در سراسر ایالات متحده پراکنده هستند، تنها پنج عدد از آنها در سطح ملی مشغول فعالیت هستند. فارست و پدرش فرآیند موشکافی دقیقی را آغاز کرده، با مالکان شرکت مذکور صحبت کرده، صنعت را مورد مطالعه قرار داده و به مصاحبه با فروشندگان و کارکنان پرداختند. آنها حتی تحقیقات را در زمینه بازار انجام داده و با کارگران پستی صحبت کردند تا ایده‌هایی را درباره نحوه جذب مشتریان و ادغام آنچه در طرح کسب و کار خود آموخته‌اند در شرکت بیاموزند. این جستجو نشان داد که شرکت مذکور دارای بدهی بیشتر و موجودی کمتر از آن چیزی است که مالکان فعلی اعتقاد داشتند ولی خانواده فارست هنوز به پتانسیل‌های این شرکت اعتقاد داشت. با استفاده

از اطلاعات گردآوری شده، پس از کاهش قیمت خرید به میزان 10,000 دلار، خانواده فارست شرکت مذکور را خریدند. آنها این شرکت را به A.M.E Uniforms تغییر نام داده و فروش این شرکت، که در حال حاضر بیش از سه میلیون دلار در سال است، با چنان سرعتی رشد می‌کند که شرکت مذکور دو بار در زمره لیست 500 شرکت کوچکی قرار گرفته است که به زعم مجله Inc. سریع‌ترین رشد را داشته‌اند.

7-2-4: گزینه‌های تأمین مالی را بررسی کنید

ارزش‌گذاری بر شرکت‌های موجود (عنوانی که بعدها در این فصل بیشتر درباره آن خواهید آموخت) نشان‌دهنده یکی از موانع عمده بسیاری از کارآفرینان بالقوه است. وظیفه چالشی بعدی، در انعقاد یک معامله موفق، تأمین مالی برای خرید آن است. اگر چه تأمین مالی برای خرید یک شرکت موجود معمولاً آسان‌تر از تأمین مالی برای یک شرکت جدید است، بعضی از وام‌دهندگان سنتی از درگیر شدن در معاملات مربوط به خرید کسب و کارهای موجود اجتناب می‌کنند. آنها که مایل به تأمین مالی برای خرید مؤسسه بازرگانی هستند معمولاً تنها به اندازه بخشی از ارزش دارایی‌ها وام داده و خریداران غالباً باید به دنبال روش‌های دیگر تأمین مالی باشند. خوشبختانه، بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی امکان دسترسی به یک منبع آماده تأمین مالی را دارند: فروشنده.

تأمین مالی از طریق فروشنده غالباً روشی انعطاف‌پذیرتر، سریع‌تر و سهل‌الوصول‌تر از دریافت وام از وام‌دهندگان سنتی است. هنگامی که فروشنده‌ای یک خریدار مناسب را پیدا می‌کند، نوعاً توافق می‌کند که بین 25 تا 80 درصد قیمت خرید را تأمین کند. معمولاً، ساختار معامله به گونه‌ای است که خریدار، یک پرداخت نقدی که به میزان قابل توجهی کمتر از بهای کل معامله است را به فروشنده انجام داده و او نیز به نوبه خود تأمین مالی مانده بدهی مذکور را انجام می‌دهد. خریدار پرداخت‌های منظمی را برای اصل و فرع وام مذکور بین پنج تا ده سال انجام می‌دهد که معمولاً بخش اعظمی از پرداخت‌های آن در پایان دوره است تا اینکه در نهایت، بدهی مذکور به طور کامل بازپرداخت شود. شرایط این وام یکی از موضوعات بسیار مهم برای خریدار و فروشنده است. اقساط مذکور نباید تا بدان حد سنگین باشد که منجر به تهدید موجودیت شرکت شود. خریدار باید بتواند با استفاده از جریان نقدینگی شرکت پرداخت‌ها را به فروشنده انجام دهد. در عین حال، این معامله باید به فروشنده نوعی تضمین مالی بدهد. تعریف شرایط منطقی، حاصل یک فرآیند مذاکره بین خریدار و فروشنده است.

سیمای یک شرکت

شرکت Anywhere Shoe

هنگامی که تیم جانسون در حال بررسی خرید شرکت Anywhere Shoe، یک تولیدکننده و توزیع‌کننده کفش‌های حرفه‌ای در سیاتل بود تجربه او در بررسی‌های دقیق و موشکافانه‌ای که برای کارفرمای قبلی خود انجام داده بود مزیت مهمی را در اختیار او قرار می‌داد. تجزیه و تحلیل عمیق جانسون درباره این شرکت چند عامل را مشخص کرد که نگرانی او را برانگیخت که شامل خاتمه ناخوشایند یک دعوی قانونی بود که توسط یکی از کارکنان قبلی صورت گرفته بود. در نتیجه، در مقایسه با قیمت درخواستی خریدار، او ارزش پائین‌تری را برای مؤسسه بازرگانی مذکور تعیین نمود. پیشنهاد جانسون شامل یک تبصره "حُسن انجام کار" بود که به او امکان می‌داد که ارزش هر گونه ادعای افشا نشده علیه شرکت را از قیمت خرید کسر کند. برای پرداخت بدهی فروشنده و تضمین آینده مالی شرکت، او پرداخت پول به فروشنده را منوط به عملکرد مالی شرکت نمود. در نهایت، شرایط جانسون فروشنده را ملزم به تأمین 55 درصد قیمت خرید نمود. در وهله اول، فروشنده به این شرایط اعتراض کرد ولی به جای از دست دادن یک خریدار مناسب، با آن موافقت کرد. جانسون می‌گوید، "اگر ما از تأمین مالی صورت گرفته توسط فروشنده استفاده نمی‌کردیم این معامله احتمالاً هیچگاه پا نمی‌گرفت". آینده‌نگری او زمانی نتیجه داد که 14 ماه پس از خرید، او متوجه شد که قبل از امضای قرارداد خرید شرکت، یکی از مشتریان یک ادعای قانونی را علیه شرکت مطرح کرده است. جانسون می‌گوید، "تأمین مالی صورت گرفته توسط فروشنده نوعی محافظت را برای ما فراهم می‌کرد که در غیر این صورت ممکن نبود از آن برخوردار باشیم. این کار هوشمندانه‌ترین کاری بود که تاکنون انجام داده بودم".

7-2-5: از یک فرآیند گذار آرام و یکنواخت اطمینان حاصل کنید

هنگامی که طرفین به توافق رسیدند، بلافاصله چالش طی یک دوره گذر آرام مطرح می‌شود. صرف نظر از کیفیت برنامه‌ریزی فرآیند فروش، همیشه موارد غیر منتظره‌ای پیش می‌آید. به عنوان مثال، مالک جدید ممکن است ایده‌های تندی برای تغییر مؤسسه بازرگانی داشته باشد که منجر به ایجاد استرس و اضطراب بین کارکنان و مالک قبلی شود. طی کردن دوران گذار، که معمولاً مملو از اضطراب و عدم اطمینان است،

همیشه مشکل و ناراحت کننده و حتی دردناک است. برای اجتناب از یک دوره گذار پر هزینه، مالک یک مؤسسه بازرگانی باید اقدامات زیر را انجام دهد:

- بر اطلاع رسانی به کارکنان تمرکز کند. فروش شرکتها مملو از عدم اطمینان بوده و کارکنان نیازمند تضمین مجدد هستند.
 - با کارکنان صادق باشید. صرفاً از گفتن چیزهایی که مایل به شنیدن آنها هستند اجتناب کنید. بینش خود درباره مؤسسه بازرگانی را با امید به ایجاد سطح بالاتری از انگیزش و حمایت مطرح کنید.
 - به حرفهای کارکنان گوش فرا دهید. آنها اطلاعات دست اولی درباره مؤسسه بازرگانی و نقاط قوت و ضعف آن داشته و معمولاً می‌توانند پیشنهادهای ارزشمندی را برای بهبود آن ارائه دهند.
 - از فروشنده به عنوان یک مشاور استفاده نمایید تا اینکه فرآیند گذار کامل شود. خصوصاً برای یک خریدار بی‌تجربه، مالک قبلی می‌تواند منبع ارزشمندی باشد.
- جدول 2-7 بیانگر گام‌های 15 گانه‌ای است که خریداران بالقوه باید بردارند تا شانس یک خرید مناسب را افزایش دهند.

جدول 2-7

گام‌های 15 گانه برای اینکه شرکت خریداری شده دقیقاً منطبق با خواسته‌های شما باشد.

- 1- مطمئن شوید که درصد راه‌اندازی یک شرکت از نقطه صفر نیستید. در مقایسه با راه‌اندازی یک واحد از نقطه صفر، باید دلایل محکمی برای خرید یک شرکت داشته باشید و تفاوت این دو را بدانید.
- 2- نوع کسب و کاری که به دنبال آن هستید را تعیین کرده و مشخص کنید که آیا قادر به اداره آن هستید یا خیر. این امر نیازمند یک ارزیابی مداوم از نقاط قوت، ضعف، شخصیت و اهداف شماست.
- 3- سبک زندگی که به دنبال آن هستید را مشخص کنید. از این فعالیت بازرگانی چه انتظاری دارید؟ پول؟ آزادی؟ انعطاف‌پذیری؟
- 4- مکانی که به دنبال آن هستید را مشخص کنید. در چه بخشی از کشور یا دنیا می‌خواهید زندگی کنید؟
- 5- سبک زندگی مورد نظر خود را مجدداً مدنظر قرار دهید. ممکن است این کسب و کار را برای یک دوره زمانی طولانی داشته باشید لذا باید از آن لذت ببرید.
- 6- پیشاپیش خیال وام‌دهندگان را راحت کنید. قبل از نیاز به استقراض پول، با وام‌دهندگان بالقوه ملاقات کنید. با آنها به تفاهم برسید.
- 7- نظر مثبت فروشنده را نسبت به خود جلب کنید. شما در حال خرید "بچه" آنها هستید و آنها می‌خواهند مطمئن شوند که شما شخص مناسبی برای این کار هستید.
- 8- پس از تعیین کسب و کار مورد نظر، شرکت مناسب را بیابید. سه منبع اصلی از کاندیداهای بالقوه عبارتند از: 1- شبکه بازرگانان و مشاوران این حوزه 2- کارگزاران بازرگانی متخصص 3- مؤسساتی که برای فروش گذاشته نشده‌اند ولی بسیار جذاب هستند.
- 9- فروشنده مناسب را انتخاب کنید. آیا فردی صادق است؟ دلیل اصلی او از فروش این شرکت چیست؟
- 10- آیا قبل از توافق بر سر قیمت تحقیقات لازم را انجام داده‌اید؟ سؤالات زیادی پرسیده و اطلاعاتی را گردآوری کنید تا به شما در تخمین ارزش شرکت کمک کند.
- 11- مطمئن شوید که تفاهم نامه شما یک تفاهم‌نامه خاص است. در این تفاهم‌نامه باید ضرب‌الاجل‌ها، تبصره‌های مربوط به فسخ قرارداد، دوره پرداخت، محرمانه بودن اطلاعات و بسیاری از موضوعات کلیدی دیگر مشخص شده باشد.
- 12- موشکافی دقیق را از قلم نیندازید. به هر چه می‌بینید و می‌شنوید اعتماد نکنید. یک بررسی بی‌وقفه مشخص خواهد کرد که آیا فروشنده در حال گفتن واقعیت‌هاست یا خیر. البته همه آنها درست نیستند.
- 13- با تردید به قضیه نگاه کنید. عاشق معامله نشوید. به دنبال دلایلی بگردید که چرا نباید شرکت مذکور را خرید.
- 14- ارزیابی کارکنان را فراموش نکنید. شما نه فقط شرکت بلکه افرادی که در آن کار می‌کنند را هم می‌خرید.
- 15- مطمئن شوید که قیمت نهایی منعکس‌کننده ارزش واقعی شرکت است. با گران خریدن شرکت مذکور، شانس موفقیت خود را کاهش ندهید.



شما نیز مشاور باشید

خرید شرکت پدر

پدر برایان شراف یک شرکت تبلیغاتی را در سال 1976 راه اندازی نموده و برایان نیز در سال 1982 پس از فارغ التحصیلی از دانشکده به آن پیوست. در سال 1996، برایان و یکی از همکارانش، ریک رولفز، نزد شراف بزرگ رفته و پیشنهادی برای خرید شرکت ارائه کردند. آنها به او گفتند، "ما یک فلسفه مدیریتی کاملاً متفاوت در زمینه نحوه سرمایه گذاری در مؤسسه بازرگانی و رشد آن داریم". ایده آنها برای افزایش درآمد شرکت ایجاد طیفی از خدمات، از روابط عمومی گرفته تا خدمات اینترنتی برای هر یک از مشتریان بود که نیازمند انجام سرمایه گذاری در تکنولوژی و کارکنان بود. این رویکرد کاملاً متفاوت با فلسفه کسب و کاری بود که پدر شراف آنرا بکار گرفته بود: پایین نگهداشتن هزینه ها.

چون پدر شراف واقعاً مایل به فروش شرکت نبود، این دو جوان می دانستند که برای انعقاد این قرارداد باید به سختی کار کنند. پیشنهاد آنها شامل تأمین مالی توسط فروشنده بود. آنها یک پرداخت اولیه را انجام داده و سپس از طریق جریان نقدینگی شرکت، مانده قیمت خرید را ظرف چند سال می پرداختند. شراف بزرگ می خواست مطمئن شود که شرکت از نظر مالی به اندازه کافی قوی می ماند تا بتواند تمام پرداخت های آتی را انجام دهد. علاوه بر این، برایان می گوید، "پدر من همانند تمام کارآفرینان دیگر است. او غرور زیادی دارد و کارش را واقعاً عالی انجام داده است. بنابراین از دست دادن شرکت، برایش بسیار مشکل است".

با شروع مذاکرات طرفین درباره فروش شرکت، مشخص شد که ارزش شرکت یکی از بزرگ ترین موانع است. برایان می گوید، "این موضوع برای ما یک موضوع عاطفی نبود. ما می خواستیم بفهمیم که بهای تمام شده واقعی برای راه اندازی شرکت چقدر خواهد بود؟ به عنوان یک بنیانگذار، پدر من زحمات زیادی را در این شرکت متحمل شده بود. او اعتقاد داشت که قیمت بازار باید دست کم دو برابر قیمت فعلی باشد".

برایان، پدرش و رولفز جلسه ای برگزار کردند تا درباره فروش شرکت به توافق برسند. برایان بخشی از سهام مالکانه را دریافت کرده و این امر کلید انجام معامله ای بود که برای همه قابل قبول بود. من حاضر بودم سهامم را به قیمتی که می خرم مجدداً بفروشم. من به پدرم گفتم، "هیچ راهی وجود ندارد که قیمت این سهام را به شما بپردازم. ما می توانیم از این طریق آنرا به شما بازپرداخت کنیم. قیمتی که بر آن اساس حاضرید مجدداً آنرا از من بخرید چرا نمی تواند قیمت خوبی برای سهامی باشد که من از شما می خرم؟"

هنگامی که خریداران و فروشنده بر سر قیمت به توافق رسیدند، معامله یک گام به جلو حرکت کرد. برایان و رولفز پدر برایان را به عنوان رئیس امور مالی شرکت جدید منصوب کرده و شروع به انجام تغییرات مورد نظر خود در شرکت نمودند. برایان می گوید، "این کار واقعاً یک تلاش تیمی برای اطمینان از این امر بود که فرآیند گذار در حال انجام است". در حال حاضر، پدر برایان به عنوان مدیر مالی شرکت فعالیت نموده ولی در امور اجرایی و سیاستگذاری شرکت دخالت نمی کند. برایان و رولفز فروش سالیانه شرکت مذکور را به بیش از پنج میلیون دلار رساندند.

در وهله اول، برایان این موضوع را درک کرده است که او باید معامله ای را برای خرید شرکت از پدرش به شکلی متفاوت انجام داده و به طور خاص، گام هایی را برای حذف احساسات از این فرآیند بردارد. خرید یک مؤسسه بازرگانی امری کاملاً متفاوت است ولی هنگامی که روابط پدر و پسر در این فرآیند درگیر باشد، انجام آن بسیار مشکل خواهد بود.

- 1- شیوه ای که از آن طریق برایان شراف مبادرت به خرید شرکت پدرش نمود را ارزیابی کنید. او چه کار درستی انجام داد؟ کدامیک از کارهای او غلط بود؟
- 2- با تیمی از همکلاسی های خود روی تهیه لیستی از توصیه هایی کار کنید که می تواند منجر به تسریع این فرآیند شود. یک گزارش مختصر (حداکثر یک صفحه) تهیه کنید که توصیه ها و منطق مذکور را بطور خلاصه بیان کند.

7-3: ارزیابی کسب و کار موجود - فرآیند موشکافی دقیق

هنگام ارزیابی کسب و کار موجود، خریدار می تواند به سرعت دچار این احساس شود که با موضوعات متعددی بمباران شده است. بنابراین، یک خریدار باهوش تیمی از متخصصان را تشکیل می دهد تا به او در بررسی یک فرصت کسب و کار بالقوه کمک کنند. این تیم معمولاً متشکل از یک بانکدار، یک حسابدار آشنا با این صنعت خاص، یک وکیل و شاید یک مشاور کسب و کارهای کوچک یا کارگزار بازرگانی باشد. هزینه تشکیل این تیم می تواند بین 3,000 تا 20,000 دلار باشد ولی بسیاری از خریداران به این نتیجه می رسند که استفاده از این تیم می تواند به میزان قابل توجهی منجر به کاهش احتمال یک خرید بد شود. چون هزینه یک خرید بد چندین برابر بیش از هزینه تشکیل تیمی از متخصصان است، بسیاری

از خریداران آن را به عنوان یک سرمایه‌گذاری عاقلانه تلقی می‌کنند. برای یک خریدار بسیار مهم است که به اعضای تیم ارزیابی اعتماد کند. با تشکیل این تیم، خریدار بالقوه از طریق بررسی پنج حوزه کلیدی، آماده بررسی فرصت بازرگانی مذکور خواهد شد:

1- چرا مالک مذکور مایل به فروش شرکت است؟

2- شرایط فیزیکی مؤسسه بازرگانی مذکور چگونه است؟

3- پتانسیل کالاها یا خدمات شرکت چگونه است؟

4- کدامیک از جنبه‌های قانونی باید مدنظر قرار گیرد؟

5- آیا مؤسسه بازرگانی مذکور دارای سلامت مالی است؟

ارزیابی حوزه‌های پنج گانه فوق تحت عنوان موشکافی دقیق شناخته می‌شود. یک خریدار بالقوه هیچگاه نباید بدون موشکافی دقیق مبادرت به خرید یک شرکت نماید مگر اینکه چیزهایی را درباره نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت بداند. روبرت استرنگ، رئیس شرکت مشاوره‌ای Strang Hayes، که از طریق فرآیند موشکافی دقیق به خریداران بالقوه کمک می‌کند می‌گوید، "داستان‌های وحشتناک زیادی در این زمینه وجود دارد". او متوجه شد که مدیر عامل شرکتی که یکی از مشتریانش درصدد خرید آن بود، پنج دعوی قانونی صورت گرفته علیه خود در ارتباط با آزار جنسی را مخفی کرده است. یکی دیگر از تحقیقات او مشخص کرد که یکی دیگر از شرکتهای از انجام فعالیت‌های بازرگانی در فلوریدا منع شده است که یکی از بازارهای عمده خریدار بالقوه مذکور به حساب می‌آمد. پیام این امر روشن است، "خریدارانی که از موشکافی دقیق غفلت می‌کنند باید مسئولیت عواقب این کار را بر عهده گیرند".

7-3-1: چرا شرکت مذکور برای فروش گذاشته شده است؟

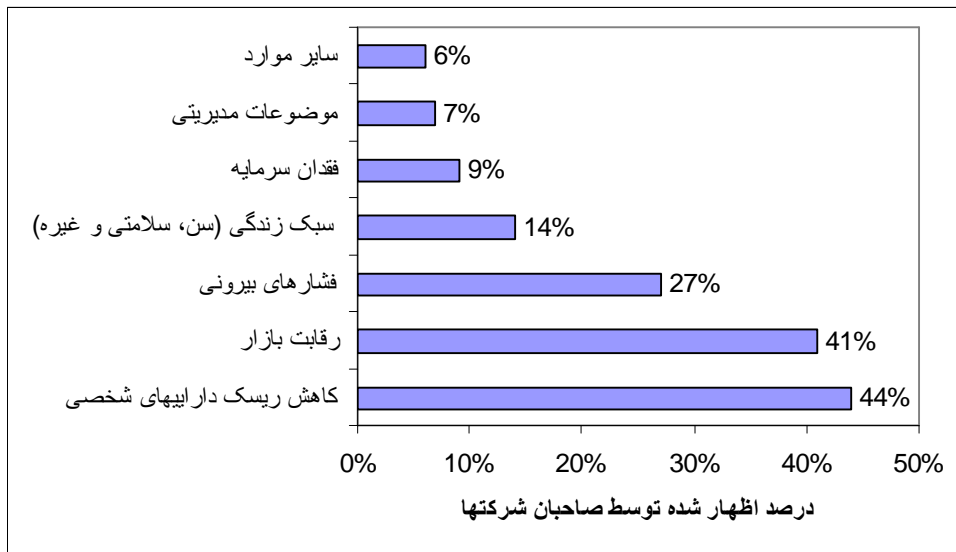
تمام خریداران بالقوه مؤسسات بازرگانی باید درصدد یافتن دلیل واقعی فروش شرکت توسط مالک مؤسسه مذکور باشند. یکی از مطالعات انجام شده توسط گروه تحقیقاتی DAK به این نتیجه رسید که رایج‌ترین دلیلی که مالکان مؤسسات بازرگانی برای فروش شرکت‌های خود اقامه می‌کنند کاهش ریسک دارایی‌های شخصی قفل شده در مؤسسه بازرگانی است (شکل 1-7 را ببینید). هدف آنها خارج کردن سرمایه خود از مؤسسه بازرگانی و تبدیل آن به سایر دارایی‌هاست. بسیاری از مالکان به خریداران می‌گویند که از کار خود خسته شده و درصدد انجام فعالیت‌های بازرگانی دیگری هستند. اما آیا این تمام داستان است؟ توجه داشته باشید که رقابت بازار و فشارهای بیرونی، رایج‌ترین دلیل بعدی است که مالکان برای فروش شرکت‌های خود مطرح می‌کنند.

خریداران باهوش مؤسسات بازرگانی می‌دانند که بزرگ‌ترین و غیرمنتظره‌ترین اخبار ناگوار می‌توانند جایی خارج از سوابق مالی شرکت سر باز کرده و هیچگاه در صفحه گسترده‌هایی که برای تجزیه و تحلیل وضعیت مالی شرکت تهیه می‌شود ظاهر نشوند. به‌عنوان مثال، مالک یک مؤسسه بازرگانی ممکن است بدین دلیل به دنبال فروش شرکت خود باشد که رقیب جدید قدرتمندی در حال ورود به بازار بوده، تغییر مسیر یک شاهراه بزرگ منجر به از بین رفتن ترافیک مشتریان شده، توافق‌نامه اجاره مکان ایده‌آل مذکور در حال انقضا بوده یا پایه اولیه مشتریان رو به کاهش باشد. هر یک از خریداران بالقوه باید عمیقاً به بررسی دلایل واقعی پردازند که فروشنده بدان دلایل مایل به فروش شرکت خود است.

مؤسسات بازرگانی تا ابد دوام ندارند و کارآفرینان باهوش می‌دانند که چه زمانی وقت فروش آن رسیده است. بعضی از مالکان تنها در صورتی رفتار خود را اخلاقی تلقی می‌کنند که سخنانی غلط یا گمراه کننده را بیان نکرده باشند. خریداران نباید منتظر دریافت یک اظهارنامه کامل از کل داستان و دلیل اصلی فروش شرکت باشند. در بسیاری از مواردی که شرکت‌ها در معرض فروش گذاشته می‌شوند، خریدار مسئولیت تعیین این امر را بر عهده می‌گیرد که آیا مؤسسه بازرگانی می‌ارزد یا نه. بهترین راه برای انجام این کار این است که سری به جامعه محلی زده، با مردم صحبت کرده و سؤالات زیادی را از آنها بپرسید. ملاقات با مالکان مؤسسات محلی ممکن است یکسری الگوهای کلی را درباره این ناحیه و موضوعات حیاتی آن مشخص کند. اتاق بازرگانی محلی نیز ممکن است اطلاعات مفیدی را در اختیار داشته باشد. عرضه‌کنندگان، مشتریان و حتی رقبا ممکن است قادر به تعیین این باشند که چرا یک مؤسسه بازرگانی در معرض فروش گذاشته شده است. با ترکیب این اطلاعات و تجزیه و تحلیل - های صورت گرفته از سوابق مالی شرکت، یک خریدار بالقوه باید بتواند تصویر روشنی از مؤسسه بازرگانی و ارزش واقعی آن بدست آورد.

شکل 7-1

دلایل مطرح شده توسط مالکان مؤسسات بازرگانی برای فروش شرکتها



7-3-2: وضعیت شرکت

شرایط فیزیکی مؤسسه بازرگانی چگونه است؟ متقاضیان خرید برای تعیین ارزش شرکت باید مبادرت به ارزیابی دارایی‌های آن نمایند. آیا این دارایی‌ها به طور منطقی قیمت گذاری شده‌اند؟ آیا کهنه هستند؟ آیا نیازمند جایگزینی با دارایی‌های جدید هستند؟ آیا به شکل کارآمدی عمل می‌کنند؟ متقاضیان خرید باید شرایط تجهیزات و ساختمان را کنترل کنند. ممکن است لازم باشد فردی حرفه‌ای را استخدام کنند تا مبادرت به ارزیابی اجزای اصلی ساختمان، سیستم لوله‌کشی، برق، گرمایش، سرمایش و سایر عناصر نماید. نوسازی‌های غیرمنتظره به ندرت ارزان یا ساده هستند و می‌توانند اختلالی جدی در طرح‌های مالی خریدار ایجاد کنند.

موجودی شرکت تا چه حد تازه است؟ آیا با تصویری که مالک جدید از آن ترسیم کرده است همخوانی دارد؟ خریدار باید چه میزان از این موجودی را با زیان بفروشد؟ متقاضیان خرید ممکن است نیازمند انجام یک ارزیابی مستقل برای تعیین ارزش موجودی شرکت و سایر دارایی‌های آن باشند چرا که مالک فعلی ممکن است آنها را بسیار بالاتر از ارزش واقعی قیمت گذاری کرده باشد. این اقلام نوعاً بزرگ‌ترین بخش ارزش یک مؤسسه بازرگانی را تشکیل داده و متقاضیان خرید نباید قیمت مطالبه شده توسط فروشنده را کورکورانه بپذیرند. به خاطر داشته باشید که ارزش دفتری با ارزش بازار یکسان نیستند. معمولاً، خریدار می‌تواند تجهیزات و اثاثیه را با قیمت‌هایی بسیار پایین‌تر از ارزش دفتری آنها خریدار کند. ارزش در بازار و نه در ترازنامه تعیین می‌شود.

سایر عوامل مهمی که متقاضیان خرید باید آنها را در نظر بگیرند عبارتند از:

حساب‌های دریافتنی: اگر فروش شامل حساب‌های دریافتنی نیز باشد، خریدار باید کیفیت آنها را قبل از خرید تعیین کند. این حساب‌ها تا چه حد معتبر هستند؟ چه بخشی از آنها سررسید گذشته‌اند؟ با چه احتمالی قابل وصول هستند؟ با تعیین سن حساب‌های دریافتنی، خریدار می‌تواند درباره کیفیت آنها قضاوت کرده و ارزش آنها را تعیین کند (به جدول 7-1 مراجعه کنید).

توافق‌نامه‌های اجاره: آیا توافق‌نامه اجاره در قرارداد فروش گنجانده شده است؟ چه زمانی این توافق‌نامه منقضی خواهد شد؟ چه محدودیت‌هایی برای نوسازی یا توسعه خواهد داشت؟ خریدار باید از قبل مشخص کند که موجر چه محدودیت‌هایی را برای اجاره وضع کرده و قبل از خرید شرکت درباره تغییرات مذکور مذاکره کند.

سوابق شرکت: سوابقی که به خوبی نگهداری شده باشند می‌توانند یکی از منابع اطلاعاتی ارزشمند بوده و به متقاضیان خرید اطلاعات زیادی را درباره الگوی موفقیت شرکت (یا فقدان آن) ارائه کنند. نوعاً، خریداران باید انتظار مشاهده آن دسته از صورتهای مالی را داشته باشند که درآمدها و

سود خالص، بودجه‌های عملیاتی و صورتحساب گردش وجوه نقد را دست کم برای پنج سال مشخص می‌کنند. پیش‌بینی‌های فروش و درآمدی که توسط فروشنده برای سه سال آینده انجام شده باشد نیز می‌تواند هنگام تعیین ارزش شرکت مفید باشد. متأسفانه، بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی در نگهداری سوابق بی‌انضباط هستند. در نتیجه، خریدار بالقوه و تیم او ممکن است مجبور به استخراج بعضی سوابق کلیدی شوند. بسیار مهم است که حتی‌الامکان، صحت اطلاعات مربوط به شرکت را مورد تأیید و تصدیق قرار دهید. به‌عنوان مثال، آیا مالک مذکور دارای لیستی از آدرس‌های پستی مشتریان است؟ این لیست‌ها می‌توانند ابزار بازاریابی ارزشمندی برای مالک یک مؤسسه بازرگانی جدید باشند. آیا مالک مذکور دفترچه راهنمایی را تهیه کرده که در آن، سیاست‌ها و روش‌های مورد استفاده شرکت مشخص شده باشند؟

دارایی‌های نامشهود: آیا فروش شامل دارایی‌های نامشهودی مثل علائم تجاری، حق امتیاز، حق نشر یا سرقفلی است؟ این حق‌الامتیازها چه زمانی منقضی می‌شوند؟ آیا علامت تجاری به‌واسطه دعاوی قانونی صورت گرفته درباره نقض آنها مورد تهدید است؟ آیا شرکت دارای لوگو یا شعاری است که منحصر به فرد بوده یا اینکه توسط عموم مردم شناخته شده باشد؟ تعیین ارزش این دارایی‌های نامشهود مشکل‌تر از محاسبه ارزش دارایی‌های مشهود است.

مکان و شکل ظاهری: مکان و شکل کلی مؤسسه بازرگانی در زمره عوامل مهمی هستند که متقاضیان خرید باید آنها را مدنظر قرار دهند. چیزی که در گذشته یک مکان عالی به حساب می‌آمد ممکن است در حال حاضر کلاً غیرقابل قبول باشد. حتی اگر ساختمان و تجهیزات در شرایط خوبی قرار داشته و به شکل عادلانه‌ای قیمت‌گذاری شده باشند، مؤسسه بازرگانی ممکن است در یک ناحیه رو به افول قرار گرفته باشد. چه شرکت‌های دیگری در نواحی اطراف مشغول فعالیت هستند؟ تمام خریداران باید مناسب بودن مکان را نه تنها برای وضعیت فعلی بلکه برای سال‌های آینده نیز مدنظر قرار دهند. جدول 3-7 چک‌لیستی از اقلامی را در اختیار شما قرار می‌دهد که تمام خریداران باید قبل از انعقاد قرارداد آنها را مورد بررسی قرار دهند.

جدول 3-7

چک‌لیست خریدار یک شرکت

ساختمان‌ها، اثاثیه و تجهیزات ثابت

تمام خریداران باید لیستی از تمام دارایی‌های ثابت موجود در فرآیند خرید را تهیه کرده و سپس شرایط آنها، عمر مفید و ارزش آنها را مشخص کنند. **موجودی**

موجودی ممکن است بزرگ‌ترین و حساس‌ترین بخش یک معامله بازرگانی به حساب آید. چه میزان موجودی در دسترس است؟ شرایط آن چگونه است؟ تا چه حد قابل فروش است؟ ارزش آن چقدر است؟ (ارزش دفتری را با ارزش بازار اشتباه نگیرید). سیاست بازگرداندن موجودی شرکت توسط مشتری چگونه است؟ نرخ بازگرداندن آن تا چه حد بالاست؟

صورت‌های مالی

اگر چه مالکان شرکت‌های کوچک به طرز قابل توجهی در نگهداری سوابق اهمال می‌کنند، خریدار باید امکان دسترسی به صورت‌های مالی شرکت را دست کم برای پنج سال گذشته داشته باشد. این تنها روشی است که خریدار می‌تواند درباره قدرت درآمدزایی شرکت قضاوت کند. قابل اعتمادترین صورت‌های مالی آنهایی هستند که توسط یک حسابدار رسمی تأیید شده باشند. مقایسه نسبت‌های مالی با استانداردهای صنعت می‌تواند الگوهای مهمی را مشخص کند.

بازگرداندن مالیات

یک حسابدار خوب باید بتواند میزان مالیات برگشتی شرکت یا مالک را با توجه به صورت‌های مالی آن مشخص کند.

گزارشات فروش

متقاضیان خرید باید الگوهای فروش را به تفکیک ماهیانه و برحسب نوع محصول، نمایندگی‌های فروش، فروش نقد و نسیه و هر عامل مهم دیگر برای سه سال آینده شرکت تعیین کنند. همچنین، بهتر است ده مشتری اصلی شرکت را شناسایی کرده و خرید آنها در طول سه سال گذشته را مورد بررسی قرار دهید. چه درصدی از کل فروش توسط این ده مشتری انجام شده است؟

حساب‌های دریافتی

حساب‌های دریافتی شرکت را از نظر سنی دسته‌بندی کنید تا ببینید که چه تعداد از آنها حساب‌های جاری و چه تعداد از آنها سررسید گذشته هستند. ده مورد

از حساب‌های درشت‌تر را انتخاب کرده و درجه اعتباری آنها را مشخص کنید.

حساب‌های پرداختنی

تجزیه و تحلیلی مشابه تجزیه و تحلیل مربوط به حساب‌های دریافتنی را برای حساب‌های پرداختنی شرکت نیز انجام دهید. حساب‌های سررسید گذشته نشان‌دهنده این است که شرکت مذکور با مشکل جریان نقدی مواجه است.

مستندات قانونی

متقاضیان خرید باید مبادرت به بررسی تمام قراردادهای مهم خصوصاً قراردادهای بلندمدتی نمایند که شرکت با فروشندگان، عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، وام‌دهندگان، کارکنان، اتحادیه‌ها، مشتریان، موجرها و سایرین منعقد کرده است. آیا مالک فعلی حقوق و تعهدات قراردادهای فعلی را به خریدار منتقل می‌کند؟ اگر شرکت دارای مجوز تأسیس است، عاقلانه است که مجوز تأسیس شرکت، یا اگر شرکت مذکور یک شرکت با مسئولیت محدود باشد، توافق‌نامه عملیاتی آن را بررسی کنید.

حق الاختراع‌ها، علائم تجاری و حقوق نشر

بررسی مستندات مربوط به حق الاختراع‌ها، علائم تجاری و حقوق نشر شرکت بسیار مهم است.

دعای قانونی

آیا شرکت مذکور با دعای قانونی مفتوح یا تعلیقی مواجه است؟

تعهدات

بسیار مهم است که فروشنده لیست کاملی از تعهدات موجود علیه شرکت، شامل حساب‌ها و اسناد پرداختنی، وام‌ها، ادعاهای مطرح شده توسط بستانکاران علیه دارایی‌های شرکت، دعای قانونی و نظایر اینها را در اختیار خریدار قرار دهد.

تبلیغات و برنامه‌های فروش

متقاضی خرید باید تبلیغات و برنامه‌های فروش را مورد مطالعه قرار دهد تا ایده‌ای از وجهه منتقل شده به مشتریان و جامعه بدست آورد. صحبت با مشتریان، عرضه‌کنندگان، بانکداران، و کالا و سایر مالکان شرکت‌های محلی نکاتی را درباره شهرت شرکت در اختیار شما قرار خواهد داد.

چارت سازمانی

کارکنان فعلی، اگر پس از فروش آن مایل به باقی ماندن در شرکت باشند، می‌توانند یک دارایی حیاتی برای خریدار به حساب آیند. از فروشنده بخواهید تا یک نمودار سازمانی را تهیه کند که نشان‌دهنده سلسله مراتب فرماندهی شرکت بوده و کپی‌هایی از شرح شغل کارکنان را در اختیار شما قرار دهد به نحوی که بتوانید بفهمید چه کسی مسئول انجام چه وظایفی است.

پوشش بیمه‌ای

انواع و میزان پوشش بیمه‌ای که شرکت در حال حاضر در اختیار دارد را مشخص کنید که شامل جبران زحمات کارکنان نیز می‌شود. آیا این پوشش بیمه‌ای کافی است؟ اگر چنین نیست، آیا قادر به تأمین پوشش لازم با قیمتی منطقی هستید؟

7-3-3: کالاها و خدمات

پتانسیل کالاها و خدمات شرکت تا چه حد است؟ هیچ شخصی به دنبال خرید شرکتی با پایه در حال کاهش مشتریان نیست. یک تجزیه و تحلیل بازاریابی عمیق به خریدار کمک می‌کند تا پیش‌بینی فروش خود برای شرکت موجود را ارائه دهد (علاوه بر اطلاعاتی که او می‌تواند از فروشنده درخواست تهیه آنها را کند). این تحقیق به متقاضیان خرید می‌گوید که آیا باید خرید یک شرکت خاص را مدنظر قرار داده و آیا می‌توان روندهای مهمی در فروش و پایه مشتریان شرکت را مشخص نمود یا خیر.

ویژگی‌ها و ترکیب مشتریان: قبل از خرید یک شرکت، خریدار باید مبادرت به تجزیه و تحلیل مشتریان فعلی و بالقوه نماید. کشف دلیل اینکه چرا مشتریان از مؤسسه بازرگانی مذکور خرید کرده و تهیه سیمایی از پایه مشتریان فعلی شرکت می‌تواند به خریدار در شناسایی نقاط قوت و ضعف کمک کرده و مشخص می‌کند که چگونه می‌توان به شکل کارآمدتری محصولات شرکت را بازاریابی نمود. متقاضی خرید باید پاسخ سوالات زیر را تعیین کند:

- مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟ نژاد، سن، جنسیت و سطح درآمدی آنها چگونه است؟ ویژگی‌های جمعیتی آنها چگونه است؟

- چرا مبادرت به خرید از شرکت می‌کنند؟
- مشتریان انتظار دارند شرکت برای آنها چه کاری انجام دهد؟ هنگام خرید، آنها درصدد برآورده کردن چه نیازی هستند؟
- مشتریان چند دفعه مبادرت به خرید می‌کنند؟ آیا طبق الگوهای فصلی خرید می‌کنند؟
- مشتریان فعلی تا چه حد وفادارند؟
- آیا جذب مشتریان جدید با یک هزینه منطقی امکان‌پذیر است؟
- آیا شرکت دارای یک پایه مشتریان کاملاً تعریف شده است؟ آیا این پایه در حال رشد است؟ آیا این مشتریان از یک ناحیه جغرافیایی گسترده می‌آیند یا اینکه در نزدیک شرکت مذکور زندگی می‌کنند؟
- تجزیه و تحلیل این سؤالات به متقاضی خرید در تهیه و اجرای یک طرح بازاریابی قدرتمند کمک می‌کند. او به احتمال زیاد، درصدد جذاب نگه داشتن شرکت برای مشتریان فعلی و در عین حال، تغییر بعضی از ویژگی‌های طرح بازاریابی برای جذب مشتریان جدید خواهد بود.

تجزیه و تحلیل رقبا: متقاضیان خرید باید رقبا مستقیم شرکت، که کالاها یا خدمات مشابهی را می‌فروشند، مشخص نمایند. پتانسیل سودآوری و بقاء مؤسسه بازرگانی ممکن است کاملاً به رفتار این رقبا بستگی داشته باشد. عوامل مهمی که باید آنها را در نظر گرفت شامل تعداد رقبا و شدت رقابت است. در سال‌های اخیر چه تعداد رقیب وارد این عرصه شده‌اند؟ چه تعداد از آنها در پنج سال گذشته به فعالیت خود خاتمه داده‌اند؟ چه چیزی باعث شکست آنها شده است؟ آیا بازار در حال حاضر به نقطه اشباع رسیده است؟ ورود دیر هنگام به یک بازار اشباع شده، به موفقیت بلندمدت ختم نمی‌شود.

هنگام ارزیابی محیط رقابتی، متقاضیان خرید باید به سؤالات دیگری جواب دهند:

- کدامیک از رقبا باقی مانده و چه ویژگی‌هایی منجر به موفقیت آنها شده است؟
- حجم فروش رقبا در مقایسه با شرکت مورد نظر چقدر است؟
- رقبا چه خدمات منحصر به فردی ارائه می‌کنند؟
- تلاش‌های بازاریابی رقبا تا چه حد سازماندهی شده و هماهنگ است؟
- شهرت رقبا به چه دلیل است؟
- نقاط قوت و ضعف رقبا مستقیم شرکت چیست؟ کدامیک از رقبا قوی‌تر است؟
- هر یک از رقبا دارای چه مزیت رقابتی هستند؟
- در این محیط رقابتی، شما چگونه می‌توانید به بخشی از سهم بازار دست پیدا کنید؟

7-3-4: جنبه‌های قانونی

کدام یک از جنبه‌های قانونی را باید مدنظر قرار دهید؟ خریداران شرکت‌ها باید از خطاهای قانونی متعدد در هنگام مذاکره درباره معامله نهایی اجتناب کنند. بزرگ‌ترین دامهای قانونی بالقوه شامل حق رهن (حق وصول طلب)، انتقال کل مجموعه (کلیدی)، انتقال قرارداد، معاهده عدم رقابت و تعهدات قانونی مفتوح است.

حق رهن (حق وصول طلب): انتقال مناسب مالکیت کالا از فروشنده به خریدار، کلیدی‌ترین موضوع قانونی در فروش دارایی به حساب می‌آید. با این وجود، چون فروش بسیاری از شرکت‌ها مستلزم وصول دارایی‌های مربوطه است، انتقال مالکیت یک کالا پیچیده‌تر خواهد بود. بعضی از دارایی‌های شرکت‌ها ممکن است در رهن باشند (بستانکاران نسبت به آن ادعا داشته باشند) و به جز در مواردی که رهن قبل از فروش نسبت به این امر رضایت داشته باشد، خریدار باید این موضوع را مدنظر قرار داده و از نظر مالی مسئول آن خواهد بود. یکی از روش‌های کاهش این مشکل بالقوه، گنجاندن تبصره‌ای در قرارداد فروش است مبنی بر اینکه هرگونه تعهد نشان داده نشده در ترازنامه در لحظه فروش در زمره مسئولیت‌های فروشنده باشد. متقاضیان خرید باید وکیلی را در اختیار داشته باشند که دقیقاً به بررسی تمام دارایی‌های در معرض فروش پرداخته و وضعیت رهنی آنها را قبل از خرید شرکت مشخص کند.

انتقال کل مجموعه (کلیدی): برای محافظت علیه ادعاهای غافلگیر کننده از سوی بستانکاران طرف حساب فروشنده پس از خرید یک شرکت، خریدار باید الزامات مربوط به انتقال کل مجموعه را تحت بند 6 قانون هماهنگ تجارت برآورده کند. فرض کنید مالکی که دارای تعداد زیادی بستانکار است شرکت خود را به یک خریدار می‌فروشد. با این وجود، فروشنده از پول مذکور برای پرداخت مطالبات بستانکاران شرکت استفاده نمی‌کند و در عوض آنها را به نفع خود جمع‌آوری می‌کند. بدون محافظت در مقابل یک انتقال کلیدی، بستانکاران ظرف شش ماه می‌توانند ادعاهایی علیه دارایی‌های خریداری شده توسط خریدار مطرح کنند تا بتوانند بدهی‌های قبلی مالک را وصول کنند. برای اجرایی شدن فرآیند انتقال کل مجموعه باید معیارهای زیر برآورده شود:

- فروشنده باید یک لیست کامل امضا شده از بستانکاران فعلی را به خریدار ارائه دهد.
- خریدار و فروشنده باید لیستی از دارایی‌هایی که در قرارداد فروش قرار می‌گیرند را تهیه کنند.
- خریدار باید لیستی از بستانکاران و لیستی از دارایی‌های مربوطه را بمدت 6 ماه نگهداری کند.
- خریدار باید دست کم ده روز قبل از تملک کالاها یا پرداخت بهای آنها (هر کدام از آنها مقدم بود)، یک یادداشت مکتوب را دربارهٔ فروش شرکت به هر یک از این بستانکاران ارائه کند.

با برآورده کردن این معیارها، خریدار مالکیت کامل دارایی‌های خریداری شده را کسب می‌کند که مشمول ادعاهای قبلی از سوی بستانکاران طرف حساب یا فروشنده نیست. چون بند 6 می‌تواند یک مسئولیت کامل را بر دوش خریدار شرکت بیندازد، 16 ایالت آن را بصورت قانون در آورده و تعداد بیشتری از ایالت‌ها نیز ممکن است از آن تبعیت کنند. حدود شش ایالت بند 6 را مورد بازنگری قرار داده تا اطلاع رسانی از سوی خریدار به بستانکاران را تسهیل کنند. تحت قانون بازنگری شدهٔ فوق، اگر شرکتی دارای بیش از 200 بستانکار باشد، خریدار می‌تواند از طریق اعلام رسمی (به‌جای تماس با تک‌تک آنها) این موضوع را به اطلاع آنها برساند.

انتقال قرارداد: خریداران باید مبادرت به بررسی حقوق و تعهداتی کنند که تحت قراردادهای فعلی با عرضه‌کنندگان، مشتریان، کارکنان، مستأجرین و سایرین وجود دارد. برای تداوم عملیات روان شرکت، خریدار باید حقوق فروشنده را در بسیاری از قراردادهای موجود در نظر بگیرد. توجه داشته باشید که این حقوق و تعهدات فروشنده را ملزم می‌کند تا قراردادهای فعلی را به مالک جدید منتقل کند. به‌عنوان مثال، مالک فعلی ممکن است چهار سال از اجارهٔ ده‌ساله را نگه داشته و نیازمند انتقال این قرارداد به خریدار باشد. برای محافظت از منافع او، خریدار (که در اینجا انتقال گیرنده نامیده می‌شود) باید اطلاعات لازم دربارهٔ قرارداد انتقال را به طرف دیگر ارائه دهد. در مثال قبلی، خریدار شرکت باید فوراً موجر را از انتقال اجاره از سوی مالک قبلی مطلع سازد.

عموماً، فروشنده می‌تواند هر گونه حق قراردادی را به خریدار منتقل کند مگر اینکه قرارداد مذکور مشخصاً انتقال آن را ممنوع کرده یا ماهیت شخصی داشته باشد. به‌عنوان مثال، قراردادهای وام در بعضی از مواقع انتقال را در بند "سررسید وام هنگام فروش" ممنوع می‌کنند. این بندها خریدار را ملزم به پرداخت کل مبلغ باقیماندهٔ وام یا تأمین مالی تتمهٔ وام با نرخ بهره رایج می‌کنند. بنابراین، خریدار نمی‌تواند وام فروشنده را (که ممکن است دارای نرخ بهرهٔ پایین‌تری نسبت به نرخهای فعلی باشد) مورد استفاده قرار دهد. علاوه بر این، فروشنده معمولاً نمی‌تواند قراردادهای اعتباری خود با عرضه‌کنندگان را به خریدار منتقل کند چرا که این قراردادها مبتنی بر شهرت فعالیت بازرگانی فروشنده بوده و ماهیت شخصی دارد. اگر این قراردادها نقشی حیاتی در عملیات مؤسسهٔ بازرگانی مذکور داشته و قابل انتقال نباشند، خریدار باید دربارهٔ قراردادهای جدید مذاکره کند. متقاضیان خرید همچنین باید به ارزیابی شرایط قراردادهای منحصربه‌فرد دیگری بپردازند که فروشنده آنها را منعقد کرده و شامل قراردادهای نمایندگی‌های انحصاری یا توزیعی، اجارهٔ اموال غیرمنقول، قراردادهای مربوط به تأمین مالی و وام و قرارداد با اتحادیه‌ها باشد.

معاهدهٔ عدم رقابت: یکی از مهم‌ترین موضوعات قانونی مربوط به متقاضی خرید، که غالباً نیز نادیده گرفته می‌شود، مذاکره در ارتباط با معاهدهٔ عدم رقابت با فروشنده (یا معاهدهٔ محدود کننده یا توافق نامهٔ عدم رقابت) است. تحت این معاهده، فروشنده توافق می‌کند که یک فروشگاه رقیب جدید را در یک دورهٔ زمانی معین و در یک ناحیهٔ جغرافیایی خاص (در مقایسه با شرکت فعلی) افتتاح نکند (این معاهده باید با مالک و نه با شرکت منعقد گردد چرا که در صورت عقد قرارداد با شرکت، مالک ممکن است نسبت به آن متعهد نباشد). با این وجود، این معاهده باید بخشی از فروش شرکت بوده و از نظر دامنهٔ شمول و قابلیت اعمال بصورت منطقی تهیه شده باشد. اگر چه بعضی از ایالت‌ها محدودیت‌هایی را دربارهٔ قابلیت اعمال معاهدهٔ عدم رقابت منظور می‌کنند، خریداران شرکت‌ها باید بر امضای یکی از این معاهده‌ها توسط فروشنده تأکید کنند. بدون این محافظت، خریدار ممکن است شاهد از بین رفتن شرکت خود زیر دست و پای فروشنده شود. به‌عنوان مثال، فرض کنید که باب، یک شرکت تولید تایر را از

الکساندرا می‌خرد که شهرت او در این ناحیه در فروش تایر زبازند خاص و عام است. اگر باب نتواند یک معاهده عدم رقابت را با او امضا کند، هیچ چیزی نمی‌تواند مانع افتتاح یک فروشگاه جدید توسط الکساندرا در نزدیکی فروشگاه قدیمی و جذب مشتریان و ورشکسته شدن باب شود. یک معاهده منطقی در این مورد می‌تواند منجر به محدود شدن الکساندرا در زمینه افتتاح یک فروشگاه تایر در شعاع سه مایلی به مدت سه سال شود. تمام خریداران مؤسسات بازرگانی باید یک معاهده عدم رقابت را با فروشنده منعقد کنند.

معاهده عدم رقابت، برای اینکه قابلیت اجرایی داشته باشد، باید از نظر حوزه جغرافیایی و دوره زمانی منطقی بوده و از منافع قانونی شرکت (مثل سرفیلی و اعتبار شرکت) محافظت نموده و در قرارداد فروش شرکت فعلی گنجانده شود (یعنی این معاهده محدودکننده، که منجر به محدود شدن تجارت می‌شود، نباید بصورت مجزا تهیه شود).

سیمای یک شرکت

Wild Oats Markets

مایک جیلی لند، پس از راهاندازی Wild Oats Markets به‌عنوان یک فروشگاه در بولدر در کلرادو، شرکت مذکور را به یک فروشگاه زنجیره‌ای ملی با یک میلیارد دلار فروش سالیانه تبدیل نمود. پس از فروش این شرکت، جیلی لند شرکت Sunflower Natural Markets را راه‌اندازی کرد که یک فروشگاه زنجیره‌ای در زمینه مواد غذایی با هفت فروشگاه در ساوت وست بود. شرکت قبلی جیلی لند علیه او اقامه دعوی کرده و ادعا کرد که راه‌اندازی این شرکت نقض معاهده عدم رقابتی است که او قبلاً آن را امضا کرده است. یکی از دادگاه‌ها از معاهده عدم رقابت استفاده کرده و جیلی لند را مجبور به فروش سهام خود در شرکت Sunflower Natural Markets به شرکای قبلی خود نمود. هنگامی که محدوده زمانی مربوط به معاهده عدم رقابت منقضی شد، جیلی لند مجدداً به Sunflower Natural Markets پیوسته و فروشگاه‌های دیگری را افتتاح نمود.

تعهدات قانونی مفتوح: در نهایت، متقاضیان خرید باید به‌دنبال هر گونه تعهدات قانونی بالقوه‌ای باشند که خرید شرکت مذکور می‌تواند برای آنها ایجاد کند. این تعهدات از سه منبع سرچشمه می‌گیرند: 1- ساختمان‌های فیزیکی، 2- دعوی مربوط به تعهدات محصول و 3- روابط کارگری. اولاً خریدار باید مبادرت به بررسی ویژگی‌های ایمنی ساختمان‌های نماید. آیا کارکنان به‌واسطه آژپست (ماده‌ای سرطانزا) یا سایر مواد خطرناک در معرض خطر هستند؟ اگر شرکت مذکور یک شرکت تولیدی است، آیا الزامات مربوط به مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی (OHS) و سایر الزامات قانونی را برآورده کرده است؟ یکی از کارآفرینانی که مبادرت به خرید یک فروشگاه خرده‌فروشی در ساختمانی نموده بود که قبلاً پمپ-بنزین بود، با شگفتی اختطاری را از سازمان حفظ محیط زیست دریافت کرد مبنی بر اینکه او باید هزینه پاکسازی بقایای یک تانک نفتی قدیمی که زیر ساختمان قرار داشته و نشست کرده بود را بپردازد. اگر چه او هیچ نقشی در اداره پمپ بنزین قبلی نداشته و نمی‌دانست که تانک مذکور در آنجا قرار دارد، مسئول پرداخت هزینه‌های پاکسازی آن شد. برداشتن تانک و پاکسازی مکان چند هزار دلار برای او هزینه داشت که آنرا در بودجه خود منظور نکرده بود.

ثانیاً، خریدار باید این موضوع را در نظر بگیرد که آیا محصولات فعلی حاوی ضایعاتی هستند که بتواند منجر به دعوی مربوط به تعهدات محصول شده و شرکت مسئول خسارت‌ها و صدمات وارده در اثر ساخت یا فروش کالاها یا خدمات مذکور باشد. دعوی قانونی فعلی می‌تواند علامتی دال بر دعوی بعدی باشد. علاوه بر این، خریدار باید محصولات را که شرکت تولید آنها را متوقف کرده را مورد بررسی قرار دهد چرا که اگر اثبات شود که این محصولات منجر به ایجاد خسارت شده‌اند، ممکن است مسئول آنها شناخته شود. آخرین مذاکره بین طرفین ممکن است فروشنده را ملزم به ارائه تضمین‌هایی در این زمینه نماید که شرکت در هر گونه دعوی مربوط به تعهدات محصول درگیر نشود.

ثالثاً، رابطه بین مدیریت و کارکنان چگونه است؟ آیا قراردادی با اتحادیه وجود دارد؟ زمان کشف روابط خصمانه بین مدیریت و اتحادیه کارگری قبل از خرید شرکت است و نه بعد از آن.

اگر بررسی‌های خریدار تعهدات قانونی بالقوه‌ای را مشخص کند، لزوماً منجر به برهم خوردن معامله نخواهد شد. پوشش بیمه‌ای می‌تواند این ریسک‌ها را از دوش متقاضی خرید بردارد ولی خریدار باید این موضوع را بررسی کند که آیا بیمه مذکور می‌تواند دعوی قانونی مربوط به اقداماتی که تاریخ آنها به قبل از تاریخ خرید باز می‌گردد را پوشش دهد یا نه.

7-3-5: سلامت مالی شرکت

متقاضیان خرید باید سوابق مالی شرکت مورد نظر را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند تا وضعیت آن را مشخص کنند. این افراد نباید از درخواست کمک از یک حسابدار امتناع کنند. سیستم‌ها و روش‌های حسابداری می‌توانند به میزان قابل توجهی از یک شرکت تا شرکت دیگر متفاوت بوده و برای یک فرد مبتدی کاملاً گیج‌کننده باشند. سود فعلی را می‌توان با تغییر روش‌های حسابداری یا روش ثبت فروش بالاتر نشان داد. از نظر خریدار، قابل اعتمادترین سوابق مالی صورتحساب‌های حسابرسی شده‌ای هستند که توسط یک شرکت رسمی حسابداری (CPA) با توجه به اصول عمومی پذیرفته شده حسابداری (GAAP) تهیه می‌شوند. متأسفانه، سوابق حسابرسی شده در بسیاری از شرکت‌های کوچکی که در معرض فروش گذاشته شده‌اند وجود ندارد. در بعضی موارد، متقاضیان خرید باید حسابداری را استخدام کنند تا صورتهای مالی قابل اتکایی را تهیه کند چرا که سیستم حسابداری و ثبت سوابق مالک مذکور به صورت نامنظم و آشفته است.

هنگام ارزیابی وضعیت مالی شرکت‌ها، خریداران باید به خاطر داشته باشند که سرمایه‌گذاری در شرکت باید حقوقی منطقی را به همراه بازده کافی سرمایه‌گذاری برای آنها به همراه داشته و نقدینگی کافی را برای آنها ایجاد کند تا بتوانند هزینه استقراض صورت گرفته برای خرید شرکت را تأمین کنند. در غیر این صورت، خرید این شرکت منطقی نخواهد بود. چون بسیاری از سرمایه‌گذاران می‌دانند که با سرمایه‌گذاری منطقی در بازار سهام قادر به کسب دست کم هشت درصد سود سالیانه هستند، انتظار دارند از شرکت خریداری شده دست کم مبلغ مذکور به علاوه یک بازده اضافی که منعکس کننده ریسک اضافی خرید شرکت است را بدست آورند. بسیاری از مالکان انتظار کسب بازده حداقل 15 تا 30 درصدی برای مبلغ سرمایه‌گذاری در شرکت مذکور را دارند.

خریداران نیز باید به خاطر داشته باشند که آنها در حال خرید پتانسیل سودآوری آتی شرکت هستند. برای ارزیابی پتانسیل سودآوری شرکت، آنها باید فروش‌های گذشته، هزینه‌های عملیاتی و سود را به همراه دارایی‌های مورد استفاده برای تولید سود مذکور مورد بررسی قرار دهند. آنها باید ترازنامه‌های فعلی، صورتحساب‌های سود و زیان و صورتحساب گردش نقدی را با صورتحساب‌های قبلی مقایسه کرده و سپس مجموعه‌ای از صورتحساب‌های پیش‌بینی شده را برای دو تا پنج سال آینده تهیه کنند. سوابق مربوط به مالیات بر فروش، میزان عودت مالیات بر درآمد و صورتحساب‌های مالی منابع اطلاعاتی ارزشمندی هستند.

آیا سود در طول چند سال گذشته ثابت بوده یا بصورت نامنظم اتفاق افتاده است؟ آیا این الگو در صنعت رایج است یا ماحصل ویژگی‌های منحصر بفرد یا مدیریت ضعیف است؟ آیا با نوسانات جدی در درآمدها، هزینه‌ها و سود، شرکت مذکور قادر به حفظ خویش است؟ اگر این نوسانها ماحصل مدیریت ضعیف باشند، آیا مدیر جدید می‌تواند شرکت مذکور را به مسیر صحیح بازگرداند؟ تعدادی از سوابق مالی که یک متقاضی خرید باید آنها را مدنظر قرار دهد عبارتند از:

صورتحساب سود و زیان و ترازنامه در سه تا پنج سال گذشته: بسیار مهم است که داده‌های مربوط به سال‌های گذشته را مورد بررسی قرار دهیم چرا که تکنیک‌های خلاقانه حسابداری! می‌توانند منجر به تحریف داده‌های مالی در یک سال واحد شوند. اگر چه خریداران مبادرت به خرید سودهای آتی یک شرکت می‌کنند، باید به خاطر داشته باشند که بسیاری از شرکت‌ها عمده‌اً درآمد خالص را پایین نگه می‌دارند تا صورتحساب‌های مالیاتی صاحبانشان را به حداقل برسانند. درآمد کم باید هشدار می‌دهد که خریدار برای بررسی علل آن باشد.

مالیات بر درآمد عودت داده شده برای سه تا پنج سال گذشته: مقایسه صورتحساب‌های مالی اساسی با مالیات عودت داده شده می‌تواند مغایرت‌هایی را مشخص کند که خریدار باید از آنها آگاه باشد. بعضی از صاحبان شرکت‌های کوچک در گرفتن چربی از شرکت‌های خود مهارت زیادی داشته و بدون گزارش آن به عنوان درآمد فروش، از آن پول برداشت می‌کنند. مالکانی که مبادرت به این کار می‌کنند ادعا می‌کنند که شرکت‌هایشان در مقایسه با آنچه تحت عنوان "عودت مالیات" از اداره دارایی بازپس گرفته‌اند سودآورترند. اگر چه این گزارشگری کمتر از حد، امری غیرقانونی و غیراخلاقی است، ولی بصورتی شگفت‌آور رایج است. خریداران نباید برای درآمدهای سرشار غیر مستندی که فروشنده ادعای وجود آنها را دارد پولی بپردازند. در حقیقت، خریداران باید این موضوع را در نظر بگیرند که آیا مایل به خرید شرکت از شخصی که مدعی انجام فعالیت‌های غیراخلاقی در کسب و کار خویش است هستند یا نه.

جبران زحمات مالک (و اشخاص وابسته): جبران زحمات مالک اهمیت ویژه‌ای در شرکت‌های کوچک دارد. هر چه شرکت کوچک‌تر باشد، این امر از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود. اگر چه بسیاری از شرکت‌ها بهای واقعی مالکان را نمی‌پردازند، سایرین بصورت سخاوتمندانه این کار را انجام می‌دهند. خریدار باید تأثیر مزایای جنبی، خودروی شرکت، قراردادهای بیمه، عضویت در مجامع و نظایر اینها را مورد ارزیابی قرار دهد.

بسیار مهم است که صورتحساب سود و زیان شرکت را با توجه به حقوق و مزایای جنبی که فروشنده برای خود و دیگران منظور کرده است تعدیل کنید.

جریان نقدی: بسیاری از خریداران به اهمیت ارزیابی سودآوری شرکت واقفند ولی تعداد کمی از آنها به ضرورت تجزیه و تحلیل جریان نقدی آن پی می‌برند. فرض آنها این است که اگر درآمدها کافی باشد، پول نقد کافی برای پرداخت صورتحساب‌ها و پرداخت حقوق کافی و جذاب برای آنها وجود خواهد داشت. این امر لزوماً درست نیست! قبل از توافق دربارهٔ یک معامله، متقاضیان خرید باید جلسه‌ای با یک حسابدار برگزار کرده و صورتهای مالی شرکت مورد نظر را به یک پیش‌بینی جریان نقدی تبدیل کنند. این پیش‌بینی باید نه تنها بدهی‌ها و تعهدات فعلی بلکه تعدیلات صورت گرفته توسط خریدار در شرکت مورد نظر، شامل مخارج سرمایه‌ای مورد نیاز، را نیز در برگیرد. این پیش‌بینی باید منعکس‌کنندهٔ بازپرداخت منابع مالی تأمین شده توسط خریدار برای خرید شرکت باشد (خواه این کار از طریق فروشنده یا از طریق وام‌دهندگان سنتی انجام شده باشد). آیا شرکت پول نقد کافی برای حمایت از خود و ایستادن روی پای خود را فراهم می‌کند؟ این شرکت چه میزان پول نقد برای شما تولید می‌کند؟

متقاضیان خرید باید به دنبال انحراف‌های مشکوک از شرایط نرمال (در هر سمتی که باشد) برای فروش، هزینه‌ها، سود، جریان نقدی، دارایی‌ها و تعهدات باشند. آیا فروش در حال افزایش یا کاهش است؟ آیا تجهیزات واقعاً به همان میزانی که در ترازنامه ذکر شده می‌ارزند؟ آیا هزینه‌های تبلیغات به میزان غیرمعمول بالا یا پایین هستند؟ استهلاک منعکس شده در صورتحساب‌های مالی به چه شکل است؟

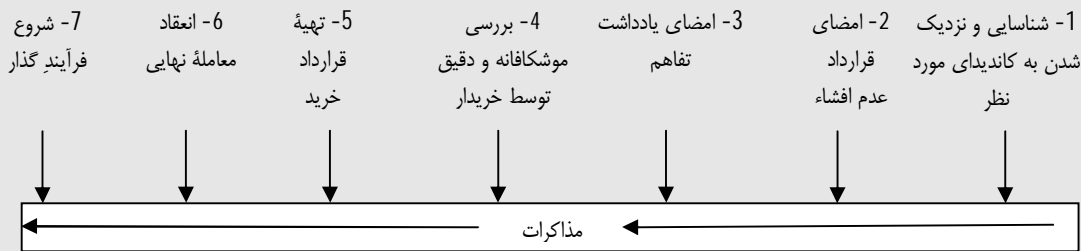
این اطلاعات مالی به خریدار فرصت بررسی ادعاهای فروشنده دربارهٔ عملکرد شرکت را می‌دهد. با این وجود، در بعضی از موارد، مالک شرکت اقدامات کوتاه مدتی انجام می‌دهد که منجر به یک صورتحساب مالی سالم شده ولی در نهایت سبب تضعیف سلامت و پتانسیل سودآوری بلندمدت شرکت می‌شود. به عنوان مثال، فروشنده ممکن است با حذف خدمات نگهداری تجهیزات یا افزایش فروش از طریق فروش به شرکت-های کم اعتباری که هیچگاه صورت حساب‌های خود را نمی‌پردازند، هزینه‌ها را کاهش داده و درآمدها را افزایش دهد. تکنیک‌هایی از این دست بصورت مصنوعی منجر به افزایش درآمدها می‌شوند ولی یک خریدار آماده باید خود را مهیای کشف آنها کند.

در نهایت، صرف نظر از اینکه یک معامله تا چه حد خوب به نظر می‌رسد، در صورتی که مالک فعلی از افشای سوابق مالی شرکت یا هرگونه اطلاعات عملیاتی دیگری که خریدار برای اتخاذ یک تصمیم آگاهانه به آنها نیازمند است امتناع کند، متقاضیان خرید باید آمادهٔ خروج از این معامله باشند. در صورت بروز چنین اتفاقی، مارک کرامر، نویسنده کتابی تحت عنوان "تغییر مسیر شرکت‌های کوچک" می‌گوید، "قدم زنان از این معامله خارج نشوید بلکه از آن بگریزید".

خرید شرکت‌های موجود فرآیندی مملو از گام‌های اشتباه در طول مسیر است. عبارت "به خریدار امکان دهید تا قبل از خرید از تمام جزئیات لازم مطلع شود" باید در کل این فرآیند، آویزهٔ گوش متقاضیان خرید باشد. با این وجود، با دنبال کردن روش‌های موشکافی دقیق مورد اشاره در این بخش، خریداران می‌توانند به میزان قابل توجهی احتمال متضرر شدن در اثر خرید یک شرکت نامتناسب با شخصیت آنها یا یک شرکت در آستانهٔ فروپاشی را کاهش دهند. شکل 2-7 نشان‌دهندهٔ توالی رخدادهایی است که منجر به مذاکرهٔ موفق با یک فروشنده می‌شود.

شکل 2-7

فرآیند خرید

**1- نزدیک شدن به کاندیدای مورد نظر**

اگر شرکتی تبلیغی برای فروش داده است، شیوه مناسب نزدیک شدن از طریق کانالی است که در تبلیغات بدان اشاره شده است. در بعضی از موارد، خریداران با دلال‌ها و کارگزاران بازرگانی تماس می‌گیرند تا به آنها در یافتن شرکت‌های بالقوه مورد نظر کمک کنند. اگر شما شرکتی را در بازار مخفی هدف گرفته‌اید، یک معرفی از سوی یک بانکدار، حسابدار یا وکیل غالباً بهترین روش به حساب می‌آید. در طی این مرحله، فروشنده قابلیت‌های خریدار را مورد بررسی قرار داده و خریدار نیز شروع به قضاوت درباره کیفیت شرکت می‌کند.

2- امضای قرارداد عدم افشاء

اگر خریدار و فروشنده از نتایج تحقیق اولیه خود راضی بودند، آماده شروع مذاکرات جدی می‌شوند. در خلال فرآیند مذاکره، فروشنده از خریدار انتظار دارد تا تمام سوابق، مستندات و اطلاعاتی که در طول فرآیند بررسی و مذاکره بدست می‌آورد را کاملاً محرمانه نگه دارد. توافق‌نامه عدم افشاء یک قرارداد الزام آور قانونی است که تضمین کننده محرمانه بودن مذاکرات طرفین خواهد بود.

3- امضای یادداشت تفاهم

قبل از اینکه خریدار یک پیشنهاد قانونی برای خرید شرکت بدهد، نوعاً از فروشنده درخواست یادداشت تفاهم می‌کند. یادداشت تفاهم یک مدرک غیر الزام آور است که بیان می‌کند که خریدار و فروشنده به یک اتفاق نظر کافی رسیده‌اند که توجیه‌کننده زمان و هزینه صرف شده برای مذاکرات لازم جهت رسیدن به یک توافق نهایی باشد. این یادداشت تفاهم باید آشکارا مشخص کند که الزام آور نبوده و به هر یک از طرفین حق انصراف از این معامله را می‌دهد. این یادداشت تفاهم همچنین باید حاوی بندی باشد که بیانگر مذاکرات صادقانه بین طرفین است. یک یادداشت تفاهم رایج مواردی مثل قیمت، شرایط پرداخت، نوع دارایی‌های فروخته شده و ضرب‌الاجل انعقاد قرارداد نهایی را مشخص می‌کند.

4- بررسی موشکافانه و دقیق خریدار

هنگامی که مذاکرات در جریان است، خریدار مشغول مطالعه شرکت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف آن است. به‌طور خلاصه، خریدار باید تکلیف خود را به خوبی انجام دهد تا اطمینان حاصل کند که شرکت مذکور از ارزش مناسبی برخوردار است.

5- تهیه قرارداد خرید

قرارداد خرید بیانگر معامله نهایی طرفین است! این قرارداد تمام جزئیات مورد توافق را مشخص کرده و محصول نهایی فرآیند مذاکره است.

6- انعقاد معامله نهایی

هنگامی که طرفین قرارداد خرید را تهیه کردند، تنها چیزی که برای رسمیت یافتن معامله باقی می‌ماند انعقاد رسمی و نهایی آن است. هم خریدار و هم فروشنده مدارک لازم را امضا می‌کنند تا معامله قطعی شود. خریدار پول مورد نیاز را تحویل داده و فروشنده نیز شرکت را به خریدار تحویل می‌دهد.

7- شروع فرآیند گذار

از نظر خریدار، چالش واقعی اکنون آغاز می‌شود: پشت سر گذاردن فرآیند گذار و تحویل شرکت به یک مالک موفق!

7-4: روش‌های تعیین ارزش یک شرکت

ارزش‌گذاری شرکت‌ها تا حدی یک هنر و تا حدی یک علم است. تعیین یک قیمت منطقی برای یک شرکت خصوصی، به این دلیل مشکل است که طیف گسترده‌ای از عوامل بر قیمت آن تأثیر می‌گذارند: ماهیت فعالیت‌های بازرگانی، جایگاه آن در بازار یا صنعت، چشم‌انداز بازار یا صنعت، وضعیت مالی شرکت، ظرفیت درآمدزایی، دارایی‌های نامشهود تحت تملک شرکت (مثل حق‌الاختراع، علائم تجاری یا حق تکثیر)، ارزش سایر شرکت‌های مشابهی که تحت مالکیت عموم مردم هستند (بورس) و بسیاری از عوامل دیگر.

محاسبه ارزش دارایی‌های مشهود یک شرکت معمولاً هیچ مشکل جدی ایجاد نمی‌کند ولی تعیین قیمت برای دارایی‌های نامشهودی مثل سرقفلی، تقریباً همیشه بحث برانگیز است. سرقفلی نشان‌دهنده مابه‌التفاوت ارزش یک شرکت سابقه دار و شرکتی است که هنوز نتوانسته شهرت مناسبی برای خود دست و پا کند. خریدار تنها به دلیل وجود دارایی‌های نامشهودی که منجر به ایجاد درآمد اضافی می‌شود حاضر به پرداخت پول اضافی برای آن است. با این وجود، فروشنده، اعتقاد دارد که سرقفلی معیار سخت‌کوشی، فداکاری و ساعات کار طولانی صرف شده برای ایجاد شرکت مذکور بوده و انتظار دارد که در ارزی آن مبلغ قابل توجهی دریافت کند.

خریداران بالقوه باید نقشی که شخصیت فروشنده می‌تواند در فرآیند ارزش‌گذاری شرکت بازی کند را در نظر بگیرند. نرم برادسکی، که دارای یک کسب و کار موفق در زمینه ذخیره سازی اسناد و مدارک است این‌گونه بیان می‌کند که: "به‌عنوان یک گروه، ما (کارآفرینان) تمایل به داشتن شخصیت‌های نسبتاً بزرگ داریم. شما برای رشد یک مؤسسه بازرگانی نیازمند یکی از این شخصیت‌ها هستید ولی منیت و شخصیت ما، هنگامی که بحث ارزش‌گذاری شرکت‌های مذکور مطرح می‌شود، می‌تواند مشکل ساز شود. ما عموماً بالاترین ارزشی که تاکنون درباره شرکتی مشابه شرکت خودمان را شنیده‌ایم تعیین کرده و آن را چند برابر می‌کنیم."

بنابراین، خریدار و فروشنده چگونه می‌توانند به یک قیمت عادلانه برسند؟ قواعد سخت و سریعی در تعیین ارزش یک شرکت وجود دارند ولی خط‌مشی‌های زیر در این زمینه مفیدند:

- عاقلانه‌ترین روش، محاسبه ارزش شرکت با استفاده از تکنیک‌های متعدد و سپس انتخاب منطقی‌ترین تکنیک از بین آنهاست.
- معامله باید برای طرفین از نظر مالی منطقی باشد. فروشنده باید از قیمت مؤسسه خود راضی باشد ولی خریدار نیز نمی‌تواند قیمت زیادی برای آن بپردازد چرا که نیازمند استقراضی سنگین بوده و جریان نقدی او را از همان بدو امر تحت فشار قرار می‌دهد.
- متقاضیان خرید باید امکان دسترسی به سوابق شرکت را داشته باشند.
- ارزش‌گذاری‌ها باید بر اساس واقعیت‌ها و نه تخیلات باشند.
- در چنین مواردی، نبود خبر غافلگیرکننده می‌تواند بهترین خبر باشد. هر دو طرف باید متعهد به معامله صادقانه با یکدیگر بوده و شیوه صحیحی را در این زمینه دنبال کنند. دلیل اصلی که خریداران مبادرت به خرید شرکت‌های موجود می‌کنند این است که پتانسیل درآمدزایی آینده آنها را در نظر می‌گیرند. دومین دلیل اصلی، بدست آوردن یک پایه مستحکم از دارایی‌هاست. به جای ساخت دارایی‌ها بهتر است آنها را خریداری کنیم. اگر چه روش‌های ارزش‌گذاری باید این ویژگی‌ها را مدنظر قرار دهند، بسیاری از فروشندگان و خریداران به قواعد سرانگشتی تکیه کرده و از ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت‌های کوچک غافل می‌شوند. غالباً، این قواعد سرانگشتی بر اساس ضریب چند برابری دارایی‌های خالص یا فروش یک شرکت بوده و از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است.
- قسمت بعد به توصیف سه تکنیک اصلی و گونه‌های مختلف آنها برای تعیین ارزش یک شرکت بازرگانی فرضی یعنی شرکت لوئیس الکترونیک می‌پردازد.

7-4-1: تکنیک‌های ترازنامه‌ای: ارزش خالص برابر است با دارایی‌ها منهای بدهی‌ها

تکنیک ترازنامه: تکنیک ترازنامه یکی از رایج‌ترین روش‌های ارزشیابی یک مؤسسه بازرگانی به حساب می‌آید (اگر چه چندان توصیه نمی‌شود چرا که فرآیند ارزش‌گذاری را بیش از حد ساده می‌انگارد). در این روش به محاسبه ارزش خالص شرکت یا حقوق صاحبان سهام پرداخته (ارزش خالص = دارایی‌ها - بدهی‌ها) و از این عدد به‌عنوان معیار ارزش استفاده شود. مشکلی که در این تکنیک وجود دارد این است که نمی‌تواند واقعیت‌ها را در نظر بگیرد: ارزش بازار بسیاری از شرکت‌های کوچک بیش از ارزش دفتری آنهاست.

اولین گام، تعیین این است که کدامیک از دارایی‌ها در معرض فروش قرار داده می‌شوند. در بسیاری از موارد، مالک دارای یکسری دارایی‌های شخصی است که مایل به فروش آنها نیست. دلالتان حرفه‌ای شرکت‌ها می‌توانند به خریدار و فروشنده برای رسیدن به یک بهای منطقی برای کل دارایی‌های موجود در این معامله کمک کنند. به خاطر داشته باشید که ارزش خالص مذکور در صورتهای مالی احتمالاً تفاوت قابل توجهی با ارزش خالص واقعی تعیین شده در بازار خواهد داشت. شکل 3-7 نشان‌دهنده ترازنامه شرکت لوئیس الکترونیک است. بر اساس این ترازنامه، ارزش خالص شرکت معادل $266,091 - 114,325 = 151,766$ دلار خواهد بود.

نوع 1: تکنیک ترازنامه اصلاح شده: یکی از روش‌های واقع‌بینانه‌تر در تعیین ارزش شرکت، اصلاح ارزش دفتری خالص برای انعکاس ارزش واقعی بازار است (که اصطلاحاً تحت عنوان تکنیک ترازنامه اصلاح شده نامیده می‌شود). ارزش‌های ذکر شده در دفاتر شرکت ممکن است از ارزش واقعی دارایی‌های و بدهی‌های شرکت بیشتر یا کمتر باشند. معمولاً دارایی‌های در معرض فروش مؤسسات بازرگانی شامل حساب‌ها و اسناد دریافتی، موجودی‌ها، ملزومات و تجهیزات ثابت است. اگر شخصی مبادرت به خرید حساب‌های دریافتی می‌کند، باید احتمال وصول آنها را برآورد کرده و ارزش آنها را متناسب با آن تعدیل کند (به جدول 1-7 مراجعه کنید).

در کسب و کارهای تولیدی، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی، موجودی انبار معمولاً بزرگ‌ترین دارایی در فرآیند فروش به حساب می‌آید. شمارش فیزیکی موجودی بهترین روش برای تعیین مقدار دقیق کالاهای انتقالی است. فروش می‌تواند شامل سه نوع موجودی باشد که هر یک از آنها روش ارزش‌گذاری خاص خود را دارند: مواد خام، کالای در جریان ساخت و کالای نهایی. خریدار و فروشنده باید در ارزیابی موجودی به روش مشترکی برسند.

قیمت‌گذاری بر اساس اولین صادره از اولین وارده (FIFO)، اولین صادره از آخرین وارده (LIFO) و روش میانگین، سه تکنیک رایج به حساب می‌آیند ولی بهتر است از بهای تمام شده آخرین خرید و ارزش جایگزینی موجودی استفاده شود. قبل از پذیرش ارزش موجودی، خریدار باید مبادرت به ارزیابی شرایط کالاها نماید. یک زوج جوان یک انبار الوار را بدون بررسی دقیق موجودی خریداری کردند. پس از انعقاد قرارداد فروش، آنها متوجه شدند که بخش اعظمی از الوار موجود در انبار موج دار بوده و از ارزش بسیار کمی برخوردار است لذا قیمتی که آنها برای شرکت مذکور پرداخته بودند بسیار بالاتر از ارزش واقعی آن بود.

برای اجتناب از مشکلات، بعضی از خریداران نیازمند داشتن یک نماینده آگاه در یک تیم موجودی برای شمارش موجودی و کنترل شرایط آن هستند. تقریباً تمام فرآیندهای فروش با کالاهایی سر و کار دارند که قابل فروش نیستند ولی با در نظر گرفتن این هشدار، خریدار شانس اسیر شدن در بند موجودی‌های بی‌ارزش را به حداقل می‌رساند. دارایی‌های ثابت انتقالی در یک فرآیند فروش می‌تواند شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و اثاثیه باشد. مالکان مؤسسات بازرگانی غالباً مبادرت به خرید اموال غیرمنقول و ساختمان‌ها با قیمتی زیر ارزش واقعی بازار می‌کنند. تجهیزات و اثاثیه، بسته به شرایط و سودمندی آنها، می‌توانند منجر به افزایش یا کاهش ارزش واقعی یک شرکت شوند. ارزیابی این دارایی‌ها در بیمه‌نامه‌ها خطامشی‌های مفیدی برای تعیین ارزش بازار به حساب می‌آیند. علاوه بر این، واسطه‌های بازرگانی می‌توانند در تعیین ارزش فعلی بازار دارایی‌های ثابت مفید باشند. بعضی از این واسطه‌ها از تخمینی از هزینه جایگزینی دارایی‌های فیزیکی شرکت (منهای یک ذخیره منطقی برای استهلاک) برای تعیین ارزش آن استفاده می‌کنند. برای شرکت لوئیس الکترونیک، ارزش خالص اصلاح شده معادل $160,313 = 274,638 - 114,325$ دلار خواهد بود (ترازنامه اصلاح شده در شکل 4-7 را ببینید) که شامل بعضی از ثبت‌های صورت گرفته در دفاتر است که نشان می‌دهد که تعدادی از ثبت‌های صورت گرفته در دفاتر نشان‌دهنده ارزش واقعی بازار نیست.

ارزش‌گذاری شرکت‌های بازرگانی بر اساس روش‌های ترازنامه‌ای یک نقطه ضعف عمده دارد: پتانسیل درآمدزایی آتی مؤسسه بازرگانی را در نظر نمی‌گیرند. این تکنیک‌ها مبادرت به ارزش‌گذاری دارایی‌ها با قیمت‌های جاری نموده و آنها را به‌عنوان ابزاری برای تولید درآمدهای آتی مدنظر قرار نمی‌دهند. یکی دیگر از روش‌های تعیین ارزش یک شرکت، بر اساس درآمدهای آتی مورد انتظار آن است.

شکل 3-7

ترازنامه شرکت لوئیس الکترونیک (بر حسب دلار)

شرکت لوئیس الکترونیک		ترازنامه		30 ژوئن 200x	
				دارایی ها	
				دارایی های جاری	
	11,655			صندوق	
	15,876			حساب های دریافتی	
	56,523			موجودی انبار	
	8,574			ملزومات	
	5,587			پیش پرداخت بیمه	
98,215				کل دارایی های جاری	
				دارایی های ثابت	
	24,000			زمین	
		141,000		ساختمان	
	89,500	(51,500)		کسر می شود: استهلاک انباشته	
		12,760		تجهیزات اداری	
	5,601	(7,159)		کسر می شود: استهلاک انباشته	
		59,085		تجهیزات کارخانه	
	3,123	(27,850)		کسر می شود: استهلاک انباشته	
		28,730		کامیون و اتومبیل	
	17,540	(11,190)		کسر می شود: استهلاک انباشته	
				کل دارایی های ثابت	
				کل دارایی ها	
				بدهی ها (تعهدات)	
				بدهی های جاری	
	19,497			حساب های پرداختی	
	5,215			اوراق رهنی پرداختی (بخش فعلی)	
	3,671			حقوق پرداختی	
	10,000			اسناد پرداختی	
38,383				کل بدهی های جاری	
				بدهی های بلندمدت	
	54,542			اوراق رهنی پرداختی	
	21,400			اسناد پرداختی	
				کل بدهی های بلندمدت	
75,942				کل بدهی ها	
114,325				حقوق مالکان (صاحبان سهام)	
				حقوق مالکان	
151,766				کل بدهی ها و حقوق مالکان	
<u>266,091</u>					
				<u>167,876</u>	
				<u>266,091</u>	

7-4-2: رویکرد درآمدی

خریدار یک شرکت موجود اصولاً مبادرت به خرید درآمدهای آتی آن می‌کند. رویکرد درآمدی بر پتانسیل درآمدهای آتی یک مؤسسه بازرگانی تمرکز کرده و این گونه فرض می‌کنند که ارزش یک شرکت به توانایی ایجاد درآمد مستمر در طول زمان بستگی دارد. به عبارت دیگر، رویکرد درآمدی به این موضوع توجه دارد که منشأ ارزش دارایی‌ها، قدرت درآمدزایی آنها در آینده است. سه نوع از رویکردهای درآمدی وجود دارد:

نوع 1- روش درآمدهای مازاد: این روش ترکیبی از ارزش دارایی‌های فعلی شرکت (منهای بدهی‌ها) و تخمینی از پتانسیل درآمدزایی آتی آن برای تعیین قیمت فروش است. یکی از مزیت‌های این تکنیک این است که تخمینی از سرقفلی را ارائه می‌کند. سرقفلی دارایی نامشهودی است که غالباً منجر به ایجاد مشکلاتی در فروش مؤسسات بازرگانی می‌شود. در حقیقت، رایج‌ترین روش ارزش‌گذاری شرکت، محاسبه ارزش خالص مشهود و سپس افزودن یک مقدار دلخواه برای سرقفلی است. سرقفلی عبارت است از مابه‌التفاوت بین یک شرکت سابقه‌دار و قدیمی و شرکتی که هنوز نتوانسته خود را اثبات کند. این امر مبتنی بر شهرت شرکت و توانایی جذب مشتریان است. یک خریدار نباید کورکورانه اصلاحات دلخواه فروشنده برای سرقفلی را بپذیرد چرا که احتمالاً با اغراق بیان شده است. ارزش واقعی سرقفلی شرکت در ارزش مالی آن نزد خریدار نهفته بوده و ربطی به ارزش احساسی آن نزد فروشنده ندارد.

روش مازاد درآمدی یک رویکرد مناسب و واقع‌بینانه برای تعیین ارزش سرقفلی است. این روش مبادرت به ارزیابی سرقفلی بر اساس میزان سودی می‌نماید که مؤسسه بازرگانی مازاد بر شرکت‌های معمولی در همان صنعت ایجاد می‌کند (قدرت درآمدزایی بیشتر). این روش همچنین این‌گونه فرض می‌کند که مالک شرکت مستحق یک بازده منطقی بر روی ارزش خالص مشهود اصلاح شده شرکت است.

گام 1- ارزش خالص مشهود اصلاح شده را محاسبه کنید. با استفاده از روش ترازنامه اصلاح شده در زمینه ارزش -

گذاری، خریدار باید مبادرت به محاسبه ارزش خالص مشهود اصلاح شده شرکت نماید. کل دارایی‌های مشهود (که با در نظر گرفتن ارزش بازار تعدیل شده‌اند) منهای کل بدهی‌ها منجر به ارزش خالص مشهود اصلاح شده می‌شود. در مثال شرکت لوئیس الکترونیک، ارزش خالص مشهود اصلاح شده عبارتست از $160,313 = 274,638 - 114,325$ دلار (به شکل 4-7 مراجعه کنید).

شکل 4-7

ترازنامه شرکت لوئیس الکترونیک که برای انعکاس ارزش بازار مورد بازنگری قرار گرفته است.

شرکت لوئیس الکترونیک
ترازنامه اصلاح شده
30 ژوئن 200x

		دارایی‌ها
		دارایی‌های جاری
	11,655	صندوق
	10,051	حساب‌های دریافتی
	39,261	موجودی انبار
	7,492	ملزومات
	5,587	پیش‌پرداخت بیمه
74,046		کل دارایی‌های جاری
		دارایی‌های ثابت
	36,900	زمین
		ساختمان
	125,500	کسر می‌شود: استهلاک انباشته
		تجهیزات اداری
	4,486	کسر می‌شود: استهلاک انباشته
		تجهیزات کارخانه
	22,346	کسر می‌شود: استهلاک انباشته
		کامیون و اتومبیل
	11,360	کسر می‌شود: استهلاک انباشته
200,592		کل دارایی‌های ثابت
<u>274,638</u>		کل دارایی‌ها
		بدهی‌ها (تعهدات)
		بدهی‌های جاری
	19,497	حساب‌های پرداختی
	5,215	اوراق رهنی پرداختی (بخش فعلی)
	3,671	حقوق پرداختی
	10,000	اسناد پرداختی
38,383		کل بدهی‌های جاری
		بدهی‌های بلندمدت
	54,542	اوراق رهنی پرداختی
	21,400	اسناد پرداختی
75,942		کل بدهی‌های بلندمدت
114,325		کل بدهی‌ها
		حقوق مالکان (صاحبان سهام)
		حقوق مالکان
160,313		کل بدهی‌ها و حقوق مالکان
<u>274,638</u>		

گام 2- هزینه‌های فرصت از دست رفته سرمایه‌گذاری در شرکت را محاسبه کنید. هزینه‌های فرصت از دست رفته

نشان‌دهنده هزینه نادیده گرفتن یک گزینه است. اگر خریداری تصمیم به خرید دارایی‌های یک شرکت بگیرد، او نمی‌تواند پول مذکور را در جای دیگری سرمایه‌گذاری کند. بنابراین، هزینه فرصت از دست رفته خرید این دارایی عبارت است از مبلغی که خریدار می‌تواند با سرمایه‌گذاری همان مبلغ در یک سرمایه‌گذاری با ریسک مشابه به دست آورد.

سه مؤلفه در نرخ بازده مورد استفاده برای ارزش‌گذاری یک شرکت وجود دارد: 1- بازده پایه بدون ریسک، 2- صرف تورم،

3- احتساب ریسک برای سرمایه‌گذاری در یک فعالیت بازرگانی خاص. بازده پایه بدون ریسک و صرف تورم در سرمایه‌گذاری‌هایی مثل اوراق قرضه خزانه ایالات متحده انعکاس می‌یابد. برای تعیین نرخ بازده مناسب سرمایه‌گذاری در یک فعالیت بازرگانی، خریدار باید ضریبی را به این نرخ پایه اضافه کند که منعکس‌کننده ریسک خرید شرکت است. هر چه ریسک بزرگ‌تر باشد، نرخ بازده بالاتر خواهد بود. شرکتی که دارای ریسک نرمال است نوعاً نرخ بازدهی بین 20 تا 25 درصد خواهد داشت. در مثال مربوط به شرکت لوئیس الکترونیک، هزینه فرصت سرمایه‌گذاری عبارت است از $160,313 \times 25\% = 40,078$ دلار.

بخش دوم هزینه فرصت از دست رفته خریدار، حقوقی است که او می‌توانسته در اثر کار برای شخص دیگری کسب کند. در مثال مربوط به شرکت لوئیس الکترونیک، اگر خریدار شرکت مذکور را خریداری کند، باید حقوق 25,000 دلاری که می‌توانست از کار در جای دیگر به دست آورد را نادیده بگیرد. با جمع این دو مبلغ به کل هزینه فرصت از دست رفته‌ای معادل 65,078 دلار خواهیم رسید.

گام 3- درآمدهای خالص را پیش‌بینی کنید. خریدار باید درآمد خالص شرکت برای سال آتی را قبل از کسر حقوق

صاحب آن پیش‌بینی نماید. میانگین این مقادیر می‌تواند گمراه‌کننده باشد و لذا خریدار باید مطمئن شود که روند درآمدهای خالص را مورد بررسی قرار داده است. آیا این روندها در طول پنج سال گذشته بصورت یکنواخت افزایش یافته، کاهش قابل توجهی داشته، نسبتاً ثابت باقی مانده یا بصورت شدید دچار نوسان شده‌اند؟ همانگونه که از قسمت قبل این فصل آموختید، صورت‌حساب‌های مربوط به درآمدهای گذشته، خطمشی‌های مفیدی را برای تخمین درآمدها در اختیار ما قرار می‌دهند. در مثال مربوط به شرکت لوئیس الکترونیک، متقاضی خرید و حسابدار او مبادرت به پیش‌بینی درآمدهای خالص سال آتی به میزان 74,000 دلار می‌کنند.

گام 4- قدرت درآمدزایی اضافی را محاسبه کنید. قدرت درآمدزایی اضافی یک شرکت عبارت است از مابه‌التفاوت

درآمدهای پیش‌بینی شده (گام سه) و کل هزینه فرصت از دست رفته (گام 2). بسیاری از شرکت‌های کوچکی که در معرض فروش گذاشته شده‌اند از قدرت درآمدزایی اضافی برخوردار نیستند (یعنی درآمد اضافی را نشان نداده یا سود بسیار کمی را نشان می‌دهند). قدرت درآمدزایی اضافی شرکت لوئیس الکترونیک معادل $74,000 - 65,078 = 8,922$ دلار است.

گام 5- ارزش دارایی‌های نامشهود را برآورد کنید. صاحب شرکت می‌تواند از قدرت درآمدزایی اضافی شرکت برای

تخمین ارزش دارایی‌های نامشهود آن (یعنی سرقفلی) استفاده کند. با ضرب قدرت درآمدزایی اضافی در عدد مربوط به تعداد سال‌های سودآوری، به تخمینی از ارزش دارایی‌های نامشهود شرکت می‌رسیم. عدد مربوط به تعداد سال‌های سودآوری برای شرکتی که از نظر ریسک در حد نرمال است بین سه تا چهار است. تعداد سال‌های سودآوری یک شرکت بسیار پر ریسک ممکن است فقط یک باشد در حالی که یک شرکت قدیمی ممکن است دارای عدد هفت باشد. برای شرکت لوئیس الکترونیک، ارزش دارایی‌های نامشهود (با فرض ریسک نرمال) معادل $8,922 \times 3 = 26,766$ دلار است.

گام 6- ارزش شرکت را تعیین کنید. برای تعیین ارزش شرکت، خریدار به سادگی ارزش خالص مشهود اصلاح شده (گام

1) و ارزش دارایی‌های نامشهود (گام 5) را با یکدیگر جمع می‌کند. با استفاده از این روش، ما در می‌یابیم که ارزش شرکت لوئیس الکترونیک معادل $160,313 + 26,766 = 187,079$ دلار خواهد بود.

خریدار و فروشنده باید الزامات مالیاتی موجود در خرید ارزش سرقفلی را مدنظر قرار داده و ارزش معاهده عدم رقابت را نیز در

نظر بگیرند. چون خریدار می‌تواند هزینه سرقفلی و معاهده عدم رقابت را ظرف 15 سال مستهلک کند، برخورد مالیاتی با هر یک از آنها یکسان است. با این وجود، فروشنده ترجیح می‌دهد که قیمت خرید را مازاد بر ارزش دارایی‌های تخصیص یافته برای سرقفلی (که یک دارایی سرمایه‌ای به حساب می‌آید) تعیین کند. سود ناشی از یک دارایی سرمایه‌ای با نرخ مالیات کمتری برای افزایش ارزش سرمایه مشمول مالیات می‌شود. اگر همین مقدار به یک معاهده عدم رقابت تخصیص یابد (که شخصاً با فروشنده و نه با شرکت مورد مذاکره

منعقد می‌گردد)، فروشنده باید آن را به‌عنوان یک درآمد عادی تلقی کند که با نرخ‌های عادی، که معمولاً بالاتر از نرخ‌های سود سرمایه است مشمول مالیات می‌شود.

نوع 2- روش درآمدهای سرمایه‌گذاری شده: در این رویکرد، ارزش شرکت برابر با درآمدهای خالص مورد انتظار سرمایه‌گذاری تعیین می‌شود. همانگونه که در قسمت‌های قبل این فصل آموختید، خریدار باید صورت‌حساب‌های پیش‌بینی شده سود و زیان خود را تهیه کرده و از فروشنده بخواهد که او نیز یک صورت‌حساب را در این زمینه تهیه کند. بسیاری از ارزیابان از یک میانگین موزون پنج ساله مربوط به فروش‌های گذشته (که بیشترین اوزان آن به سالهای اخیر تخصیص یافته است) برای تخمین فروش سال آینده استفاده می‌کنند. یکبار دیگر، خریدار باید مبادرت به ارزیابی ریسک خرید مؤسسه بازرگانی نماید تا نرخ بازده مناسب سرمایه‌گذاری را تعیین کند. هر چه ریسک مذکور بیشتر باشد، بازده مطالبه شده خریدار بیشتر خواهد بود. تعیین ریسک تا حدی ذهنی است ولی برای ارزیابی مناسب امری لازم است. روش درآمدهای سرمایه‌گذاری شده، درآمدهای خالص برآوردی (پس از کسر حقوق منطقی مالک) را بر نرخ بازدهی تقسیم می‌کند که منعکس-کننده سطح ریسک است. برای شرکت لوئیس الکترونیک، ارزش سرمایه‌گذاری شده (با فرض حقوق منطقی 25000 دلاری) عبارت است از:

$$\frac{\text{درآمدهای خالص (پس از کسر حقوق مالک)}}{\text{نرخ بازده}} = \frac{74000 - 25000}{\%25} = 196,000 \text{ دلار}$$

مشخصاً، شرکت‌هایی که فاکتور ریسک پایین‌تری دارند (یک نرخ بازده 10% منجر به ارزش 499,000 دلاری برای لوئیس الکترونیک خواهد شد) از ارزش بالاتری در مقایسه با شرکت‌های دارای ریسک بالاتر برخوردارند (یک نرخ بازده 50 درصد منجر به ارزش 99,800 دلاری خواهد شد). بسیاری از شرکت‌های با ریسک متوسط از عامل نرخ بازدهی بین 20 تا 25 درصد استفاده می‌کنند. پایین‌ترین فاکتور ریسکی که بسیاری از خریداران برای شرکت‌ها می‌پذیرند حدود 15 درصد است.

نوع 3- روش درآمدهای آتی تنزیل شده: این روش این‌گونه فرض می‌کند که مبلغ پول کسب شده در آینده ارزشی کمتر از همان پول در زمان حال خواهد داشت. بنابراین، با استفاده از این روش، خریدار مبادرت به تخمین درآمد خالص شرکت برای چند سال آینده نموده و سپس آنها را برای رسیدن به ارزش فعلی آنها تنزیل می‌کند. ارزش فعلی حاصله تخمینی از ارزش شرکت است چرا که منعکس‌کننده پتانسیل درآمدزایی آتی شرکت بر حسب مقادیر پولی فعلی است.

ارزش تنزیل شده مبالغ آتی منعکس‌کننده هزینه فرصت از دست رفته خریدار برای کسب نرخ بازده منطقی با دریافت درآمد در آینده (به‌جای امروز) است که تحت عنوان ارزش زمانی پول شناخته می‌شود. برای نشان دادن اهمیت ارزش زمانی پول، دو برنده یک مسابقه بخت آزمایی یک میلیون دلاری را در نظر بگیرید. راب یک میلیون دلار را در یک مسابقه بخت آزمایی می‌برد ولی آن را در اقساط 50,000 دلاری ظرف بیست سال دریافت می‌کند. اگر راب تمام این اقساط را با نرخ بهره 15 درصد سرمایه‌گذاری کند، پس از بیست سال در مجموع 5,890,506 دلار خواهد داشت. لیزا نیز یک میلیون دلار در مسابقه بخت آزمایی دیگری برنده می‌شود ولی جایزه خود را بصورت یکجا دریافت می‌کند. اگر لیزا یک میلیون امروز را با نرخ 15 درصد سرمایه‌گذاری کند، می‌تواند پس از بیست سال 16,366,538 دلار داشته باشد. تفاوت ثروت آنها نتیجه ارزش زمانی پول است.

روش درآمدهای آتی تنزیل شده شامل پنج مرحله است:

گام 1- درآمدهای آتی را برای پنج سال آینده پیش‌بینی کنید. یکی از روش‌های موجود این است که این‌گونه فرض کنیم که درآمدها با نرخ رشد ثابت ظرف پنج سال آینده افزایش می‌یابند. شاید بهترین روش، انجام سه پیش‌بینی، (یک پیش‌بینی خوش‌بینانه، بدبینانه و محتمل) برای هر یک از سالها و سپس محاسبه میانگین موزون با استفاده از فرمول زیر باشد که برای پیش‌بینی محتمل ضریب چهار و برای پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه و بدبینانه ضریب یک را در نظر می‌گیرد:

درآمدهای پیش‌بینی شده برای سال i

درآمد خوش‌بینانه برای سال i + (درآمد محتمل برای سال i) $\times 4$ + درآمد بدبینانه برای سال i

6

برای شرکت لوئیس الکترونیک، پیش‌بینی‌های خریدار (بر حسب دلار) به شرح زیر است:

سال	بدبینانه	محتمل	خوش‌بینانه	میانگین موزون
1	65,000	74,000	92,000	75,500
2	74,000	90,000	101,000	89,167
3	82,000	100,000	112,000	99,000
4	88,000	109,000	120,000	107,333
5	88,000	115,000	122,000	111,667

خریداران باید به خاطر داشته باشند که هر چه پیش‌بینی دوره‌های آتی آنها طولانی‌تر باشد، این پیش‌بینی‌ها از درجه اعتبار کمتری برخوردار خواهد بود.

گام 2- درآمدهای آتی را با نرخ ارزش حال مناسب تنزیل کنید. نرخ انتخابی خریدار باید منعکس‌کننده نرخ باشد که می‌تواند در یک سرمایه‌گذاری با ریسک مشابه کسب کند. چون شرکت لوئیس الکترونیک شرکتی با ریسک متوسط است، خریدار نرخ ارزش حال 25 درصدی را انتخاب می‌کند.

سال	پیش‌بینی درآمد (میانگین موزون)	فاکتور ارزش حال (25%)*	ارزش حال خالص
1	75,500	0,8000	60,400
2	89,167	0,6400	57,067
3	99,000	0,5120	50,688
4	107,333	0,4096	43,964
5	111,667	0,3277	36,593
جمع			248,712

* فاکتور مناسب ارزش حال را می‌توان با نگاهی به جداول ارزش حال، استفاده از یک ماشین حساب یا کامپیوتر یا حل معادله زیر به دست آورد.

$$\text{فاکتور ارزش حال} = \frac{1}{(1+k)^t}$$

که k نرخ بازده و t تعداد سال‌هاست ($t = 1, 2, 3, \dots, n$)

گام 3- جریان درآمدی پس از پنج سال را تخمین بزنید. یکی از تکنیک‌ها این است که درآمد سال پنجم را در "معکوس نرخ بازده" ضرب کنید. برای شرکت لوئیس الکترونیک، این تخمین عبارت است از:

$$\text{درآمد سال پنجم} = 111667 \times \frac{1}{\%25} = 446668$$

گام 4- تخمین درآمد پس از سال پنجم را با استفاده از عامل ارزش حال سال ششم تنزیل کنید. برای شرکت لوئیس الکترونیک، دلار $117116 = 446668 \times 0/2622 =$ ارزش حال درآمد پس از سال پنجم

گام 5- کل ارزش شرکت را محاسبه کنید. ارزش حال درآمدهای تخمینی شرکت برای سال اول تا پنجم (گام 2) و ارزش حال درآمد سال ششم به بعد (گام 4) را با یکدیگر جمع کنید:

$$\text{دولار } 365828 = 248712 + 117116 = \text{کل ارزش}$$

مزیت اولیه این تکنیک این است که صرفاً بر اساس پتانسیل درآمدزایی آتی به ارزیابی یک شرکت پرداخته ولی قابلیت اطمینان آن به پیش‌بینی‌های صورت گرفته از درآمدهای آتی و انتخاب یک نرخ ارزش حال واقع‌بینانه بستگی دارد. به عبارت دیگر، ارزش حال یک شرکت به عملکرد آتی آن وابسته است که البته پیش‌بینی آن همیشه آسان نیست. تکنیک جریان نقدی تنزیل شده خصوصاً برای ارزیابی شرکت‌های خدماتی با پایه‌داری کوچک و شرکت‌هایی که نرخ‌های رشد بالایی را تجربه می‌کنند مناسب است.

7-4-3: روش بازار

روش بازار (یا روش قیمت به درآمد) از نسبت‌های قیمت به درآمد ($\frac{P}{E}$) شرکت‌های مشابه موجود در بورس اوراق بهادار برای تعیین ارزش یک شرکت استفاده می‌کند. یک خریدار باید از شرکت‌های موجود در همان صنعت که سهام آنها در بورس مبادله می‌شود برای انجام یک مقایسه معنی‌دار استفاده کند. نسبت $\frac{P}{E}$ شرکت عبارتست از قیمت سهام عادی شرکت مذکور در بازار تقسیم بر درآمد هر سهم (پس از کسر سود سهام ممتاز). برای محاسبه یک نسبت $\frac{P}{E}$ به عنوان شاخص، خریدار باید حتی‌الامکان میانگین $\frac{P}{E}$ های شرکت‌های مشابه را محاسبه کند.

برای محاسبه ارزش شرکت، خریدار میانگین نسبت $\frac{P}{E}$ ها را در درآمدهای تخمینی شرکت خصوصی ضرب می‌کند. به عنوان مثال، فرض کنید که خریدار چهار شرکت را قابل مقایسه با شرکت لوئیس الکترونیک می‌داند که سهام آنها در بورس مبادله می‌شود. نسبت‌های $\frac{P}{E}$ آنها عبارتند از:

3/3	شرکت 1
3/8	شرکت 2
4/7	شرکت 3
4/1	شرکت 4
3/975	میانگین نسبت $\frac{P}{E}$

استفاده از این نسبت میانگین $\frac{P}{E}$ ، منجر به عددی معادل 294,150 دلار خواهد شد:

$$\text{دولار } 294,150 = 3/975 \times 74,000 = \text{درآمدهای خالص تخمینی} \times \text{میانگین نسبت } \frac{P}{E} = \text{ارزش}$$

بزرگ‌ترین مزیت روش بازار سادگی آن است. با این وجود، این روش دارای معایب متعددی است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

مقایسه‌های لازم بین شرکت‌های تحت مالکیت بخش عمومی و خصوصی: چون سهام شرکت‌های بخش خصوصی به اندازه سهام شرکت‌های موجود در بورس از درجه نقدشوندگی بالایی برخوردار نیست، نسبت $\frac{P}{E}$ مورد استفاده غالباً ذهنی بوده و کمتر از شرکت‌های بورسی است.

تخمین‌های درآمدی غیرمعرف: درآمد خالص یک شرکت خصوصی ممکن است واقعاً منعکس‌کننده پتانسیل درآمد واقعی آن نباشد. برای حداقل کردن مالیات، مالکان معمولاً درصد پایین نشان دادن درآمدها و تکیه بر مزایای جنبی و پاداش‌ها برای جبران مابه‌التفاوت مذکور هستند.

یافتن شرکت‌های مشابه برای مقایسه: غالباً، برای خریدار بسیار مشکل است که هنگام تخمین نسبت مناسب $\frac{P}{E}$ ، شرکت‌های بورسی قابل مقایسه‌ای را بیابد.

بکارگیری درآمد پس از کسر مالیات یک شرکت خصوصی برای تعیین ارزش آن: اگر متقاضیان خرید در حال استفاده از نسبت $\frac{P}{E}$ پس از کسر مالیات یک شرکت سهامی عام (بورسی) هستند، باید از درآمد پس از کسر مالیات شرکت خصوصی استفاده کنند. علی‌رغم این نقاط ضعف، رویکرد بازار به‌عنوان یک راهکار کلی برای تعیین ارزش شرکت مفید است. کدامیک از این روش‌ها برای تعیین ارزش یک شرکت کوچک بهتر است؟ به زبان ساده، بهترین روش در این زمینه وجود ندارد. ارزش‌گذاری یک شرکت تا حدی یک هنر و تا حدی یک علم است. استفاده از این تکنیک‌ها منجر به طیفی از ارزش‌ها خواهد شد. خریداران باید به‌دنبال ارزش‌هایی باشند که ممکن است به یکدیگر مرتبط بوده و سپس از قضاوت خود برای تعیین یک قیمت پیشنهادی منطقی استفاده کنند. جدول 7-4 خلاصه‌ای از تکنیک‌های ارزش‌گذاری مذکور در این فصل را در اختیار شما قرار می‌دهد.

جدول 7-4

ارزش شرکت چقدر است؟ خلاصه‌ای از تکنیک‌های ارزش‌گذاری شرکت‌ها

تکنیک ترازنامه‌ای

$$\text{کل بدهی‌ها} - \text{کل دارایی‌ها} = \text{ارزش دفتری خالص دارایی} \\ 266,091 - 114,325 = 151,766$$

نوع اول: تکنیک ترازنامه اصلاح شده

$$274,638 - 114,325 = 160,313 = \text{ارزش خالص اصلاح شده برای انعکاس ارزش بازار}$$

رویکرد درآمدی

نوع اول: روش درآمدهای مازاد

$$274,638 - 114,325 = 160,313 = \text{ارزش خالص مشهود اصلاح شده (تعدیل شده) - گام 1}$$

$$\text{حقوق نادیده گرفته شده} + \text{هزینه فرصت از دست رفته سرمایه‌گذاری} = \text{هزینه‌های فرصت از دست رفته} - \text{گام 2} \\ = 160,313 \times 25\% + 25,000 = 65,078$$

$$74,000 = \text{درآمدهای خالص برآوردی} - \text{گام 3}$$

$$\text{کل هزینه‌های فرصت از دست رفته} - \text{درآمدهای خالص برآوردی} = \text{قدرت درآمدزایی اضافی} - \text{گام 4} \\ = 74,000 - 65,078 = 8,922$$

$$\text{تعداد سال‌های سودآوری} \times \text{قدرت درآمدزایی اضافی} = \text{ارزش دارایی‌های نامشهود (سرقفلی)} - \text{گام 5} \\ = 8,922 \times 3 = 26,766$$

$$\text{ارزش دارایی‌های نامشهود} + \text{ارزش خالص مشهود} = \text{ارزش شرکت} - \text{گام 6} \\ = 160,313 + 26,766 = 187,079$$

نوع دوم: روش درآمدهای سرمایه‌گذاری شده

$$\text{درآمدهای خالص (پس از کسر حقوق مالک)} \\ \text{دولار} = \frac{74000 - 25000}{25\%} = 196000 \\ \text{نرخ بازده سرمایه‌گذاری‌های با ریسک مشابه} = \text{ارزش}$$

نوع سوم: روش درآمدهای آتی تنزیل شده
گام 1: درآمدهای آتی را پیش‌بینی کنید.

سال	بدبینانه	محتمل	خوش بینانه	میانگین موزون
1	65,000	74,000	92,000	75,500
2	74,000	90,000	101,000	89,167
3	82,000	100,000	112,000	99,000
4	88,000	109,000	120,000	107,333
5	88,000	115,000	122,000	111,667

$$\text{میانگین موزون} = \frac{\text{بدبینانه} + 4 \times (\text{محتمل}) + \text{خوش بینانه}}{6}$$

گام 2: درآمدهای آتی را با استفاده از فاکتور ارزش حال مناسب تنزیل کنید.

سال	پیش بینی درآمد (میانگین موزون)	فاکتور ارزش حال (25%)*	ارزش حال خالص
1	75,500	0,8000	60,400
2	89,167	0,6400	57,067
3	99,000	0,5120	50,688
4	107,333	0,4096	43,964
5	111,667	0,3277	36,593
جمع			248,712

گام 3: جریان درآمدی پس از سال پنجم را تخمین بزنید:

$$\begin{aligned} \text{جریان درآمد} &= \frac{1}{\text{نرخ بازده}} \times \text{درآمد تخمینی سال پنجم} \\ &= 111667 \times \frac{1}{\%25} \\ &= 446,668 \end{aligned}$$

گام 4: جریان درآمدی پس از سال پنجم را با استفاده از فاکتور ارزش حال سال ششم تنزیل کنید:

$$\text{ارزش حال جریان درآمدی} = 446,668 \times 0,2622 = 117,116$$

گام 5: کل ارزش را محاسبه کنید.

$$\text{کل ارزش} = 248,712 + 117,116 = 365,828$$

$$\text{ارزش} = 74,000 \times 3,975 = 294,150$$

$$\begin{aligned} \text{نسبت درآمدزایی شرکت های معرف (شاخص)} &= \frac{\text{میانگین قیمت} \times \text{درآمدهای تخمینی}}{\text{ارزش}} \\ &= 74,000 \times 3,975 = 294,150 \end{aligned}$$

کدامیک از این مقادیر صحیح است؟ به خاطر داشته باشید که: هیچ روش بهینه‌ای برای ارزش گذاری یک شرکت وجود ندارد. این تکنیک‌ها تنها تخمین‌هایی از ارزش یک شرکت را ارائه می‌کنند. روش خاص مورد استفاده به قابلیت‌های منحصر به فرد شرکت و موقعیت‌های ویژه فروش بستگی دارد.

7-5: درک وضعیت فروشنده

یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط گروه DAK و مرکز کارآفرینی دانشگاه کلمبیا این گونه گزارش کرده است که 64% تمام مالکان شرکت - های سهامی خاص انتظار دارند کسب و کار خود را ظرف سه سال آینده بفروشند. برای کارآفرینان، تعداد کمی از رخدادهای همانند فروش شرکت، از قابلیت پیش بینی و همچنین بار عاطفی بالا برخوردار است. فروش شرکتها غالباً ثروت شخصی عظیم و سبک زندگی کاملاً جدیدی را برای آنها به همراه داشته و این ثروت نوعی آزادی و فرصت به این گونه افراد می دهد تا وقت خود را صرف چیزهایی کنند که در حین ایجاد کسب و کار خود از آنها غفلت کرده اند. با این وجود، بسیاری از کارآفرینانی که شرکت خود را می فروشند خلاً عظیمی در زندگی خود احساس می کنند و نوعی "اضطراب ناشی از جدا شدن از کسب و کار خود" آنها را فرا می گیرد که ماحصل این است که زندگی آنها تماماً حول کسب و کاری بوده که طی سال های طولانی ایجاد کرده و آنرا تقویت کرده اند. برای این دسته از مالکان، شرکت کانون زندگی اجتماعی بوده و بخش مهمی از هویت آنها به حساب می آید. هنگامی که این کارآفرینان شرکت خود را می فروشند، یکی از دغدغه های اولیه آنها حفظ شهرت، فرهنگ و اصولی است که شرکت خود را بر آن اساس ایجاد و اداره نموده اند. آیا مالک جدید می تواند همان ارزش ها را در مدیریت شرکت مذکور به کار گیرد؟ آیا مؤسس شرکت می تواند با تغییرات اجتناب ناپذیری که مالک جدید در مؤسسه بازرگانی مذکور به وجود خواهد آورد همخوانی پیدا کرده و با آن کنار آید؟

سیمای یک شرکت

California Pizza Kitchen

ریک روزنفیلد و لری فلاکس، هفت سال پس از تأسیس شرکت California Pizza Kitchen، هنگامی که شرکت Pepsico پیشنهادی برای خرید بخش اعظمی از سهام آنها در شرکت به مبلغ صد میلیون دلار ارائه داد کاملاً شگفت زده شدند. غول صنعت نوشابه روزنفیلد و فلاکس را به عنوان اعضای هیأت رئیسه حفظ کرد ولی آنها را از وظایف عملیاتی و تصمیم گیری روزمره منفک کرده و این وظایف را با یک مدیرعامل باتجربه تر به نام فرد هیپ تعویض نمود. استراتژی هیپ کاملاً با آنها متفاوت بوده و شرکت مذکور را بر اساس اصولی مثل اجزای باکیفیت، مکان های باکلاس و رشد یکنواخت بنا نهاد. اما هنگامی که تصمیمات هیپ شرکت را به سمت نابودی مالی پیش برد، Pepsico روزنفیلد و فلاکس را برای نجات آن فرا خواند. آنها شعبات ناکارآمد را تعطیل کرده، وضعیت شعبات باقیمانده را بهبود داده و اقلام جدید جالبی که برای جذب مشتریان اصلی California Pizza Kitchen طراحی شده بود را معرفی کردند.

بعضی از کارگزاران مؤسسات بازرگانی بین "خریداران مالی" و "خریداران استراتژیک" تمایز قائل می شوند. خریداران مالی که معمولاً افراد هستند، به خرید شرکت به عنوان روشی برای ایجاد درآمد برای خود و خانواده هایشان می نگرند. دغدغه اولیه آنها توانایی شرکت در ایجاد سود و جریان نقدی مثبت در آینده است. خریداران استراتژیک، که غالباً سایر مؤسسات بازرگانی یا حتی رقبا هستند، خرید شرکت را به عنوان بخشی از یک تصویر بزرگ تر و قطعه ای از پازل استراتژیک خود می بینند که به آنها مزایایی مثل دسترسی به یک بازار جدید و به سرعت در حال رشد، محصول منحصر به فرد یا یک نوآوری تکنولوژیکی جدید می دهد. آندی آگراول، یکی از شرکای یک شرکت سرمایه گذاری می گوید، "خریداران مالی نوعاً بهای پایین تری می پردازند چرا که بیشتر به فکر "بخری" هستند. او توصیه می کند، شما نیازمند یافتن خریداران استراتژیک و ترسیم تصویری برای آنها هستید. کافیست به خریدار استراتژیک نشان دهید که چگونه 1+1 می شود 3".

فروش یک شرکت مستلزم تهیه طرحی است که منجر به حداکثر شدن ارزش شرکت می شود. قبل از فروش شرکت، کارآفرین باید از خود سؤالات مهمی را بپرسد: آیا به طور کامل مایل به خروج از شرکت بوده یا درصدد هستید تا پس از فروش نیز در آن بمانید؟ اگر تصمیم به ماندن گرفته اید، تا چه حد می خواهید در اداره شرکت مشارکت کنید؟ تا چه حد می توانید بصورت واقع بینانه انتظار داشته باشید تا در فرآیندها مشارکت داده شوید؟ آیا این میزان پول برای حفظ سبک زندگی مطلوب شما کفایت می کند؟ به جای فروش شرکت به افراد خارجی، آیا درصدد انتقال مالکیت خود به فرزندان یا کارکنان هستید؟ به چه افراد حرفه ای مثل کارگزاران بازرگانی، حسابداران، وکلا یا مشاوران مالی نیاز دارید تا به شما در انعقاد موفق قرارداد فروش کمک کنند؟ برای پرداخت بهای شرکت، چه انتظاری از خریدار دارید؟ آیا مایل به تأمین مالی دست کم بخشی از بهای خرید هستید؟

فروشنده گانی که پاسخ سؤالات اساسی فوق را داده باشند آماده گام نهادن به مرحله بعدی یعنی فروش شرکت خود هستند.

سیمای یک شرکت

لابرا پیکری

نانسی سیلورتون، که در سال 1989 رستورانی به نام کامپانیل و یک نانوايي به نام لابرا پیکری را بصورت مشترک با همسرش در لس آنجلس تأسیس نمود، درصدد یافتن یک خریدار استراتژیک برای نانوايي مذکور در گروه IAWS، غول غذایی ایرلند، بود که اخیراً هشتاد درصد شرکت را به مبلغ 68/5 میلیون دلار خریداری نمود. هنگامی که سیلورتون تصمیم به فروش گرفت، لابرا سود سالیانه‌ای معادل 9/4 میلیون دلار را با فروش سالیانه‌ای بیش از 50 میلیون دلار ایجاد می‌کرد که در وهله اول بدین دلیل بود که شرکت مذکور یک فرآیند انجماد سریع را توسعه داده و بدان امکان می‌داد تا نان‌های خود را تقریباً به همه جا و بدون بروز خسارت به طعم و ظاهر آن منتقل کند (آشپز مشهور، ولفگانگ پاک که نان‌های سیلورتون را در رستوران خود در لس آنجلس، که همیشه پر از هنرپیشه‌های معروف است، مورد استفاده قرار می‌دهد و می‌گوید، "نان‌های هیچکس به خوبی نان‌های او نیست"). گروه IAWS در حال حاضر فعالیتی مشابه این فرآیند را در اروپا راه‌اندازی کرده و به دنبال دسترسی به بازار نان‌های عالی در ایالات متحده است. شبکه‌ی با سابقه مشتریان لابرا پیکری و فرآیند انجماد سریع منحصر به فرد آن انطباقی کامل با نیازهای خریدار استراتژیک این شرکت داشته است. به‌عنوان بخشی از این معامله، سیلورتون حتی درصدد ایجاد یک وجهه هنری برای نان‌هایی است که شرکت او آنها را می‌فروشد.



شما نیز مشاور باشید

پشیمانی فروشنده

در سال 1961، لری فریمن، همانند پدر و پدربزرگش وارد کسب و کار خانوادگی خود یعنی شرکت FSA شد. شرکت مذکور به‌عنوان نماینده تولیدکنندگان شامپو، لوسیون و کرم فعالیت می‌کرد. پدر لری در سال 1967 فوت کرد و لری و برادر جوانترش ریچارد، که هر دو در دهه سوم زندگی خود بودند مسئول فعالیت‌های بازرگانی شرکت شدند. در اوایل دهه هفتاد، این دو برادر جاه‌طلب و پرکار، شرکت را از فروش صرف لوازم آرایشی سایر تولیدکنندگان به سمت تولید و بازاریابی خط محصولات خود هدایت کرده و بخشی از آنها اثبات کردند که در زمان خود بسیار انقلابی و نوآورانه‌اند. به‌عنوان مثال، برادران مذکور یکی از اولین شامپوهای تولیدشده از مواد ارگانیک را راه‌اندازی کردند.

در سال 1984، شرکت لوازم آرایشی فریمن، آنگونه که اکنون شناخته می‌شود، فروشی معادل پنج میلیون دلار داشت ولی زیانده بود. ریچارد تصمیم به ترک شرکت گرفت و لری پسرش مارک را به شرکت آورد تا در اداره شرکت به او کمک کند. تیم پدر و پسر شروع به بازسازی شرکت نموده و مجموعه‌ای از محصولات جدید ساخته شده از جو، آووکادو و سیب که در بطری‌های رنگی بسته‌بندی شده و برای خریداران جوان جذاب بود را معرفی کردند. در سال 1991 جیل، خواهر لری به شرکت ملحق شده و جایگاه تخصصی خود در بازاریابی را پیدا کرد. مارک برای توسعه بازارهای بین‌المللی دارای انگیزه بود و مشغول ایجاد شعبه بین‌المللی شرکت فریمن بود. لری بر ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان شرکت و هدایت تلاش‌های مسئولیت اجتماعی آن تمرکز کرده بود. او می‌گوید: یک مؤسسه بازرگانی چیزی بیش از یک کسب و کار ساده است. این کار مبنایی برای انجام سایر فعالیت‌ها نیز به حساب می‌آید. به‌عنوان مثال، در سال 1994، شرکت لوازم آرایشی فریمن یک کارخانه 165,000 فوت مربعی را افتتاح کرد که برای 300 نفر در قسمت مرکزی و شمالی لس آنجلس ایجاد اشتغال کرده بود.

از زمان شروع فعالیت، رشد فریمن یکنواخت و روشمند بوده و صرفاً بر اساس جریان‌ات نقدی شرکت شکل گرفته است. لری حتی یک سنت وام نگرفته است. با این وجود، در سال 1998، فروش فریمن، که به 70 میلیون دلار افزایش یافته بود، با چنان سرعتی رشد می‌کرد که شرکت دیگر نمی‌توانست پول نقد کافی برای پشتیبانی از رشد آن را ایجاد کند. لری با یک بانکدار تماس گرفت تا گزینه‌های تأمین مالی بیرونی را برای شرکت مشخص کرده و یک دستور کاملاً آشکار نیز برای او صادر کرد: "برای من خریدار نیآور. من قصد فروش این شرکت را ندارم."

بانکدار مذکور، با نادیده گرفتن دستور لری، مجموعه‌ای از پیشنهادها و سوسه انگیز را به لری و سایر اعضای خانواده که در این فرآیند درگیر بودند ارائه کرد. تعدادی از اعضای خانواده تردیدهای جدی درباره فروش شرکت داشتند ولی هنگامی که پیشنهادها مذکور را دیدند، نظرشان عوض شد. شرکت دایال، غول محصولات مصرفی، 80 میلیون دلار برای خرید شرکت فریمن پیشنهاد داده بود که بسیار بیش از آن چیزی بود که آنها می‌توانستند از فروش شرکت خانوادگی خود تصور کنند.

همه انتظار داشتند که لری آماده فروش باشد. او نیازمند پول نبود و از پسر بزرگ خود خواست که شانس مدیریت کسب و کار خانوادگی در آینده را از دست ندهد. با این وجود، او که نمی‌خواست مانعی بر سر راه پسرش باشد، با تردید با فروش شرکت فریمن به دایال موافقت کرد. پس از انعقاد قرارداد، اعضای خانواده وارد اتاقی شده، یکدیگر را بغل کرده و گریستند.

این معامله مستلزم این بود که لری رئیس بخش مراقبت‌های فردی شرکت دایال باشد که شامل شرکت لوازم آرایشی فریمن بود که اخیراً خریداری شده

بود. با این وجود، تنها شش هفته پس از انعقاد قرارداد، رئیس شرکت دایال، لری را فرا خوانده و به او گفت، "در خانه بمان و چکهایم را دریافت کن". لری و سایر اعضای خانواده فریمن دیگر نمی‌توانستند بایستند و منتظر این باشند که دایال کسب و کارشان را نابود می‌کند. متأسفانه، تصمیماتی که مدیران اجرایی دایال اتخاذ می‌کردند در حال نابودی شرکتی بود که زمانی در زمره شرکت‌های موفق به حساب می‌آمد. به‌عنوان مثال، مدیران دایال خط محصول فریمن را به یک سوم کاهش داده، کارخانه آن در قسمت مرکزی لس آنجلس را تعطیل کرده و هزینه‌های تحقیق و توسعه را قطع کردند. فروش شروع به کاهش کرد و خانواده فریمن در اعتراض به قراردادهای استخدامی شرکت دایال، که رقمی بالغ بر 2/5 میلیون دلار بود، شرکت را ترک کردند. لری می‌گوید، "من شاهد تخریب آن چیزی بودم که 25 سال برای ساختنش زحمت کشیده بودم".

پس از سه سال، دایال بخش خدمات فردی خود، شامل لوازم آرایشی فریمن را به مبلغ 12 میلیون دلار به گروه هاتی فروخت که در مدیریت کسب و کار مذکور بهتر از دایال نبود. هنگامی که هاتی در سپتامبر 2003 اعلام ورشکستگی کرد، خانواده فریمن مجدداً شرکت خود را به مبلغ 10 میلیون دلار خریداری کردند. لری، مارک و جیل به پشت میزهای خود بازگشته و مشغول مدیریت همان حوزه‌هایی هستند که قبل از فروش تحت مدیریت آنها بود. با این وجود، شرکت لوازم آرایشی فریمن کاملاً متفاوت از شرکتی بود که سال‌ها قبل آن را فروخته بودند. به‌جای کسب و کاری که بصورت عمودی ادغام شده و دارای 400 کارمند بود، شرکت مذکور یک شرکت لاغر با 25 کارمند فروش و بازاریابی بود که تمام فعالیت‌های تولیدی خود را به سایر شرکت‌ها برون سپاری کرده بود. با این وجود، این موضوع برای مارک اهمیتی نداشت چرا که اعتقاد داشت که تولید، هیچ‌گاه یکی از نقاط قوت خانواده او به حساب نمی‌آمده است. خانواده فریمن در حال تمرکز بر رشد شرکت خود بوده و می‌دانند که اگر زمانی در گذشته موفق به انجام این کار شده‌اند، می‌توانند یکبار دیگر نیز این کار را انجام دهند. هنگامی که آنها به اهداف خود برسند، در آخر مسیر چه اتفاقی خواهد افتاد؟ لری با یک لیخند بزرگ که به معنای این است که گویا درصد متقاعد کردن خود مبنی بر درست بودن مسیری است که در پیش گرفته است می‌گوید، "ممکن است 10 سال دیگر، شخص دیگری پیشنهادی آنقدر بزرگ به ما بدهد که مجدداً وسوسه شویم شرکت را بفروشیم".

- 1- چرا بسیاری از کارآفرینانی که کسب و کار خود را می‌فروشند از پشیمانی‌هایی که دامن فروشندگان را می‌گیرد رنج می‌برند؟ از اینترنت برای تحقیق درباره کارآفرینانی استفاده کنید که کسب و کار خود را فروخته‌اند. آنها پس از فروش شرکت با چه موضوعات عاطفی مواجه شده‌اند؟
- 2- یوگن ماسکات، مدیر بخش کسب و کارهای خانوادگی گلرت در دانشگاه سانفرانسیسکو، پس از مراجعه به کارآفرینانی که شرکت‌های خود را فروخته‌اند به این نتیجه رسیده است که، "اگر مالک یک شرکت بوده و به یکباره (به علت فروش کسب و کار خود) فقط به یک فرد ثروتمند تبدیل شوید، این به معنای یک سقوط وحشتناک خواهد بود". منظور او چیست؟ آیا با او موافقت می‌کنید؟ این موضوع چه تأثیری بر کارآفرینان می‌گذارد؟
- 3- آیا خانواده فریمن قادر به انجام کاری متفاوت هستند تا بتوانند از مشکلاتی که پس از فروش کسب و کار خانوادگی خود با آن مواجه شده‌اند اجتناب کنند؟ یک گزارش خلاصه را در این زمینه (در حد یک صفحه) تهیه کرده و پیشنهادهای خود و منطق آن را توضیح دهید.

7-5-1: تعیین ساختار معامله

پس از انتخاب خریدار مناسب، برنامه‌ریزی ساختار معامله یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که فروشنده می‌تواند اتخاذ کند. کارآفرینانی که شرکت‌های خود را بدون در نظر گرفتن الزامات مالیاتی معامله به فروش می‌رسانند، ممکن است مشمول پرداخت مالیاتی تا 70 درصد عواید حاصل از فروش شرکت در قالب مالیات بر منافع سرمایه‌ای و سایر مالیات‌ها به اداره دارایی شوند. یک مشاور مالیاتی باتجربه یا یک برنامه‌ریز مالیاتی می‌تواند به فروشندگان مؤسسات بازرگانی کمک کند تا بصورت قانونی سهم مالیات‌های گوناگون را از عواید فروش کم کنند. هنگامی که بحث استراتژی‌های خروج مطرح می‌شود، کارآفرینان گزینه‌های زیر را در اختیار دارند.

سیمیای یک شرکت

شرکت فولیو

پال هانلون پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده، زمانی که 22 ساله بود شغلی را انتخاب کرد که حداقل دستمزد به علاوه کمیسیون شرکتی را دریافت می‌کرد که مبادرت به فروش تصاویر تبلیغاتی برجسته برای استفاده در نمایشگاه‌های تجاری می‌نمود. پنج سال بعد، هانلون 47,000 دلار قرض کرد تا شرکت مذکور را فقط با پرداخت بهای موجودی آن خریداری نماید. ظرف ده سال، هانلون، که شرکت مذکور را به فولیو تغییر نام داده بود، خط محصول آن را توسعه داده و مشتریان مشهوری مثل ریوبک، اوراکل و جنرال الکتریک را در زمره مشتریان خود داشت. دو سال بعد، هنگامی که هانلون 39 ساله بود، پس از دریافت پیشنهادی به مبلغ 20 میلیون دلار برای فروش شرکت، تصمیم به فروش فولیو و بازنشستگی گرفته و به یک نویسنده و سخنران در زمینه فعالیت‌های انگیزشی تبدیل شد.

7-5-2: استراتژی‌های خروج

فروش مستقیم کسب و کار: فروش مستقیم کسب و کار غالباً بهترین راه حل برای کارآفرینانی است که به دنبال توقف فعالیت و واگذاری شرکت به شخص دیگری هستند.

هنگام فروش یک شرکت، مالکان آن باید تصمیم بگیرند که آیا دارایی‌های شرکت مذکور را می‌فروشند یا اینکه مالکیت آن را از طریق فروش سهام شرکت واگذار می‌کنند. انتخاب اینکه کدامیک از این گزینه‌ها برای فروشنده و خریدار بهتر است به شکل مالکیت بستگی دارد. در شرکت سهامی S، فروشنده نگران این نیست که آیا این معامله از طریق سهام یا دارایی‌ها صورت می‌گیرد چرا که ملاحظات مالیاتی یکسان است. مالکان شرکت‌های سهامی C نیز بیشتر تمایل به فروش سهام دارند تا دارایی‌های شرکت. خریداران نیز عموماً مایل به خرید دارایی‌های "سخت" شرکت بوده و لذا از تعهدات بالقوه مخفی آن اجتناب می‌کنند. علی‌رغم این موضوعات، فروش بیش از نود درصد مؤسسات بازرگانی مستلزم فروش سهام است.

فروش مؤسسات بازرگانی همراه با توافق با مؤسس شرکت برای باقی ماندن در شرکت: در بعضی از مواقع، مالکان مؤسسات بازرگانی درصدد فروش شرکت خود برآمده ولی همچنان برای اداره آن در شرکت باقی می‌مانند. انجام این کار، کارآفرینان را قادر می‌سازد تا از تمرکز ثروت شخصی خود در یک دارایی واحد (یعنی شرکت مذکور) اجتناب کرده و در عین حال، همچنان در صدر مدیریت شرکتی که تأسیس کرده‌اند باقی بمانند.

سیمای یک شرکت

شرکت کامپنیت

کوبین مک‌دونالد، کمک مؤسس شرکت کامپنیت، یک شرکت خدمات مشاوره‌ای متخصص در زمینه برنامه‌ریزی منابع سازمان‌ها، اخیراً شرکت خود را به مبلغ 6 میلیون دلار به شرکت Inforte که در زمینه خدمات مشاوره‌ای فعال است فروخته ولی همچنان به‌عنوان قائم مقام اجرایی و مدیر عمومی شرکت مشغول فعالیت است. شرکت Inforte به سادگی شرکت کامپنیت را به‌عنوان یکی از بخش‌های اصلی در ساختار شرکتی خود ادغام کرده و به آن اجازه داده است تا دست نخورده و سالم باقی بماند. بخش اعظمی از 54 کارمند شرکت مذکور هنوز در آن باقی مانده‌اند. اگر چه آقای مک‌دونالد در حال حاضر در سلسله مراتب اختیار شرکتی قرار گرفته است، با این حال یک دیدگاه فلسفی نسبت به این امر دارد. "به‌عنوان یک کارآفرین، من همیشه برای تیمم، مشتری‌انم، همسرم، بانک و نظایر اینها کار می‌کردم. داشتن یک رئیس بیشتر چه مشکلی ایجاد می‌کند؟"

اگرچه این سناریو به‌عنوان راهکاری ایده‌آل برای کارآفرینانی به نظر می‌رسد که به دنبال زمان بیشتر و دور شدن کامل از شرکت هستند، با این حال همیشه نیز مصداق ندارد. کارآفرینانی که عادت به کنترل شرایط، اتخاذ تصمیمات کلیدی و فراخوان تمام افراد داشته‌اند، هنگامی که شرکت خود را فروخته و توافق می‌کنند که در آن باقی بمانند با مشکلات زیادی در واگذاری کنترل شرکت به مالک جدید مواجهند. این وضعیت خصوصاً زمانی مشکل خواهد شد که مالک جدید تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که سبب به خطر افتادن آینده شرکت شده و مؤسس شرکت را مجبور به توقف و نظاره شرکتی می‌کند که در چرخه افول قرار گرفته است.

سیمای یک شرکت

Meade Instruments

این امر دقیقاً همان چیزی است که برای جان دیبل اتفاق افتاد که در سال 1972، هنگامی که به‌عنوان یک مهندس در شرکت هواپیمایی Hughes مشغول کار بود، شرکت Meade Instruments را به‌عنوان یک تولیدکننده و توزیع کننده تلسکوپ‌های کوچک تأسیس نمود. در سال 1986، او که Meade را به یک شرکت موفق با فروش سالانه‌ای معادل 14 میلیون دلار تبدیل کرده بود، شرکت را به گروه هارپر، یک شرکت مستقر در سنت لوئیس فروخت که شرکت را با استفاده از وام خریداری نموده ولی موافقت کرد که دیبل به‌عنوان رئیس شرکت انجام وظیفه کند. این حرکتی بود که او تقریباً بلافاصله از انجام آن پشیمان شد. مالکان جدید هزینه‌های تحقیق و توسعه را کاهش داده و تلاش برای توسعه محصولات جدید را متوقف کرده و یک ساختار خشک را به شرکت چابک و سرزنده قبلی تحمیل نموده و گزارشات بی‌پایانی را از دیبل طلب می‌کردند. رئیس قبلی امور عملیات شرکت Meade می‌گوید، "جان مجبور

بود به خودش هم گزارش بدهد. اگر او ایده خوبی داشت، می‌خواست آنرا عملی کند، ولی در عین حال نمی‌خواست طرحی برای انجام اینکار داشته باشد. ظرف پنج سال پس از فروش شرکت، مالک جدید، شرکتی که زمانی در زمره شرکت‌های موفق به حساب می‌آمد را به آستانه ورشکستگی کشاند. در همین زمان بود که دیبل کار خود را متوقف کرده و مجدداً شرکت مذکور، که 2/4 میلیون دلار بدهی داشت، را به قیمت 1000 دلار خریداری نمود. دیبل از آن زمان تاکنون این شرکت را بازسازی کرده و آنرا به سودآوری بازگردانده و سهم مالکانه خود را به بیش از 30 میلیون دلار رسانده است.

تشکیل یک شرکت تضامنی محدود خانوادگی: کارآفرینان همچنین می‌توانند کسب و کار خود را به فرزندانشان واگذار کنند ولی همچنان کنترل خود بر شرکت را از طریق تشکیل یک شرکت تضامنی محدود خانوادگی حفظ کنند. کارآفرین می‌تواند نقش شریک عمومی را بر عهده گرفته و فرزندان نیز به شرکای محدود در کسب و کار مذکور تبدیل شوند. شریک عمومی فقط یک درصد شرکت را در اختیار دارد ولی توافق نامه تضامنی به او حق کنترل تمام شرکت را می‌دهد. فرزندان نیز 99 درصد شرکت را در اختیار دارند ولی درباره نحوه اداره شرکت حق دخالت نداشته یا میزان آن محدود است. تا زمانی که مؤسس تصمیم به توقف فعالیت و سپردن زمام کنترل به نسل بعدی را نداشته باشد، او اداره مؤسسه مذکور را در دست داشته و تا زمانی که موعد انتقال نهایی قدرت فرا برسد، با برنامه‌ریزی مناسب می‌تواند صرفه‌جویی‌های مالیاتی قابل توجهی را ایجاد کند.

واگذاری حق کنترل: در بعضی از مواقع، مالکان مؤسسات بازرگانی بخش اعظمی از کنترل خود در شرکت را به سرمایه‌گذاران، رقبا، عرضه‌کنندگان یا شرکت‌های بزرگ فروخته ولی بخشی از مالکیت آنرا نگه داشته و توافق می‌کنند که پس از فروش، به‌عنوان مدیر یا مشاور مشغول بکار شوند.

سپیمای یک شرکت

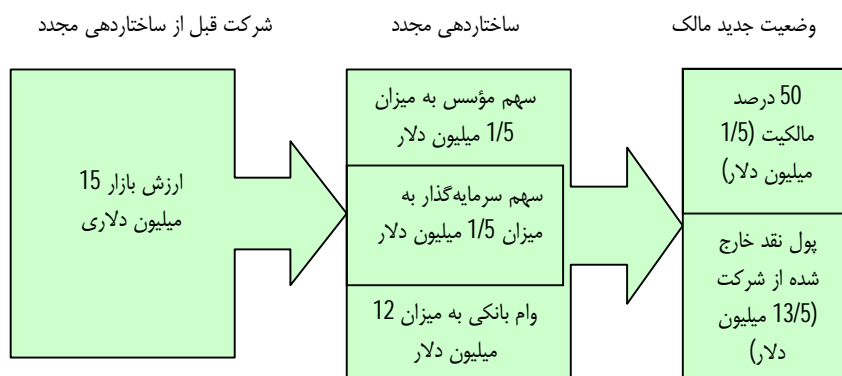
Happ Controls

این امر دقیقاً هنگام معامله برای فرانک هپ اتفاق افتاد که در شرکت خود مشغول کار بود و در حال تولید دستگاه‌های جک پات بود که با سکه کار می‌کردند. او قبل از خرید شرکت، توانست با شرکای شرکت پفینگستن در دیرفیلد در ایلی‌نویز به مذاکره بپردازد. پس از خرید شرکت در سال 1986، هپ چندین رقیب دیگر را نیز خریداری نمود و فعالیت‌های خود در این صنعت را توسعه داده و دو فرزند خود را نیز به شرکت آورد. هنگامی که هپ به 50 سالگی رسید، تصمیم به فروش شرکت گرفت که فروش سالیانه‌ای معادل 68 میلیون دلار در سال داشت. او فروش مستقیم شرکت را مدنظر قرار داد ولی در عوض، تصمیم گرفت که حق کنترل را به شرکای پفینگستن به میزان هشت برابر درآمدهای شرکت فروخته و 8/2 درصد شرکت را نیز برای خود نگه دارد. هپ در حال حاضر 30 روز در سال برای شرکت مذکور کار می‌کند و در آنجا به پسرش، که شرکای پفینگستن او را به‌عنوان رئیس بکار گمارده‌اند گزارش می‌دهد. این امر زمان کافی را در اختیار او قرار داده تا بتواند به بازی گلف پرداخته و شاهد رشد نوه‌هایش باشد.

ساختاردهی مجدد شرکت: روش دیگری که مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند پول نقد خود را به تدریج از شرکت بیرون بکشند جایگزینی شرکت فعلی با شرکت جدیدی است که با سایر سرمایه‌گذاران شکل گرفته است. مالک این شرکت اصولاً در حال انجام یک خرید اهرمی (با استفاده از وام) توسط شرکت است. به‌عنوان مثال، فرض کنید که شما شرکتی به ارزش 15 میلیون دلار دارید. شما شرکت جدیدی با 12 میلیون دلار وام بانکی و 3 میلیون دلار سهام تأسیس می‌کنید: 1/5 میلیون دلار از سهام شرکت مربوط به شما و 1/5 میلیون دلار نیز متعلق به سرمایه‌گذاری است که مایل است شرکت مذکور را در اختیار داشته باشد. شرکت جدید، شما را به مبلغ 15 میلیون دلار خریداری می‌کند. شما بطور خالص 13/5 میلیون دلار پول نقد (15 میلیون دلار منهای سهم سرمایه 1/5 میلیون دلاری خود) داشته و هنوز هم 50 درصد شرکت جدید را در اختیار دارید (شکل 5-7 را ببینید).

شکل 5-7

ساختاردهی مجدد شرکت برای فروش



فروش شرکت به یک خریدار بین‌المللی: در بازاری که بصورت فزاینده در حال جهانی شدن است، شرکت‌های کوچک آمریکایی به اهداف خرید جذابی برای شرکت‌های خارجی تبدیل شده‌اند. خریداران خارجی، که عمدتاً اروپایی هستند، هر ساله بیش از 1,000 شرکت آمریکایی را خریداری می‌کنند. انگلستان در رأس کشورهای قرار دارد که شرکت‌های آمریکایی را خریداری می‌کند ولی چین نیز در این زمینه در حال قدرت گرفتن است.

سیمای یک شرکت

Adams Pressed Metals

روبرت پارکر، مالک شرکت Adams Pressed Metals، یک شرکت کوچک خانوادگی در گالیسپرگ در ایلی نویز، که قطعات فلزی مارک‌دار استاندارد تولید می‌کند، خصوصاً هنگامی که جان دیر، بزرگ‌ترین مشتری آن، شروع به خرید قطعات از شرکت Tri-Star، یک تولیدکننده چینی، نمود متوجه شد که شرکتش با مشکلات جدی مواجه شده است. پارکر، با تبدیل یک تهدید جدی به یک فرصت قابل توجه، معامله‌ای را با Tri-Star انجام داد تا بخش اعظمی از منافع شرکت خود را به مبلغ یک میلیون دلار بفروشد. Tri-Star متوجه شد که Adams Pressed Metals داری شهرت قابل توجهی بین مشتریان، قدرت دسترسی به کانال‌های توزیع مهم و نیروی کار ماهر است. پارکر می‌گوید، "Adams با یک چارچوب آمریکایی منابع لازم را در اختیار Tri-Star قرار می‌دهد تا عملیات جهانی خود را توسعه دهد. ما چهل شغل را نجات داده و شرکت Tri-Star نیز در فروش محصولات خود به دانش آمریکایی دست یافت."

همانگونه که تجربه روبرت پارکر نشان می‌دهد، در اقتصاد جهانی فعلی، بعید نیست که شرکت‌هایی را در سراسر دنیا با منابع مالی قابل توجه بیابیم که به دنبال خرید شرکت‌های کوچک آمریکایی هستند. در بسیاری از موارد، شرکت‌های خارجی، شرکت‌های آمریکایی را می‌خرند تا امکان دسترسی به یک بازار موفق و در حال رشد را پیدا کنند. آنها به دنبال تیمی از مدیران توانمند هستند که می‌توانند آنها را برای یک دوره زمانی معین حفظ کنند. آنها همچنین به دنبال شرکت‌های سودآور، با ثبات و در حال رشد هستند. با این وجود، فروش شرکت به خریداران خارجی می‌تواند معایبی نیز داشته باشد. آنها نوعاً صد درصد یک شرکت را خریده و مالک قبلی را صرفاً به یک کارمند تبدیل می‌کنند. مدیریت روابط با مالکان خارجی نیز می‌تواند مشکل باشد که علت این امر تفاوت‌های فرهنگی و فلسفی است.

استفاده از یک فروش دو مرحله‌ای: برای مالکانی که به دنبال تضمین قرارداد فروش بوده و در عین حال پس از سالها فعالیت نمی‌خواهند مکان اداره شرکت را از دست بدهند، یک فروش دو مرحله‌ای می‌تواند ایده‌آل باشد. خریدار، شرکت مذکور را در دو مرحله خریداری نموده، بین 20 تا 70 درصد را نقداً پرداخته و توافق می‌کند بقیه را در یک دوره زمانی معین بپردازد. تا هنگام انجام معامله نهایی، کارآفرین مذکور دست کم کنترل بخشی از شرکت را بر عهده دارد.

ایجاد طرح مالکیت کارکنان در سهام (ESOP): بعضی از مالکان با فروش شرکت به کارکنان از طریق طرح مالکیت سهام توسط کارکنان، پول خود را از شرکت خارج می‌کنند. طرح ESOP شکلی از طرح مزایای کارکنان به حساب می‌آید که در آن، یک هیأت امنای برای کارکنان تشکیل شده و سهام کارکنان را خریداری می‌کند. نحوه فعالیت ESOP بدین صورت است که: شرکت سهام مالکانه خود را به هیأت امناء ESOP فروخته و هیأت امناء مذکور نیز از سهام به‌عنوان وثیقه‌ای برای استقراض پول کافی برای خرید سهام شرکت استفاده می‌کند. شرکت تضمین پرداخت اصل و فرع وام را بر عهده گرفته و مبلغی که مشمول کسر مالیات می‌شود را در اختیار هیأت مذکور قرار می‌دهد تا وام را بازپرداخت کند (شکل 6-7 را ببینید). سپس، شرکت مذکور با استفاده از یک فرمول از پیش تعیین شده، سهام را بین کارکنان توزیع می‌کند. علاوه بر مزایای مالیاتی ارائه شده توسط ESOP، طرح مذکور به مالک شرکت اجازه می‌دهد تا تمام یا بخشی از شرکت مذکور را به تدریج یا یکباره به کارکنان منتقل کند.

شکل 6-7

یک طرح نمونه از مالکیت کارکنان در سهام (ESOP)



برای استفاده موفق از ESOP، یک شرکت کوچک باید سودآور باشد (با سود قبل از کسر مالیات بیش از 100,000 دلار) و لیست حقوقی بیش از 500,000 دلار در سال داشته باشد. عموماً، شرکت‌هایی با کمتر از 15 تا 20 کارمند ESOP را مفید نمی‌دانند. با این وجود، برای شرکت‌هایی که برای این کار آمادگی کافی داشته باشند، ESOPها مزایای مالی و مدیریتی قابل توجهی به همراه دارند. مالکان شرکت انعطاف‌پذیری زیادی در تعیین برنامه بازنشستگی خود خواهند داشت. ESOP به تمام گروه‌های درگیر فرآیند، امکان منتفع شدن از این معامله را داده و انتقال مالکیت می‌تواند بصورت زمانبندی شده صورت گیرد تا اهداف شخصی و مالی کارآفرینان را برآورده سازد.

جدول 5-7 نکاتی را مطرح می‌کند که می‌تواند به فروشندگان مؤسسات بازرگانی کمک کند تا شرکت‌های خود را برای فروش آماده کرده و بتوانند حداکثر ارزش را از این طریق کسب کنند.

جدول 5-7

آماده کردن شرکت برای فروش: چگونه می‌توان ارزش شرکت را حداکثر نمود

دیوید لوبل که مدیریت یک شرکت خصوصی را بر عهده دارد مبادرت به خرید چندین شرکت کوچک نموده و بر این باور است که آماده‌سازی شرکت برای فروش یکباره اتفاق نمی‌افتد ولی قابل انجام است. فروشندگان شرکت‌ها چه گام‌هایی را می‌توانند بردارند تا شرکت‌های خود را به نحوی آماده فروش کنند تا بتوانند حداکثر ارزش را از طریق فروش آن کسب کنند؟ آگاهی از نکات زیر می‌تواند در این زمینه به شما کمک کند:

1- سوابق مالی شرکت را مرتب کنید. بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی درباره نگرانی مرتب و بی‌عیب و نقص دفاتر قانونی خود سهل‌انگاری می‌کنند. یکی از بهانه‌های رایج این است که، "من آنقدر مشغول اداره شرکت هستم که نمی‌توانم تمام این سوابق مالی را نگهداری کنم." با این وجود، سوابق مالی شرکت پایه‌ای هستند که خریداران بالقوه بر آن اساس، قیمت پیشنهادی خود برای خرید شرکت را معین می‌کنند. سوابق مالی شرکت را حتی‌الامکان بصورت مرتب و شفاف نگهداری کنید.

2- اصول اولیه خانه‌داری را درک کنید. افرادی که مبادرت به فروش خانه‌های خود می‌کنند می‌دانند که نظافت و سازماندهی خانه و دور انداختن زباله‌ها می‌-

- تواند بر جذابیت و قیمت خانه‌هایشان بیفزاید. همین قضیه نیز برای شرکت‌ها صادق است. مرتب کردن تمام زباله‌ها به مرور زمان، مرتب کردن شکل فیزیکی و مکانی و قراردادن وسایل در مکان مناسب می‌تواند مفید باشد.
- 3- پرداخت هزینه‌های شخصی از طریق شرکت را متوقف کنید. بعضی از مالکان مؤسسات بازرگانی به دنبال حداقل کردن صورتحساب‌های مالیاتی شرکت از طریق پرداخت هزینه‌های شخصی هستند (به‌عنوان مثال، پرداخت بهای بنزین خودروی شخصی از طریق شرکت). حقه‌هایی از این دست باعث عصبی شدن خریداران می‌شود.
- 4- لیستی از مشتریان را برای خریداران بالقوه تهیه کنید. خریداران می‌خواهند بدانند که فروش شرکت پس از انعقاد قرارداد همچنان تداوم خواهد داشت. تهیه لیستی از مشتریان مهم، شامل جزئیاتی مثل سابقه خرید هر یک از آنها از شرکت، میزان خرید، تماس‌های کلیدی و کیفیت روابط منجر به ایجاد ارزش افزوده برای شرکت شما خواهد شد.
- 5- لیستی از عرضه‌کنندگان کلیدی شرکت را تهیه کنید. کدامیک قابل اعتمادترند؟ شرکت شما چه قراردادهایی با آنها منعقد کرده است؟
- 6- در صورت نیاز به خریداران بالقوه نشان دهید که بهای تمام شده کالاها یا خدمات شما چقدر است. خریداران می‌خواهند بدانند که تخمین‌های هزینه شرکت تا چه حد واقع‌بینانه است.
- 7- یک دفترچه خط‌مشی کارکنان تهیه کنید. این دفترچه راهنما باید شامل تجزیه و تحلیل شغلی هر یک از پست‌های شرکت به همراه یک شرح شغل و مشخصات شغلی کامل باشد. چه قواعدی از رفتار مورد انتظار در شرکت وجود دارد؟
- 8- سندی را تهیه کنید که توصیف‌کننده این است که ماشین‌آلات و تجهیزات موجود در شرکت چگونه کار می‌کنند. همچنین وجود لیستی از تماس‌های خدماتی و تعمیراتی اهمیت دارد.
- 9- اعضای خانواده، که نقشی اساسی در عملیات مؤسسه بازرگانی برعهده ندارند، را از لیست حقوق حذف کنید. سهم بعضی از اعضای خانوادگی بسیاری از شرکت‌های کوچک در شرکت حداقل است.
- 10- دست کم هر دو سال یکبار، زمانی را صرف ارزش‌گذاری شرکت کنید. در بسیاری از موارد، هنگامی که خریداران بالقوه با پیشنهادی غیرمنتظره به سراغ مالکان شرکت‌ها می‌روند، کارآفرینان مبنایی برای انجام معامله ندارند چرا که هیچگاه زمانی را صرف تعیین ارزش شرکت خود نکرده‌اند. مشاهده اینکه چه عناصری ارزش واقعی شرکت شما را تشکیل می‌دهد شما را قادر می‌سازد تا به شکل مؤثرتری آن را اداره کنید.
- 11- برنامه‌ریزی را به گونه‌ای انجام دهید که پس از فروش شرکت بتوانید در آن باقی بمانید تا در طی دوره گذار به مالک جدید کمک کنید. در بسیاری از موارد، مؤسس شرکت و دانش او مهم‌ترین دارایی یک شرکت به حساب می‌آید.
- 12- گام‌های مذکور در این قسمت را دست کم سه سال قبل از برنامه‌ریزی برای فروش شرکت به مورد اجرا بگذارید. به خاطر داشته باشید که آماده کردن شرکت برای فروش امری زمان بر است.

7-6: مذاکره بر سر معامله

- اگر چه تعیین ارزش شرکت برای فروش یکی از گام‌های مهم در فرآیند خرید یک شرکت به حساب می‌آید، با این وجود، گام نهایی نخواهد بود. خریدار باید با فروشنده بر سر میز مذاکره نشسته و درباره قیمت فروش مؤسسه و از همه مهم‌تر، شرایط معامله صحبت کند. قرارداد نهایی منعقد شده تا حد زیادی، به مهارت‌های او در مذاکره بستگی خواهد داشت. اولین قاعده مذاکره درباره قرارداد، اجتناب از مخلوط کردن قیمت با ارزش است. ارزش عبارت است از میزان ارزش واقعی یک شرکت. قیمت آن چیزی است که خریدار بر سر پرداخت آن توافق می‌کند. در یک معامله فروش، فردی که از قدرت مذاکره بالاتری برخوردار است معمولاً در موضع قدرت قرار خواهد گرفت. خریدار به دنبال موارد زیر است:
- شرکت را با کمترین قیمت ممکن بدست آورد.
 - درباره شرایط پرداخت مناسب، خصوصاً به صورت اقساطی مذاکره کند.
 - مطمئن شود شرکتی را خریداری می‌کند که به نظر او مناسب و جذاب است.
 - از قرار دادن فروشنده در موضعی که بتواند یک شرکت رقیب را افتتاح کند اجتناب کند.
 - میزان پیش‌پرداخت پول نقد را به حداقل برساند.
- فروشنده نیز به دنبال موارد زیر است:
- حداکثر قیمت ممکن را برای شرکت مذکور دریافت کند.
 - تمام مسئولیت تعهدات شرکت را به طرف مقابل منتقل کند.

- از شرایط قراردادی غیرمنطقی، که ممکن است منجر به محدود شدن فرصت‌های بعدی او شود اجتناب کند.
- پول نقدی که می‌تواند از این معامله به‌دست بیاورد را حداکثر کند.
- بار مالیاتی ناشی از فروش را به حداقل برساند.
- اطمینان حاصل کند که خریدار قادر به پرداخت تمام اقساط بعدی خواهد بود.

یکی از عواملی که فرآیند مذاکره درباره خرید یک شرکت را به امری چالشی تبدیل می‌کند این است که بسیاری از مالکان شرکت‌ها ارزش شرکت خود را بیش از حد برآورد می‌کنند چرا که در طول سال‌های متمادی زحمات زیادی را برای شرکت خود کشیده‌اند. یکی از کارآفرینان مذاکره‌ای را به یاد می‌آورد که برای خرید یک شرکت رقیب انجام گرفته بود. شرکت چهار میلیون فروش داشت ولی بیش از یک میلیون دلار زیان را در دو سال گذشته در کارنامه خود داشته و بیش از 2/5 میلیون دلار نیز صورتحساب‌های پرداخت نشده داشت و همه ماشین آلات آن نیز بیش از سی سال قدمت داشتند. آنچه برای خریدار مذکور شگفت‌آور بود این بود که مالک این شرکت چهار میلیون دلار را برای آن طلب می‌کرد! برای انجام معامله‌ای واقع‌بینانه، خریداران باید فرآیند مذاکره را بشناسند.

7-6-1: عوامل مؤثر بر فرآیند مذاکره

قبل از شروع مذاکره، خریدار باید اطلاعاتی را درباره بعضی موضوعات اساسی کسب کند. تمایل فروشنده به فروش تا چه حد قوی است؟ آیا فروشنده مایل به تأمین مالی بخشی از قیمت خرید است؟ خریدار چه شرایطی را پیشنهاد می‌دهد؟ کدام موارد برای او از اهمیت بیشتری برخوردارند؟ آیا فروشنده مجبور به انعقاد سریع قرارداد است؟ کدامیک از ساختارهای معامله تناسب بهتری با نیازهای شما دارد؟ پیامدهای مالیاتی آن برای طرفین چیست؟ آیا فروشنده یک معاهده محدودکننده (عدم رقابت) را امضاء می‌کند؟ آیا فروشنده مایل به کار با شرکت در طول یک دوره زمانی به‌عنوان مشاور است؟ چه شرایط اقتصادی در هنگام فروش بر صنعت حاکم است؟ فروشندگان تمایل دارند تا در شرایط اقتصادی خوب دست بالا را بگیرند و خریداران نیز در طول دوران رکود در صنعت از این مزیت برخوردارند.



برای تبدیل شدن به یک مذاکره کننده موفق، نیازمند تبهامت، زیرکی و توان هستی. آنگاه اینها جواب نداد از سیاست چماق و هویج استفاده کن!

7-6-2: فرآیند مذاکره

در ظاهر، فرآیند مذاکره امری کاملاً مباحثه‌ای به نظر می‌رسد. اگر چه هر یک از طرفین درصدد تحقق اهدافی است که در تضاد با اهداف طرف مقابل است، فرآیند مذاکره نباید به یک جنگ مغلوبه تبدیل شود بدین صورت که به این باور برسیم که: ”برد یک طرف به معنای باخت طرف مقابل است.“ در صورتی که طرفین از همان آغاز درصدد ایجاد یک رابطه مشارکتی مبتنی بر صداقت و اعتماد باشند، فرآیند مذاکره راحت‌تر و سریع‌تر پیش خواهد رفت. یک معامله موفق نیازمند این است که طرفین به بررسی و بیان شفاف مواضع مربوطه و در عین حال تلاش برای درک موضع طرف مقابل بنمایند. با تشخیص این موضوع که هیچ یک از آنها بدون انجام این معامله سود نخواهد برد، هر دو طرف باید با یکدیگر کار کنند تا به اهداف خود رسیده و در عین حال امتیازات مشخصی را برای تداوم جریان مذاکره به طرف مقابل بدهند.

برای اجتناب از بن بست مذاکرات، خریدار باید با لیستی از اهدافی که به ترتیب اولویت مرتب شده‌اند وارد مذاکره شود. پس از تهیه لیست مذکور، بهتر است لیست اولویت‌های فروشنده را نیز (از دید خود) تهیه کند. این امر نیازمند کسب اطلاعات بیشتر درباره فروشنده است. آگاهی از اینکه کدامیک از شرایط برای شما و فروشنده دارای بیشترین و کمترین درجه اهمیت هستند شما را قادر می‌سازد تا بدون اینکه عهدنامه ترکمانچای را امضاء کرده باشید، امتیازاتی را داده و بدون گرفتن ایراد بنی اسرائیلی، که غالباً منجر به بن بست مذاکرات خواهد شد، فرآیند مذاکره را دنبال کنید. اگر به عنوان مثال، فروشنده بر شرایطی پافشاری کند که شما با آن موافق نیستید، می‌توانید دلیل آنرا توضیح داده و سپس چیزی را در ازای آن ارائه دهید. شما همچنین باید اهداف مشخصی را تعیین کرده باشید که در رأس لیست مذکور قرار داشته و در آن زمینه با دست پُر از مذاکره خارج شوید. مرحله نهایی آمادگی برای مذاکره واقعی، مطالعه لیست و مواردی است که بر اساس درک خود از فروشنده تهیه کرده‌اید و از آن طریق می‌توانید بفهمید که در کجا به تعامل و در کجا به تقابل خواهید رسید. کلید یک مذاکره موفق، استفاده از این تجزیه و تحلیل و جستجو برای یافتن حوزه‌های نفع متقابل و استفاده از آن به عنوان مبنایی برای مذاکره است.



یک نمونه عملی

به یک مذاکره کننده موفق تبدیل شوید

خرید یا فروش یک شرکت همیشه مستلزم مذاکره است و در بسیاری از فعالیت‌های شرکت، خواه کارآفرین مذکور مشغول معامله با یک بانک، مشتری یا یک فروشنده باشد، این کار انجام می‌شود. راجر فیشر و ویلیام اوری در کتاب خود تحت عنوان "کسب جواب مثبت" می‌گویند، "همه انسانها در هر روز چند بار درباره چیزهایی مذاکره می‌کنند." به همین دلیل است که مهارت‌های مذاکره در زمره مهم‌ترین مهارت‌هایی است که کارآفرینان می‌توانند آنها را بیاموزند. شما چگونه می‌توانید به یک مذاکره کننده موفق تبدیل شوید؟ توصیه‌های زیر به شما کمک خواهد کرد:

1- آماده باشید. مذاکره کنندگان موفق می‌دانند که فرمول یک مذاکره موفق نود درصد آمادگی و ده درصد قدرت مذاکره است. آنچه قبل از مذاکره انجام می‌دهید (یا انجام نمی‌دهید) یکی از عوامل تعیین کننده اولیه میزان موفقیت مذاکره خواهد بود. کلید این امر در کسب اطلاعات بیشتر درباره طرف مذاکره، مهم‌ترین موضوعات و موضع احتمالی او در این زمینه خواهد بود. لئو رابلی، رئیس یک شرکت آموزشی و مشاوره‌ای می‌گوید، "آگاهی از علایق، خانواده‌ها، عادت‌های غذایی، اعتقادات مذهبی و سایر خصلت‌ها می‌تواند بعنوان ذوب کننده یخ یا برای اجتناب از ارتکاب اشتباهات فاحش مورد استفاده قرار گیرد."

آمادگی شما برای مذاکره همچنین باید شامل بیانیه‌ای درباره پیامد مورد انتظار شما از مذاکره باشد. جان پاتریک نولان، یکی از متخصصان مذاکره می‌گوید، "اهداف خود را دقیقاً مکتوب نموده و سپس با دقت آنها را ویرایش کنید تا به اهدافی کوتاه و دقیق تبدیل شوند." سپس باید اهداف طرف مقابل را بنویسید. این امر شما را تشویق می‌کند تا به مذاکره از دیدگاهی متفاوت نگریده و یک تمرین ارزشمند و روشنگر است.

2- تفاوت بین موضع و منافع را مشخص کنید. موضع، پیامد مورد نظر یک فرد از مذاکره است. با این وجود، منافع او مهمترین موضوع و دلیل اتخاذ موضع مذکور است. تمرکز دقیق بر مواضع، معمولاً طرفین را به یک ذهنیت برنده-بازنده در مذاکره هدایت می‌کند و لذا افراد، درصدد وادار کردن یکدیگر به تسلیم بر می‌آیند. با این وجود، اگر طرفین مذاکره به جای مواضع بر منافع تمرکز کنند، معمولاً در می‌یابند که راهکارهای متعددی به عنوان راهکارهای قابل قبول و منطقی وجود دارند.

حکایت "پرتقال" تفاوت این دو را به شما نشان می‌دهد. دو نفر هر یک طالب یک پرتقال هستند ولی فقط یک پرتقال وجود دارد. پس از مذاکرات فشرده، هر دو توافق می‌کنند تا پرتقال را دو نیم کنند. با این وجود، پس از انجام این کار متوجه می‌شوند که یکی از طرفین فقط پوست پرتقال را می‌خواهد تا با آن کلوچه درست کند و طرف دیگر نیز به خود پرتقال نیاز دارد تا آب پرتقال تهیه کند. اگر طرفین مذاکره بر منافع خود تمرکز کرده و یک رویکرد حل مسأله را در پیش گرفته بودند، می‌توانستند دقیقاً به اهداف مورد نظر خود از مذاکره دست یابند!

3- نقشه ذهنی درست را مشخص کنید. مذاکره کنندگان بی‌تجربه به فرآیند مذاکره بصورت یک بازی "مجموع- صفر" و برنده-بازنده می‌نگرند. "اگر تو ببری، آنگاه من می‌بازم." کارآفرینانی که مایل به حفظ تداوم روابط با طرف مقابل هستند باید به این مذاکرات از زاویه دیگری بنگرند (مثلاً هنگامی که پس از خرید یک شرکت می‌خواهند مالک قبلی را متقاعد کنند که در طول دوران گذار در شرکت مانده و فن کار را به آنها بیاموزد). هدف آنها ایجاد یک توافقنامه سودمند متقابل است که طرفین آنرا عادلانه و منطقی می‌پندارند.

مذاکرات موفق تقریباً همیشه مستلزم مصالحه و سازش طرفین است. این بدان معناست که هیچ یک از طرفین دقیقاً به هدف مورد نظر خود نخواهد رسید. مایک استاور، یک مشاور در زمینه مذاکره بیان می‌کند، "معمولاً، حتی در بهترین معاملات به مرحله‌ای نخواهید رسید که از خوشحالی بالا بپرید." به عبارت

دیگر، مذاکره‌کنندگان موفق فرآیند مذاکره را نه صرفاً به‌عنوان یک معامله بلکه به‌عنوان یک فرآیند حل مسأله می‌نگرند.

4- **همیشه برای خود یک راه فرار بگذارید.** در تمام مذاکرات، شما باید بتوانید بدون انجام معامله از آن خارج شوید. با این وجود، انجام این کار نیازمند این است که بهترین جایگزین برای توافق فعلی (BATNA¹) را مشخص کرده باشید که بهترین جایگزین بعدی برای توافقنامه مورد مذاکره است. شما نمی‌توانید مشخص کنید که آیا یک توافقنامه مذاکره مناسب است یا نه مگر اینکه بدیل‌ها یا جایگزین‌های بعدی، یعنی BATNA (گزینه‌ای که می‌توانید به اتکاء آن و بدون رسیدن به توافق از فرآیند مذاکره خارج شوید که البته لزوماً بهترین گزینه نیست) را شناسایی کنید. یکی از نویسندگان شرح می‌دهد که، "ممکن است هیچگاه نیازمند BATNA نشوید ولی صرفاً آگاهی از اینکه این گزینه در جیب پستی شما قرار دارد نوعی آسودگی خیال را به شما خواهد داد. بدون این گزینه، شما به فردی مضطرب و مستأصل تبدیل شده و به راهکاری کمتر از راهکار ایده‌آل رضایت خواهید داد." در اختیار داشتن BATNA منجر به افزایش قدرت مذاکره شما خواهد شد ولی باید از قدرت مذکور بطور خردمندانه استفاده کنید. از BATNA به‌عنوان تهدیدی برای فشار به طرف مقابل استفاده نکنید. علاوه بر این، صرفاً چون می‌توانید، معامله را به هم نزنید. در عوض از BATNA به‌عنوان پایه‌ای استفاده نموده و بر آن اساس، سایر گزینه‌های مذاکره را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهید.

5- **احساسات خود را کنترل کنید.** اگر مذاکره‌کنندگان به نفس خود اجازه ورود به فرآیند مذاکره را بدهند می‌توانند از بار عاطفی و احساسی بالایی برخوردار باشند. بهترین کار، تعهد به قاعده طلایی مذاکره است: "در مذاکره با دیگران آن‌گونه رفتار کن که دوست داری با تو رفتار کنند." عادلانه ولی محکم عمل کنید. اگر طرف دیگر قاعده طلایی مذاکره را فراموش کرد، به خاطر داشته باشید که همیشه می‌توانید از فرآیند مذاکره خارج شده و به سراغ BATNA بروید.

6- **در بعضی از مواقع، سکوت بهترین کار است.** پرچانگی یکی از اشتباهات رایج بسیاری از افراد در فرآیند مذاکره است. سکوت نه تنها به شما امکان گوش دادن به طرف مقابل را می‌دهد، بلکه طرف دیگر را تشویق می‌کند تا پیشنهاد اول را ارائه دهد. بعضی از افراد از دوره‌های سکوت طولانی معذب شده و شروع به صحبت کردن می‌کنند که این امر فقط منجر به تضعیف قدرت مذاکره آنها خواهد شد (داستان لاک‌پشت پرنده را به خاطر بیاورید که می‌گفت، "تا کور شود هر آنکه نتواند دید").

¹ . Best Alternative To a Negotiated Agreement

7-7: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- الف - مزایا و ب- معایب خرید کسب و کارهای موجود را بشناسید.

مزایای خرید کسب و کارهای موجود عبارتند از: کسب و کارهای موفق فعلی همچنان می‌توانند به موفقیت خود ادامه دهند؛ شرکت مذکور ممکن است در حال حاضر بهترین مکان را در اختیار داشته باشد؛ کارکنان و عرضه‌کنندگان دارای سابقه بوده و در کار خود جا افتاده‌اند؛ تجهیزات به صورت نصب شده وجود داشته و ظرفیت تولید مشخص است؛ موجودی انبار وجود داشته و اعتبار تجاری برقرار است؛ مالک جدید شرکت بلافاصله قادر به آغاز کار خود است؛ خریدار می‌تواند از تخصص و تجربه مالک قبلی استفاده کند؛ تأمین مالی آسانتر بوده و شرکت مذکور می‌تواند به‌عنوان فرصتی برای مذاکره و چانه‌زنی و یک خرید مناسب در نظر گرفته شود.

معایب خرید شرکت‌های موجود شامل موارد زیر است: یک شرکت موجود ممکن است بدین علت در معرض فروش گذاشته شده باشد که در حال زوال است؛ مالک قبلی ممکن است تخم بدگمانی را در آن کاشته باشد؛ کارکنانی که از شرکت مذکور به شما ارث می‌رسند ممکن است افراد مناسبی نباشند؛ مکان شرکت ممکن است مناسب نباشد؛ ممکن است تجهیزات و امکانات کهنه باشند؛ اجرای تغییر و نوآوری سخت باشد؛ ممکن است تاریخ مصرف موجودی‌ها گذشته یا خیلی قدیمی شده باشند؛ ممکن است ارزش حساب‌های دریافتی کمتر از ارزش اسمی آنها بوده و قیمت شرکت مذکور ممکن است گران باشد.

2- گام‌های مربوط به شیوه صحیح خرید یک مؤسسه بازرگانی را بیان کنید.

خرید یک شرکت می‌تواند تجربه‌ای خطرناک باشد مگر اینکه خریدار در این زمینه آمادگی کافی داشته باشد. شیوه صحیح خرید شرکت شامل تجزیه و تحلیل مهارت‌ها، توانایی‌ها و علایق خود برای تعیین کسب و کاری ایده‌آل است. لیستی از کاندیداهای بالقوه را تهیه کنید که حتی شامل شرکت‌های موجود در "بازار مخفی" است. شرکت‌های مذکور را مورد یک بررسی و ارزیابی کلی قرار داده و بهترین گزینه را مورد ارزیابی دقیق قرار دهید. گزینه‌های تأمین مالی را قبل از آنکه عملاً نیازمند پول شوید شناسایی کرده و در نهایت از وجود یک دوره گذار آرام و یکنواخت اطمینان حاصل کنید.

3- فرآیند ارزشیابی شرکت‌های موجود را شرح دهید.

عجله در معامله می‌تواند بزرگترین اشتباه خریدار یک شرکت باشد. قبل از انعقاد معامله، خریداران شرکت‌ها باید پنج حوزه کلیدی را مورد بررسی قرار دهند: 1- چرا مالک فعلی مایل به فروش شرکت است؟ به دنبال یافتن دلیل واقعی باشید. 2- شرایط فیزیکی شرکت را تعیین کنید. ساختمان و مکان آنرا مورد بررسی قرار دهید. 3- یک تجزیه و تحلیل عمیق از بازار کالاها و خدمات مذکور انجام دهید. مشتریان فعلی و بالقوه چه کسانی هستند؟ یک تجزیه و تحلیل عمیق نیز درباره رقبا (مستقیم و غیرمستقیم) انجام دهید. آنها چگونه فعالیت کرده و چرا مشتریان خرید از آنها را ترجیح می‌دهند؟ 4- تمام جنبه‌های قانونی که می‌تواند منجر به محدودیت توسعه و رشد شرکت شوند را مدنظر قرار دهید: آیا با تعهدات مربوط به انتقال کل مجموعه (کلیدی) سازگاری دارید؟ آیا درباره یک معاهده محدودکننده (عدم رقابت) مذاکره می‌کنید؟ آیا تعهدات قانونی موجود را مدنظر قرار می‌دهید؟ 5- شرایط مالی شرکت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و نگاهی به صورتهای مالی، میزان مالیات بر درآمد عودت داده شده و علی‌الخصوص جریان نقدی داشته باشید.

4- تکنیک‌های گوناگون تعیین ارزش یک شرکت را بیان کنید.

ارزش‌گذاری شرکت هم یک هنر و هم یک علم است. هیچ روش بهینه‌ای برای تعیین ارزش یک شرکت وجود ندارد. تکنیک‌های زیر و گونه‌های مختلف آن مفید هستند. تکنیک ترازنامه (تکنیک ترازنامه اصلاح شده)، روش درآمدی (روش درآمدهای مازاد، روش درآمدهای سرمایه‌گذاری شده و روش پس‌اندازهای آتی تنزیل شده) و روش بازار.

5- موضع فروشنده درباره تصمیم خرید و نحوه تعیین ساختار معامله را مشخص کنید.

فروش شرکت نیازمند زمان، صبر و آمادگی برای یافتن یک خریدار مناسب، انعقاد قرارداد و طی دوره گذار است. فروشندگان باید همیشه ساختار معامله را با در نظر گرفتن پیامدهای مالیاتی آن مشخص کنند. استراتژی‌های خروج رایج شامل فروش مستقیم شرکت، فروش شرکت با توافق با مؤسس شرکت برای باقی ماندن در آن، تشکیل یک شرکت تضامنی محدود خانوادگی، فروش قدرت کنترل در شرکت، ساختاردهی مجدد شرکت، فروش به یک خریدار بین‌المللی، استفاده از یک فروش دو مرحله‌ای و تهیه طرح‌های مالکیت کارکنان در سهام (ESOP) است.

6- مکانیزم عملکرد فرآیند مذاکره و عوامل مؤثر بر آنرا مشخص کنید.

اولین قاعده مذاکره این است که هیچگاه قیمت را با ارزش اشتباه نگیرید. در فروش شرکت‌ها، طرفی که مذاکره‌کننده بهتری است معمولاً در موضع قدرت قرار خواهد گرفت. قبل از شروع مذاکرات، خریدار باید عوامل مؤثر بر مذاکرات را شناسایی کرده و سپس مبادرت به تهیه یک استراتژی مذاکره نماید. بهترین معاملات ماحصل یک رابطه مشارکتی مبتنی بر اعتماد طرفین است.

7-8: سؤالاتی برای بحث

- 1- کارآفرینی که مبادرت به خرید یک شرکت می‌کند، در مقایسه با فردی که شرکتی را از صفر آغاز می‌کند از چه مزایایی برخوردار است؟
- 2- در صورت عدم آشنایی با نحوه تعیین ارزش دارایی‌های یک شرکت، چه می‌کنید؟
- 3- هنگامی که کارآفرینان شرکت‌های موجود را می‌خرند، با چه مشکلاتی مواجه می‌شوند؟ گام‌های مربوط به شیوه صحیح خرید یک شرکت را بیان کنید.
- 4- هنگام ارزیابی شرکت‌های در معرض فروش، کارآفرین باید به چه حوزه‌هایی توجه داشته باشد؟ به اختصار عناصر کلیدی هر یک از این حوزه‌ها را بیان کنید.
- 5- سرقفلی چیست؟ یک خریدار چگونه باید سرقفلی یک شرکت را ارزیابی کند؟
- 6- معاهده محدودکننده (عدم رقابت) چیست؟ آیا عادلانه است که از فروشنده یک آژانس مسافرتی مستقر در یک شهر کوچک بخواهیم که معاهده عدم رقابت یکساله‌ای را امضاء کند که ناحیه‌ای به شعاع بیست مایل مربع در آن گنجانده شده باشد؟ شرح دهید.
- 7- انتظار دارید که فروشنده چه میزان اطلاعات منفی درباره شرکت را در اختیار شما قرار دهد؟ متقاضیان خرید چگونه می‌توانند اطلاعاتی را در این مورد کسب کنند؟
- 8- چرا توافق بر سر قیمت شرکت برای خریداران و فروشندگان تا بدین حد مشکل است؟
- 9- کدامیک از روش‌های ارزش‌گذاری شرکت‌ها بهترین روش به حساب می‌آیند، چرا؟ برای کسی که در حال مذاکره برای خرید یک شرکت است چه توصیه‌ای در ارتباط با نحوه تعیین ارزش آن دارید؟
- 10- استراتژیهای خروج گوناگونی که در اختیار یک فروشنده قرار دارد را بیان کنید.
- 11- کارآفرینی که اخیراً مبادرت به خرید یک شرکت نموده است به خریداران توصیه می‌کند که در معاملات، صرفنظر از میزان آمادگی برای این کار، انتظار موارد غیرمنتظره را داشته باشند. به زعم او، آنها در طرح‌های خود برای خرید یک شرکت باید از قدرت مانور کافی برخوردار باشند. برای اطمینان از در اختیار داشتن فضای مانور کافی، یک خریدار چه گام‌هایی را می‌تواند بردارد؟

بخش سوم

تهیه طرح کسب و کار، ملاحظات بازاریابی و مالی

فصل 8: تهیه یک طرح بازاریابی قدرتمند

فصل 9: تجارت الکترونیکی و کارآفرین

فصل 10: استراتژی‌های قیمت گذاری

فصل 11: تهیه یک طرح مالی موفق

فصل 12: مدیریت جریان نقدی



فصل 8: تهیه یک طرح بازاریابی قدرتمند

یکی از تولیدکنندگان طعمه‌های ماهیگیری - که من هم او را می‌شناسم - دارای طعمه‌هایی به رنگ سبز و ارغوانی است. من از او پرسیدم، "آیا ماهی‌ها اینها را می‌خورند؟" او جواب داد، "چارلی عزیز من این طعمه‌ها را به ماهی‌ها نمی‌فروشم"

چارلز مانگر

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود:

- 1- اصول ایجاد یک طرح بازاریابی پارتیزانی را توصیف کرده و مزایای تهیه چنین طرحی را برشمارید.
- 2- شرح دهید که کسب و کارهای کوچک چگونه می‌توانند بازارهای هدف خود را مشخص کنند.
- 3- درباره نقش تحقیق بازار در تهیه یک طرح بازاریابی پارتیزانی بحث کرده و فرآیند تحقیق بازار را مشخص کنید.
- 4- یک شرکت کوچک چگونه می‌تواند با استفاده از استراتژی‌های بازاریابی پارتیزانی به یک مزیت رقابتی در بازار دست یابد: تمرکز بر مشتری، کیفیت، آسایش، نوآوری، خدمات و سرعت.
- 5- درباره فرصت‌های بازاریابی که اینترنت در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد بحث کرده و مشخص کنید که چگونه می‌توان به بهترین نحو از آن بهره‌برداری نمود.
- 6- 4p بازاریابی شامل محصول، مکان، قیمت و پیشبرد و نقش آنها در ایجاد یک استراتژی موفق بازاریابی را مورد بحث قرار دهید.

همانگونه که در فصل 4 آموختید، ایجاد یک طرح کسب و کار منسجم منجر به افزایش شانس کارآفرین در ایجاد یک شرکت موفق خواهد شد. یک طرح کسب و کار سند ارزشمندی است که مشخص می‌کند طرح‌های کارآفرین به دنبال تحقق چه چیزهایی بوده و در قالب مقادیر کمی و کیفی بیان می‌کند که برای تحقق اهداف مذکور چه فعالیت‌هایی انجام داده است. این طرح منجر به تلفیق بسیاری از موضوعات مذکور در فصول قبلی با مطالب این بخش می‌شود تا بیانی مختصر و مفید از طرح‌های کارآفرین برای کسب موفقیت در بازار داشته باشد. این بخش بر ایجاد دو مؤلفه اصلی تمام طرح‌های کسب و کار تمرکز دارد: طرح بازاریابی و طرح مالی.

طرح‌های کسب و کار غالباً به تفصیل به بیان اهداف (عمدتاً مالی) می‌پردازند که کارآفرین درصدد تحقق آن است ولی توجه کمی به استراتژی-های پیشنهادی برای تحقق آن دارند. بسیاری از کارآفرینان تلاش زیادی را صرف گردآوری سرمایه، نیروی انسانی و سایر منابع برای فروش کالاها و خدمات خود می‌کنند چرا که نمی‌توانند مشخص کنند که چه چیزی برای جذب و حفظ پایه‌ای از مشتریان سودآور لازم است. در بعضی از مواقع آنها نمی‌توانند مشخص کنند که آیا یک پایه سودآور از مشتریان وجود دارد یا نه! یک طرح کسب و کار منسجم اثربخش باید حاوی یک طرح مالی و یک طرح بازاریابی باشد. همانند طرح مالی، یک طرح بازاریابی مؤثر به پیش‌بینی اعداد و ارقام و تجزیه و تحلیل آنها پرداخته ولی این کار را از دید متفاوتی انجام می‌دهد. طرح بازاریابی، به جای تمرکز بر جریان نقدی، درآمد خالص و حقوق صاحبان سهام، بر مشتری تمرکز دارد. این فصل به نحوه تهیه یک طرح کسب و کار مؤثر می‌پردازد که بخشی از یک طرح جامع کسب و کار به حساب می‌آید. یک کارآفرین، قبل از انجام پیش‌بینی‌های مالی با استفاده از صفحه گسترده‌های کامپیوتری (مثل Excel)، باید تعیین کند که چه چیزی را به چه کسی، چگونه، تحت چه شرایطی و با چه قیمتی به فروش رسانده و کالا یا خدمت مورد نظر را چگونه به دست مشتری برساند. خلاصه اینکه یک طرح بازاریابی، مشتریان هدف شرکت را شناسایی کرده و مشخص می‌کند که شرکت مذکور چگونه می‌تواند آنها را جذب و حفظ نماید. تمرکز اولیه آن، ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی برای یک شرکت کوچک است.

8-1: تهیه یک طرح بازاریابی پارتیزانی¹

بازاریابی شامل فرآیند تولید و ارائه کالاها و خدمات مطلوب به مشتریان و جذب و حفظ آنان است. رمز بازاریابی موفق، درک نیازها، تقاضاها و خواسته‌های مشتریان هدف قبل از رقبا و ارائه کالاها و خدماتی است که بتواند، نیازها، تقاضاها و خواسته‌های مذکور را بر آورده ساخته و خدمات،

¹ . guerilla marketing

آسایش و ارزش را برای مشتریان به ارمغان آورد به نحوی که مجدداً به شرکت مراجعه کنند. متأسفانه به نظر می‌رسد شکاف قابل توجهی بین اصول بازاریابی منطقی و فعالیت‌های بازاریابی واقعی در شرکت‌های کوچک وجود دارد. یکی از مطالعات صورت گرفته دربارهٔ فعالیت‌های بازاریابی شرکت‌های کوچک توسط Dun & Bradstreet بیانگر نقاط ضعف جدی متعددی در این زمینه بوده است. به‌عنوان مثال، این مطالعه به این نتیجه رسید که از هر پنج شرکت کوچک، تنها یکی از آنها مبادرت به تهیه یک طرح بازاریابی استراتژیک نموده و رایج‌ترین رویکرد در زمینهٔ فروش، واکنش نسبت به سفارشات مشتریان است. این امر قابل مقایسه با جستجوی کنشی و فعالانه برای بدست آوردن آنهاست. این تلاش‌ها آنقدر انفعالی هستند که قرار گرفتن بر سر راه مشتریان، بعنوان مطلوب‌ترین روش فروش مدنظر قرار گرفته است. این مطالعه همچنین نشان داد که تلاش‌های بازاریابی مرسوم شرکت‌های کوچک فقط شامل برنامه‌های تبلیغی دهان به دهان و معرفی‌های صورت گرفته از سوی افراد بوده است.

در یک شرکت کوچک، واحد بازاریابی در سراسر سازمان حضور داشته و بر تمام جنبه‌های عملیات آن، از مالی و تولید گرفته تا استخدام و خرید و موفقیت نهایی شرکت تأثیر دارد. با تشدید رقابت بر سر مشتریان، مالکان شرکت‌های کوچک باید به اهمیت تدوین استراتژی‌های خلاق بازاریابی واقف شوند چرا که موفقیت و بقای آنها به این امر بستگی دارد. طرح بازاریابی صرفاً برای شرکت‌های بزرگی نیست که در بازارهای بین‌المللی رقابت می‌کنند. شرکت‌های کارآفرین، اگر چه کوچک بوده و نمی‌توانند از نظر بودجه‌های بازاریابی با رقبای بزرگ‌تر خود برابری داشته باشند، هنگام تدوین استراتژی‌های مؤثر بازاریابی فاقد قدرت نیستند. با استفاده از استراتژی‌های بازاریابی پارتیزانی، که شامل تکنیک‌های غیرمرسوم، کم هزینه و خلاقانه است، شرکت‌های کوچک می‌توانند از بودجهٔ بازاریابی خود بهرهٔ بیشتری ببرند. به‌عنوان مثال، در مواجهه با قدرت غول‌های بزرگ ارزان فروشی مثل وال-مارت، تارگت و غولهای "رقیب کش" مثل پست بای و Circuit City که درصد افزایش سهم بازار خود هستند، فروشگاه‌های خرده‌فروشی کوچک به سمت تاکتیک‌های بازاریابی پارتیزانی متمایل شده‌اند تا بتوانند مشتریان جدید را صید کرده و مشتریان فعلی را حفظ کنند. یکی از خرده‌فروشان کوچک این‌گونه شرح می‌دهد که، "اگر این فروشگاه‌های زنجیره‌ای همانند کشتی بخار در حال حرکت در اقیانوس باشند، ما باید قایق‌های سریع‌السیری باشیم که به سرعت آنها را دور زده و در یک چشم به هم زدن مسیر خود را تغییر دهیم. هنگام مواجهه با نقدینگی و منابع عظیم شرکت‌های گردن کلفت، این امر یکی از مزیت‌های ما به حساب می‌آید".

یک برنامهٔ تبلیغاتی مؤثر بازاریابی مستلزم این نیست که کارآفرین مبالغ قابل توجهی پول را صرف این کار کند بلکه نیازمند خلاقیت، هوشمندی و درک عادت‌های خرید مشتریان است.

سیمای یک شرکت

بورشیم

بورشیم، یک جواهرفروشی در اوماها در نبراسکا، یک استراتژی مؤثر بازاریابی پارتیزانی را طراحی کرده است که برای جذب مخاطبین هدفی طراحی شده است که عمدتاً از فرآیند خرید نفرت دارند: مردان. هر ساله قبل از کریسمس، حامیان مالی بورشیم روز مرد را در فروشگاه برپا کرده و یک فضای پارتی گونه همراه با پیتزا و نوشابهٔ مجانی راه‌اندازی می‌کنند تا از وحشت خرید جواهرات برای زنان و دختران بکاهند. یک هفته قبل از روز مرد، فروشگاه مذکور روز زن را برگزار می‌کند که در آن، خانم‌ها به فروشگاه دعوت شده، نوشیدنی مصرف کرده، غذاهای مختلفی میل نموده و لیست جواهرات مورد نظر خود را دریافت می‌کنند. مردان حاضر در این جلسه روی صندلی‌های راحتی نشسته، فیلم‌های کمدی تماشا کرده، پیتزا و نوشیدنی خورده و برندهٔ جوایزی از جمله یک مجموعهٔ منحصر به فرد امضا شده توسط اسطورهٔ کسب و کار، وارن بافت می‌شوند. در روز مرد، فروش این فروشگاه یک افزایش ده برابری را تجربه می‌کند که نشان می‌دهد که بعضی از خرده‌فروشان باهوش، از این موضوع آگاهند که تحت شرایط مناسب، مردان می‌توانند دست و دل بازتر از زنان باشند. یکی از مشتریان راضی از روی صندلی چرمی خود هنگام تماشای تلویزیون، مصرف نوشیدنی و خوردن پیتزا می‌گوید، "من این سبک خرید را دوست دارم".

یک طرح مناسب بازاریابی پارتیزانی منعکس‌کنندهٔ میزان درک مشتریان توسط شرکت بوده و ارضای نیازهای آنها را مبنای هر فعالیت بازرگانی به حساب می‌آورد. هدف از این کار ایجاد یک استراتژی موفق برای مؤسسهٔ بازرگانی از دید مشتری است. در حقیقت، مشتری بازیگر کلیدی تمام فعالیت‌های بازرگانی به حساب می‌آید. با توجه به نظر تد لویت، متخصص بازاریابی، هدف اولیهٔ یک مؤسسهٔ بازرگانی کسب سود نیست. در عوض، مؤسسات به دنبال ایجاد و حفظ مشتری هستند. در صورت بکارگیری یک حس خوب و منطقی، بقیهٔ امور بطور خودکار درست خواهد شد. تمام شرکتها باید جذب مشتری را سرلوحهٔ برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های خود قرار دهند.

یک طرح بازاریابی پارتیزانی باید چهار هدف زیر را محقق سازد:

- 1- این طرح باید بازارهای هدفی را مشخص کند که شرکت درصدد خدمت رسانی به آنهاست.
 - 2- طرح مذکور باید نیازها و خواسته‌های مشتری را از طریق تحقیقات بازاریابی معین کند.
 - 3- طرح مذکور باید مبادرت به تجزیه و تحلیل مزیت‌های رقابتی شرکت نموده و یک استراتژی بازاریابی پارتیزانی را در این زمینه تهیه نماید.
 - 4- طرح مذکور باید کمک کند تا یک آمیزه بازاریابی ایجاد شده و نیازها و خواسته‌های مشتری برآورده شود.
- بقیه این فصل به ایجاد یک فرآیند مشتری‌مداری به منظور تحقق اهداف چهارگانه طرح بازاریابی شرکت‌های کوچک می‌پردازد.

8-2: تعیین بازار هدف

اولین گام در ایجاد یک طرح بازاریابی پارتیزانی، شناسایی بازار هدف شرکت است که شامل گروه خاصی از مشتریان است که شرکت آنها را به عنوان هدف کالاها یا خدمات خود قرار داده است. هر چه شرکت اطلاعات بیشتری درباره بازارهای محلی، مشتریان، عادت‌ها و ترجیحات خرید آنها داشته باشد بهتر می‌تواند تلاش‌های بازاریابی خود را معطوف به گروه‌هایی از مشتریان بالقوه و فعلی نماید که احتمالاً مبادرت به خرید کالاها یا خدمات آن می‌کنند. بسیاری از متخصصان بازاریابی اذعان می‌کنند که بزرگ‌ترین اشتباه بازاریابی شرکت‌های کوچک این است که نمی‌توانند دقیقاً بازار هدفی که درصدد خدمت رسانی به آن هستند را تعریف کنند. این کارآفرینان محصولات جدیدی تولید می‌کنند که بدین علت فروش نمی‌رود که با نیازهای مخاطب خاصی هدف‌گیری نشده‌اند. آنها تبلیغاتی انجام می‌دهند که درصدد رسیدن به همه افراد بوده و در نتیجه به هیچ چیز نخواهند رسید. آنها زمان و پول ارزشمند خود را صرف رسیدن به مشتریانی می‌کنند که سودآور نیستند و بسیاری از مشتریان به سرعت آنها را ترک خواهند کرد چرا که نمی‌دانند شرکت چه کاری برای آنها انجام می‌دهد. چرا بسیاری از شرکت‌ها مرتکب این اشتباه می‌شوند؟ چون انجام این کارها آسان بوده و نیازمند تحقیقات بازار یا طرح بازاریابی نیست! تقابل رویکرد فروش محور با استراتژی مشتری مدار این مشکلات را ایجاد می‌کند. کارآفرینان هوشمند می‌دانند که آنها حجم زیادی از منابع قابل اتلاف ندارند. آنها باید از یک رویکرد متمرکز و دقیق برای انجام فعالیت‌های بازاریابی خود استفاده کنند.

یک استراتژی مؤثر بازاریابی مشتری مدار باید مبتنی بر یک تعریف شفاف و جامع از مشتریان هدف شرکت باشد. تعیین مشتریان هدف برای کارآفرینان اهمیت بیشتری نسبت به گذشته پیدا کرده چرا که بازارهای ایالات متحده بصورت فزاینده‌ای تفکیک و متنوع شده‌اند. تکنیک‌های بازاریابی انبوه دیگر نمی‌توانند به شیوه سالهای گذشته به مشتریان دست یابند، چرا که تغییرات قابل توجهی در الگوهای خرید رخ داده که متأثر از گروه‌هایی است که زمانی جزو اقلیتها بودند (مثل اسپانیایی‌ها و نژادهای آسیایی آمریکایی و آفریقایی آمریکایی). شرکت‌هایی که از بازیکنان بسکتبال چینی به عنوان سخنگو استفاده نموده و یا تبلیغات تلویزیونی که بطور کامل به زبان اسپانیایی پخش می‌شوند (که حتی در بعضی مواقع بدون زیرنویس انگلیسی است)، لباس‌های هیپ-هپ، موسیقی و کافی شاپ‌هایی که سوشی و سایر غذاهای تخصصی را ارائه می‌دهند، نمادهایی از تغییر چند فرهنگی عظیمی است که در ایالات متحده در حال بروز است.

چون شرکت‌های کوچک بهتر از رقبای بزرگتر خود امکان دسترسی به بخش‌های کوچک و متمرکز بازار را دارند، عدم تعریف بازار هدف زمانی اهمیت می‌یابد که شرکت‌های بزرگتر این بخش‌های کوچکتر بازار را نادیده گرفته و یا آنها را آنقدر کوچک می‌دانند که ورود به آن عرصه برایشان سودآوری ندارد. یک استراتژی بازاریابی مشتری‌مدار یک سلاح استراتژیک قدرتمند برای شرکت‌هایی است که فاقد منابع مالی و فیزیکی بالا هستند. اگر شرکت‌ها وقت کافی را برای درک نیازهای منحصربه‌فرد مشتریان گذاشته و کالاها و خدماتی را برای ارضاء آنها ارائه دهند، مشتریان از این امر استقبال می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت زاندروان

شرکت زاندروان به بزرگترین فروشنده کتب مقدس (شامل تورات و انجیل) در دنیا تبدیل شده و این کار را با ارائه طیفی از انواع کتب مذکور برای بازارهای هدف گوناگون انجام داده است. شرکت مذکور که 75 سال سابقه دارد تحقیقات عمیقی را در هر یک از این بازارها انجام داده است. چون زنان بیش از مردان کتب مقدس را خریداری می‌کنند، این شرکت یک "هویت واقعی" را برای آنها ایجاد کرده و کتب مقدسی را بطور تخصصی برای آنها چاپ کرده است. در این کتب، بخشی تحت عنوان "از من بپرسید" وجود دارد که پرسش و پاسخی بین زنان انجیل‌خوانی است که با خوانندگان درباره موضوعات

زندگی صحبت می‌کنند. بخش "هویت حقیقی" نیز شامل یادداشت‌های مربوط به مصاحبه‌ها، سوالات موشکافانه طراحی شده برای انعکاس نظرات فردی یا تشویق مصاحبه با دوستان یا مربیان است. انجیل مخصوص ورزشکاران نیز با هدف جذب ورزشکاران جوان طراحی شده و حاوی موضوعاتی درباره کتاب مقدس و دیدگاههای قهرمانان ورزشی، مربیان و سایر نمادهای ورزشی است. یکی از نسخه‌های این انجیل ورزشی دارای یک پوشش چرمی است که ظاهر آن دقیقاً مشابه توپ فوتبال یا بسکتبال است. بخش‌هایی تحت عنوان تایم-اوت (زمان استراحت) وجود دارد که اصول کتب مقدس و آیه‌های آنرا شرح داده و غالباً از تصاویر ورزشی استفاده می‌کند. این کتاب که با هدف جذب جوانان طراحی شده، یک نسخه سی فصلی از کتاب مقدس است که بیشتر شبیه یک رمان است تا یک کتاب مذهبی عادی. پال کامینیتی، قائم مقام شرکت زاندروان، می‌گوید، "جوانان گزینه‌های متعددی دارند. ما برای حفظ علاقه آنها به این موضوعات، باید مطالب جدیدی را به آنها ارائه کنیم". این شرکت اخیراً یک انجیل قابل دانلود MP3 را معرفی کرده که مردم در سنین، جنسیت‌ها و ملیت‌های مختلف از آن استفاده می‌کنند. استراتژی بازاریابی زاندروان کارآمد بوده و توانسته 27 درصد بازار یک میلیارد دلاری کتب مذهبی را به تسخیر خود درآورد.

موفق‌ترین مؤسسات بازرگانی، همانند شرکت زاندروان، دارای تصویر روشنی از مشتریانی هستند که درصد جذب آنها هستند. با استفاده از تحقیقات بازاریابی، آنها از سطح درآمد، سبک زندگی، الگوهای خرید، موضوعات مورد علاقه و تنفر، وضعیت روانی و دلایل خرید مشتریان آگاه هستند. این شرکت‌ها قیمت‌هایی متناسب با قدرت خرید مشتریان هدف خود تعیین نموده و کالاها و خدماتی متناسب با ذائقه‌های آنها ارائه می‌دهند. بازده این امر به شکل فروش، سود و وفاداری بیشتر مشتری جلوه‌گر شده است.

سیمای یک شرکت

برایار کلیف بایک

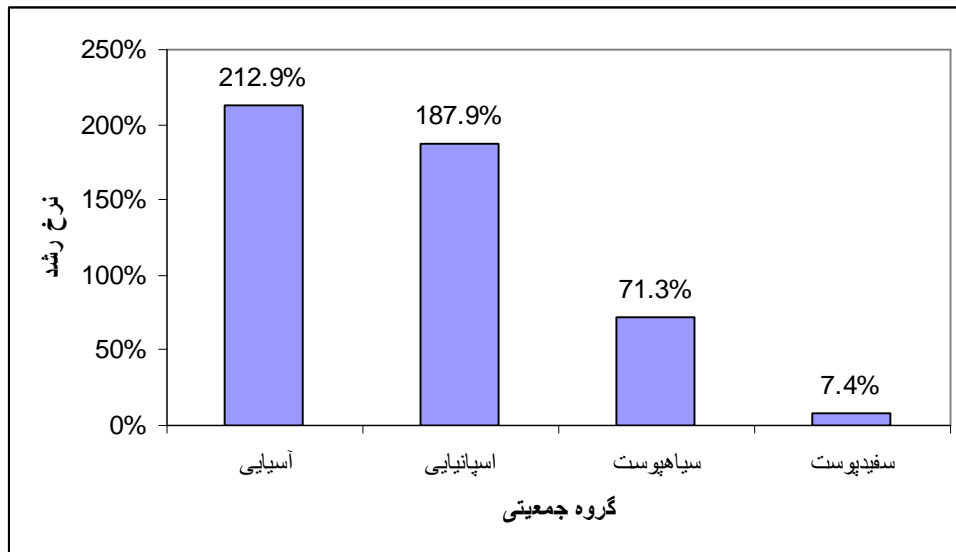
لوسین آرز، صاحب شرکت برایار کلیف بایک، اخیراً تصمیم به تغییر تمرکز شرکت خود، از فروش دوچرخه‌های ورزشی نسبتاً ارزان قیمت عرضه شده در فروشگاه‌های بزرگ، به دوچرخه‌های باکلاسی نموده است که بهای هر یک از آنها 8,000 دلار است. علاقه‌مندان دوچرخه‌سواری که آرز آنها را هدف‌گیری کرده است تنها پنج درصد بازار دوچرخه‌ها را تشکیل می‌دهند ولی هزینه‌های صرف شده روی دوچرخه‌ها و لوازم جانبی همراه آنها بیش از میانگین صنعت است. اگرچه آرز همان تعداد دوچرخه‌ای را می‌فروشد که قبل از تغییر به سمت بازار هدف جدید می‌فروخته است، حاشیه سود شرکت ده درصد بالاتر بوده و او می‌تواند زمان بیشتری را با همسر و فرزندان خود بگذراند.

هنگامی که شرکت‌ها از یک استراتژی بازاریابی مشتری مدار تبعیت می‌کنند، در می‌یابند که مشتریان مذکور به تدریج تمام فعالیت‌های مؤسسه، از کالای فروخته شده و موسیقی پخش شده در سیستم صوتی گرفته تا مکان، نحوه استقرار و دکوراسیون فروشگاه را تحت کنترل خود در آورده‌اند. مالکان این دسته از مؤسسات بازرگانی نسبت به رقبای بزرگتر خود دارای یک مزیت هستند چرا که تصویری که آنها برای شرکت خود ایجاد کرده‌اند برای مشتریان هدف جذاب بوده و به همین دلیل است که شکوفا می‌شوند. بدون تصویری شفاف از بازار هدف و تعریف وجهه مورد نظر مشتریان، یک شرکت کوچک یک بازار کلی را برای خود تعریف کرده و تقریباً برای هیچکس جذاب نخواهد بود.

اگر شرکت‌ها بتوانند مشتریان خاص خود را هدف‌گیری کرده، نحوه دسترسی به آنها را آموخته و کالاها و خدماتی را طراحی کنند که مختص آنها تهیه شده است، جمعیت دائماً در حال تنوع آمریکا، کسب و کارهایی با اندازه‌های گوناگون و فرصت‌های بازاریابی عظیم را به همراه آورده است. به‌واسطه این تنوع، رویکرد "تهیه لباسی که به تن همه برود" در بازاریابی کارایی ندارد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیتی ایالات متحده آمریکا نشان می‌دهد که اسپانیایی‌ها در حال حاضر بزرگترین اقلیت بوده و پس از آن، نژادهای آفریقایی-آمریکایی و آسیایی-آمریکایی قرار دارند. بین سال 2000 و 2050، رشد جمعیت اسپانیایی‌ها و آسیایی‌آمریکایی‌ها و آفریقایی‌آمریکایی‌ها از نرخ رشد جمعیت سفیدپوستان پیشی خواهد گرفت (شکل 1-8 را ببینید). بیش از 13 درصد جمعیت آمریکا منشأ اسپانیایی داشته و تا سال 2050 به 24 درصد خواهد رسید. چون آنها از بیست کشور مختلف می‌آیند، این بازار متنوع نیازمند یک رویکرد بازاریابی هدفمند است. به‌علاوه، جمعیت آسیایی-آمریکایی‌ها در حال حاضر به بالاترین نرخ تحصیلات در هر یک از بخش‌ها دست یافته و درآمد خانوارها بطور متوسط 10,000 دلار از خانواده‌های سفیدپوست پیشی گرفته است. با در نظر گرفتن پتانسیل‌های این روند جمعیتی، "لوبنا خالد"، یکی از مدل‌های قدیمی که نژاد پاکستانی دارد، شرکت لوازم آرایشی Real را راه‌اندازی نموده و مشغول تولید خطی از لوازم آرایشی است که هدف آن زنان آسیایی است.

شکل 8-1

نرخ رشد جمعیت ایالات متحده برای گروه‌های منتخب (سال 2000 تا 2050)



در بعضی موارد، بازارهای هدف جدید به خودی خود ایجاد می‌شوند که برای مالکان شرکت‌های کوچک جای شگفتی دارد.

سیمای یک شرکت

W.J. Brookes

استیو پتمن شرکت W.J. Brookes، یک شرکت تولید کفش را خریداری کرد که پدربزرگش در نورث همپتون انگلستان تأسیس کرده بود. در نتیجه رقابت جهانی شدید و هزینه‌های فزاینده در بازار اصلی (شامل تولید کفش‌های مردانه سنتی با کیفیت بالا) این کسب و کار خانوادگی 110 ساله با مشکلات جدی مواجه بود. پتمن مجبور شد پرسنل شرکت را از 77 نفر به 22 نفر کاهش دهد. در این گیر و دار، او یک تماس تلفنی از فروشگاه‌های دریافت کرد که در آن یک درخواست غیرمعمول از او شده بود: آیا او می‌تواند کفش‌های زنانه‌ای را مختص مردانی تولید کند که لباس زنانه می‌پوشند؟ شرکت پتمن شروع به تولید کفش‌های زنانه در سایزهای مردانه نموده و به زودی یک خط تولید کامل از چکمه‌هایی با پاشنه‌های 7/5 اینچی را راه‌اندازی نمود! شرکت مذکور (که در حال حاضر به نام شرکت تولید چکمه‌های غیرعادی نامیده می‌شود) بسیاری از کارگران را مجدداً استخدام نموده، سفارشات را از سراسر دنیا دریافت کرده و پنجاه درصد فروش خود را در بازار مردان زن جامه انجام می‌دهد.



یک نمونه عملی

ارائه خدمات برتر: از فرش آبی تا میکی ماوس

یکی از مزیت‌های شرکت‌های کوچک نسبت به رقبای بزرگتر، ارائه خدمات برتر به مشتریان است. با این وجود، خدمات عالی به مشتریان به خودی خود اتفاق نمی‌افتند. کارآفرینان باید یک استراتژی را برای ارائه آن تدوین نموده و سپس محیطی را برای اجرای استراتژی مذکور ایجاد کنند. شما چگونه می‌توانید مطمئن شوید که شرکت شما خدمات برتری را به مشتریان ارائه می‌کند؟

افراد را به واسطه نگرششان استخدام کرده و برای کسب مهارت‌ها، آنها را تحت آموزش قرار دهید: کارآفرینان باتجربه می‌دانند که استخدام افراد مناسب اساس خدمات برتر به مشتریان است. آنها همچنین می‌دانند که باید افرادی را به استخدام خود در آورند که واجد مهارت‌های خدمت-رسانی بهتری به مشتریان بوده، برخورد دوستانه‌ای داشته و افرادی توأم با حس همدلی و نگرش مثبت نسبت به دیگران هستند. سپس این افراد را تحت آموزش‌های فنی مورد نیاز برای انجام شغل مورد نظر قرار می‌دهند. استخدام فردی با قابلیت فنی ولی فاقد نگرش خدمت‌رسانی به مشتری، کاری اشتباه است. شرکت‌های کوچک باید یک فرآیند بررسی دقیق را ایجاد کنند به نحوی که بتوانند افرادی را استخدام کنند که نگرش خدمت‌رسانی به مشتری را از

خود نشان می‌دهند.

کارکنان را تحت آموزش قرار دهید تا خدمات عالی را به مشتریان ارائه دهند: اولین روز کاری یک کارمند، فرصتی مناسب برای بیان نحوه ایفای نقش مناسب اوست. به جای یک برنامه معارفه سنتی کسل‌کننده (تکمیل فرمهای متعدد در سه نسخه، نشان دادن مکان دستشویی به افراد، آموزش اینکه چه کسی باید به چه کسی گزارش بدهد و...)، کارآفرینان هوشمند از اشتیاق کارکنان جدید برای تمرکز بر ارائه خدمات عالی به مشتریان استفاده می‌کنند. در شرکت ریتز کارلتون، شرکتی که زنجیره‌ای از 57 هتل درجه یک در سراسر دنیا را اداره نموده و خود را مفتخر به پهن کردن فرش آبی جلوی پای مشتریان می‌داند، کارکنان جدید یک دوره دو روزه را پشت سر می‌گذارند که در آن، ارزش‌های اصلی شرکت و در رأس آنها خدمت‌رسانی، به آنها معرفی می‌شود. ایدئولوژی شرکت بر این موضوع تأکید دارد که ارائه خدمات عالی و آسایش مهمانان مهمترین مأموریت شرکت است. همچنین، اصول بیستگانه شرکت (اصل سیزده: هیچگاه یک مهمان را از دست ندهید) به آنها آموزش داده می‌شود. آنگاه، افراد جدید استخدام در یک دوره آموزشی سه هفته‌ای حضور یافته و مهارت‌های لازم برای انجام شغل مورد نظر را همراه با استانداردهای دقیق شرکت فرا می‌گیرند.

با کارکنان به شیوه‌ای برخورد کنید که انتظار دارید با مشتریانان برخورد کنند: مدیرانی که با بی‌احترامی با کارکنان خود برخورد می‌کنند نباید از برخورد بد کارکنان با مشتریان شگفت‌زده شوند. شعارهای ظاهری یک شرکت کوچک در زمینه خدمت‌رسانی به مشتریان مهم نیست چرا که نوع نگرش کارکنان به مشتریان، منعکس‌کننده نگرش مدیران نسبت به کارکنان است.

کارکنان را توانمند سازید تا از مشتریانان مراقبت کنند: برای ارائه حد اعلاي خدمات به مشتریان، کارکنان باید آزادی لازم برای تغییر و حتی نقض قوانین را داشته باشند. این امر خصوصاً در وضعیت‌هایی به چشم می‌خورد که در آن، مشتری از موضوعی شکایت یا ناراضی دارد. به جای مجبور کردن کارکنان به رعایت دقیق قوانین و خطر از دست دادن دائمی یک مشتری، کارآفرینان هوشمند اختیار اتخاذ تصمیم‌های لازم برای رفع مشکل و مسرور کردن مشتری را به کارکنان خود می‌دهند. مثلاً در شرکت ریتز کارلتون، تمام کارکنان بدون دریافت مجوز مدیر و برای حل مشکلات مهمانان، مجازند مبلغی حدود 2,000 دلار هزینه کنند.

مشتریان را از خدمات ارائه شده شگفت‌زده کنید: یکی دیگر از نکات کلیدی در خدمت‌رسانی عالی به مشتریان، فراتر رفتن از انتظارات آنها و نه صرفاً تحقق آن است. ارائه خدماتی که منجر به شگفتی مشتری می‌شود سبب می‌شود که آنها پس از مدتی مجدداً باز گردند. هنگامی که یکی از کارمندان اداری در این هتل شنید که یکی از مهمانان به دلیل گم کردن کفش‌هایش ناراحت بوده و مجبور است در جلسه مهم فردا چکمه‌های کوهنوردی خود را بپوشد، فرصتی برای ارائه خدمات شگفت‌انگیز به مشتری مذکور یافت. صبح روز بعد، او یک جفت کفش رسمی در اندازه و رنگ مورد علاقه به مشتری مذکور هدیه داد. او یکی دیگر از مشتریان وفادار ریتز کارلتون خواهد بود. آیا شرط می‌بندید!

به مشتریان خود گوش فرا داده و چیزهایی را از آنها بیاموزید: اگر شرکت‌ها آماده گوش دادن باشند، مشتریان به آنها می‌گویند که چگونه باید خدمات عالی را برای مشتریان فراهم کرد.

به جزئیات توجه کنید. خدمت‌رسانی به مشتریان معمولاً در توجه به جزئیات متبلور می‌شود. در مقایسه با شرکت والت دیسنی، تعداد کمی از شرکت‌ها تا بدین حد به جزئیات توجه می‌کنند. دیدگاه دیسنی این است که، "هر چیزی، بصورت مثبت یا منفی با مشتریان صحبت می‌کند". شرکت دیسنی اطمینان حاصل می‌کند که پارک‌های تفریحی آن بی‌عیب هستند چرا که زباله به معنای کیفیت و خدمات ضعیف (و به زبان تخصصی شرکت، یک میکی بد) خواهد بود. دیسنی می‌داند که رفتگرهای پارک بیشترین میزان مواجهه با مهمانان را دارند. به همین دلیل آموزش‌های گسترده‌ای در زمینه خدمت‌رسانی به مشتریان به آنها داده می‌شود که شامل نحوه خواندن زبان اشاره مهمانان هنگام درخواست کمک، حتی قبل از اینکه مشتریان آنرا به زبان بیاورند، است. یکی از محققینی که به مطالعه نقش رفتگران شرکت دیسنی پرداخته به این نتیجه رسیده است که استخدام و آموزش کارکنان شرکت دیسنی در مورد رفتگران، یک مزیت رقابتی به آن داده است. او می‌گوید، "یکی از موضوعاتی که مرا درباره این رفتگران تحت تأثیر قرار داده این است که در سایر پارک‌های تفریحی، با آنها با درجه اهمیت که شرکت دیسنی با آنها برخورد می‌کند، رفتار نمی‌شود".

به صورت تدریجی نگرش خدمت‌رسانی را در فرهنگ شرکت تزریق کنید: صحبت درباره خدمت‌رسانی به مشتری کافی نیست. کارکنان به مالکان و مدیران شرکت به‌عنوان نمونه‌هایی از نحوه رفتار و خدمت‌رسانی به مشتریان می‌نگرند. آن دسته از مالکان شرکت‌ها که خود نماد مثبتی از خدمت‌رسانی به مشتریان نیستند نمی‌توانند از کارکنان انتظار خدمت‌رسانی عالی به مشتریان را داشته باشند. این امر یکی از دلایلی است که مدیران اجرایی شرکت دیسنی، در فصل تعطیلات که اوج کار شرکت محسوب می‌شود، زمان قابل توجهی را صرف کار در "خط مقدم"² می‌کنند. آنها پیام روشنی به بازیگران صحنه (واژه‌ای که دیسنی از آن برای کارکنان خود استفاده می‌کند) می‌فرستند مبنی بر اینکه همه مشاغل اهمیت داشته و خدمت‌رسانی واقعاً برای آنها اهمیت دارد.

¹ . a bad Mickey

² . frontlines

به‌عنوان مثال، جُرج آگوئل، یکی از معاونان ارشد این شرکت، لباس خاصی را پوشیده و یک شیفت را در هانئید مانسیون پشت میز سفارش کار می‌کند. این فرآیند مدیران را همچنان در تماس با مشتری نگهداشته و به آنها طعم واقعیت را می‌چشاند.

در صورت نیاز، برای بهبود خدمت‌رسانی به مشتری از تکنولوژی استفاده کنید: در شرکت ریتز کارلتون، کارکنان امکان دسترسی به یک پایگاه اطلاعاتی مستقر در شرکت را دارند که تحت عنوان سیستم پیش‌بینی رضایت و وفاداری مشتری (CLASS)¹ نامیده می‌شود. CLASS اطلاعاتی که شرکت در گذشته درباره مشتریان گردآوری کرده را ذخیره می‌کند به نحوی که کارکنان می‌توانند با استفاده از آن، خدمات شگفت‌انگیزی را به مشتریان ارائه دهند. به‌عنوان مثال هنگام ورود یک مشتری، این سیستم ممکن است به یکی از کارکنان اطلاع دهد که مشتری مذکور به‌جای بالش پُر، یک بالش آبری را ترجیح داده و صبحها یک کپی از وال استریت ژورنال و یک لیوان آب پرتقال می‌خواهد. هر مرتبه که مشتری مذکور وارد هتل می‌شود، بدون نیاز به پرسش مکرر این سؤالات، کارکنان می‌توانند این موارد جنبی را فراهم کنند.

8-3: تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان از طریق تحقیقات بازار

ماهیت در حال تغییر جامعه ایالات متحده نیروی بالقوه‌ای است که در حال تغییر الگوهای چشم‌انداز کسب و کار در این کشور است. الگوهای در حال تغییر سنی، درآمدی، تحصیلات، نژاد و سایر ویژگی‌های جمعیتی تأثیر عمده‌ای بر شرکت‌ها، مشتریان و شیوه تعامل این مؤسسات با مشتریان دارند. آن دسته از شرکت‌هایی که روندهای جمعیتی را نادیده گرفته و نمی‌توانند استراتژی‌های خود را متناسب با آن تنظیم کنند خطر کهنگی در قابلیت رقابتی را به جان می‌خرند.

روندهای جمعیتی همانند یک قطار است. مالک شرکت باید از قبل بداند که قطار مذکور به کدام سمت حرکت کرده و تصمیم بگیرد که آیا سوار آن شود یا نه. انتظار تا لحظه آخر حرکت قطار و سرعت گرفتن آن بدان معناست که دیگر برای سوار شدن خیلی دیر شده است. با این وجود، با بررسی زود هنگام برنامه حرکت و برنامه‌ریزی مناسب، کارآفرین می‌تواند شرایط را تحت کنترل خود داشته باشد. به همین ترتیب، شرکت‌های کوچکی که روندهای جمعیتی را پیش از موعد تشخیص داده و بر آن اساس عمل می‌کنند، می‌توانند به یک مزیت رقابتی در بازار دست یابند. هدف یک کارآفرین، اطمینان از این است که طرح بازاریابی شرکت همسو با روندهای عمده‌ای است که در حال شکل‌دهی به صنعت است. به‌عنوان مثال، شرکت‌ها اخیراً محصولات خود را به سمت زنان هدف‌گیری کرده‌اند چرا که قدرت خرید آنها در حال افزایش بوده و می‌توانند تأثیر زیادی بر تصمیمات خرید خانواده داشته باشند. با این وجود، هدف‌گیری دقیق زنان نیازمند چیزی بیش از معرفی محصولات به رنگ صورتی خواهد بود (که با توجه به تحقیقات، گزینه غلطی برای جذب زنان خریدار به حساب می‌آید).

سیمای یک شرکت

Beringer Blass Wine Estates

پس از کشف اینکه زنان هشتاد درصد تمام نوشابه‌های الکلی را خریداری می‌کنند، Beringer Blass Wine Estates اولین محصول تخصصی زنان در این زمینه به نام وایت‌لای را معرفی نمود. تحقیقات بازاریابی صورت گرفته در این زمینه نشان داد که زنان، محصولاتی با الکل و کالری کمتر را ترجیح داده ولی به نوع رژیمی آن علاقه‌ای ندارند. با درو کردن زود هنگام انگور در فصل مورد نظر، شرکت مذکور توانست محصولی با 32 و 25 درصد الکل و کالری کمتر و بدون از دست رفتن طعم آن تولید کند. به‌عنوان بخشی از استراتژی بازاریابی، این شرکت محصول مذکور را در وهله اول از طریق فروشگاه‌های خواربارفروشی توزیع می‌کند چرا که زنان معمولاً کالاهای خود را از آنجا تهیه کرده و سپس آنرا از طریق رادیو، بیلورد و وبسایت‌های مورد علاقه زنان تبلیغ می‌کند.

روندها نیروهای قدرتمندی بوده و می‌توانند بهترین دوست یا بزرگ‌ترین دشمن یک کارآفرین باشند. در صنعت رستوران‌داری، زنجیره‌های فست-فود سنتی در تلاش برای حفظ نرخ رشد متوسط هستند در حالی که رستوران‌های مبتنی بر "غذاهای سنتی که به سرعت آماده می‌شوند" (ترکیبی از رستوران‌های فست فود و سرویس‌دهی کامل رستوران‌های سنتی)، داغ‌ترین بخش را در اختیار دارند. در حقیقت، غول‌های صنعت فست فود مثل مک‌دونالد و وندی شرکت‌های خوش‌آبیه‌ای را در این بخش خریداری نموده‌اند که شامل بوستون مارکت، پیرا پُر، چپوتله و باجافرش هستند. مشتریان به دنبال سرعت و سهولت یک رستوران فست فود و در عین حال کیفیت بالاتر و غذای سالم‌تر رستوران‌های سنتی هستند.

¹ . Customer Loyalty Anticipation Satisfaction System

عوامل متعددی منجر به بروز این روند شده‌اند. مشتریانی که از پُرگرا خسته شده و ملاحظات سلامتی رژیم‌های غذایی فست فود را در نظر می‌گیرند، جمعیت در حال رشد نسل انفجار جمعیتی (نسل پرزایی) فاقد خانه که از غذا پختن خسته شده‌اند، قدرت خرید فزاینده اعضای نسل X که هیچگاه از غذا پختن در خانه لذت نمی‌برند و مشتریانی که زندگی شلوغی دارند، سبب می‌شوند که این افراد پول بیشتری صرف غذای بیرون از خانه نمایند. در حقیقت، نیمی از تمام پول‌های غذای شده توسط خانوارهای آمریکایی صرف غذاهای خریداری شده از خارج از خانه می‌شود. برای کارآفرینانی که شاهد این امر بوده و موضع شرکت‌های خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند تا در مسیر این روندها قرار گیرند، این فرآیند همانند موجی تمام عیار بر سر راه یک موج سوار حرفه‌ای عمل می‌کند. برای کارآفرینانی که این موضوعات را نادیده گرفته یا آنها را دست کم می‌گیرند، این روندها می‌توانند شرکت آنها را، درست همانند قایقی که در لجن گیر کرده، با مشکل مواجه کنند.

8-3-1: ارزش تحقیقات بازار

با انجام بعضی تحقیقات پایه‌ای در بازار، مالکان شرکت‌های کوچک می‌توانند روندهای کلیدی جمعیتی در بازار را شناسایی کنند. درحقیقت، تمام مؤسسات بازرگانی می‌توانند از شناخت بهتر بازار، مشتریان و رقبا منتفع شوند. به‌قول یکی از مشاوران بازاریابی، "اطلاعات بازار دارایی یک مؤسسه بازرگانی بوده و به اندازه موجودی انبار یا ماشین‌آلات سیستم پشتیبانی واجد اهمیت هستند." تحقیقات بازار ابزاری برای گردآوری اطلاعاتی است که به‌عنوان مبنایی برای طرح بازاریابی عمل می‌کند. این امر مستلزم گردآوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر سیستماتیک داده‌های مربوط به بازار، مشتریان و رقبا است. هدف از این تحقیقات، کسب اطلاعات بیشتر درباره نحوه بهبود سطح رضایت مشتریان فعلی و یافتن روش‌هایی برای جذب مشتریان جدید است. با طرح و پاسخگویی به سؤالاتی از این دست، شما می‌توانید بصورت تخصصی‌تر عمل کنید:

- مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه من چه کسانی هستند؟

- به‌دنبال چه هستند؟

- چه نوع افرادی هستند؟

- سن آنها چقدر است؟

- آیا مذکرند یا مؤنث؟

- چه مشاغلی دارند؟

- درآمد خانوارهای آنها چقدر است؟

- کجا زندگی می‌کنند؟

- چند دفعه این کالاها یا خدمات را خریداری می‌کنند؟

- چه مدل‌ها، سبک‌ها، رنگ‌ها یا طعم‌هایی را ترجیح می‌دهند؟

- چرا یک کالا را از شرکت من خریداری می‌کنند (یا نمی‌کنند)؟

- تا چه حد کالاها یا خدمات شرکت با نیازها و خواسته‌های آنها همخوانی دارد؟

- در چه ساعاتی از شبانه روز خرید می‌کنند؟

- درک آنها از کسب و کار من چگونه است؟

- کدامیک از رسانه‌های تبلیغاتی با بیشترین درجه احتمال به آنها دسترسی خواهند داشت؟

- در مقایسه با رقبا، درک این مشتریان نسبت به شرکت من چگونه است؟

این اطلاعات بخش لاینفکی از تدوین یک طرح بازاریابی به حساب آمده و می‌تواند نتایج درخشانی را به بار آورد. شرکت‌های کوچک هنگام بازاریابی کالاها و خدمات خود نباید مرتکب اشتباه شوند چرا که به دلیل محدودیت منابع مالی، هیچ فرصت خطایی برای آنها وجود ندارد. شرکت‌های کوچک به سادگی نمی‌توانند بازارهای هدف خود را نادیده بگیرند. تحقیقات بازاریابی می‌تواند به آنها کمک کند تا دقیقاً به وسط خال بزنند.

سیمای یک شرکت

Pulte Homes

بیل پالته مؤسس شرکت Pulte Homes، بزرگ‌ترین شرکت خانه‌سازی در ایالات متحده، تحقیقات گسترده درباره بازار را علت موفقیت شرکت خود می‌داند. بازاریابان این شرکت دارای پایگاه داده‌هایی مشتمل بر اطلاعات بیش از 500,000 مشتری در یازده گروه هدف هستند که شامل افراد نوپا (نوعاً زوج-های جوانی که در دهه 20 و 30 زندگی خود برای اولین بار با خرید یک خانه 2500 فوت مربعی به دنبال شکستن چرخه اجاره‌نشینی هستند) تا بازنشستگان (افراد مربوط به نسل پرزایی 55 ساله یا بالاتر که دوران بازنشستگی را با آرامش طی کرده و معمولاً بدنبال خانه‌هایی بالاتر از 2800 فوت مربع با ظاهری لوکس هستند که امکان دسترسی به کلپ گلف و کلپ‌های سلامتی و بهداشتی را داشته باشد) هستند. ریچارد دوگاس، مدیرعامل این شرکت می‌گوید، "شرکت توپوتا نیز مدل گرولا را به خریداران نوپا، مدل کمری را برای بازار متوسط و لیکسوس را به ثروتمندان معرفی می‌کند. چرا ما توانیم همین کار را در خانه‌سازی انجام دهیم؟ با استفاده از طبقه‌بندی مذکور، مدیران این شرکت به دنبال ایالتها، شهرها و حتی شهرهای همسایه کوچکی هستند که با ویژگی‌های مشتریان مورد نظر آنها همخوانی داشته باشد. دوگاس می‌گوید، "ما هر جا که تقاضای مشتری فراتر از عرضه باشد مبادرت به خرید زمین می‌کنیم". مدیران شرکت مذکور روش‌هایی در زمینه استفاده از تحقیقات بازار برای کاهش هزینه‌ها یافته‌اند. این شرکت طیفی از گزینه‌ها را به مشتریان مثل انواع پنجره‌ها، توالت‌ها و دستگیره‌های در ارائه داده و مقادیر کمی از اقلام مذکور را از هفده عرضه‌کننده گوناگون خریداری می‌کند. با این وجود، تحقیقات نشان داده است که هشتاد درصد مشتریان از فرش، نما و ویژگی‌های مشتری استفاده کرده و این امر شرکت را قادر ساخته تا لیست محدودتری از عرضه‌کنندگان را انتخاب کرده، در حجم بیشتری خرید کرده و در زمینه کاهش قیمت با فروشندگان وارد مذاکره شود.

یکی از بدترین و رایج‌ترین اشتباهات کارآفرینان این است که فرض می‌کنند بازار آماده‌ای برای کالاها و خدمات آنان وجود دارد. زمان کشف اینکه آیا مشتریان کالاها یا خدمات شما را خریداری می‌کنند یا نه قبل از صرف هزاران دلار برای راه‌اندازی شرکت است! تحقیقات بازار می‌تواند به کارآفرین بگوید که آیا مشتری کافی وجود دارد و به چه درجه احتمالی مبادرت به خرید کالاها و خدمات شرکت می‌کنند. علاوه بر گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیتی درباره مردم در یک حوزه جغرافیایی خاص و مقایسه نتایج با ویژگی‌های مشتریان، کارآفرینان می‌توانند با مشاهده رفتار مشتریان، بررسی دقیق مسائل آنها و مصاحبه با آنان در هنگام خرید، اطلاعات زیادی در این زمینه کسب کنند. مؤسس یک شرکت تولید مواد غذایی فست فود (اسنک) می‌گوید که از طریق حرکت در راهروهای فروشگاه‌های خواروبارفروشی و مشاهده رفتار خریداران، اطلاعات زیادی درباره بسته‌بندی و طراحی محصول بدست آورده است. سایر شرکت‌ها نیز هنگام خرید مشتریان از آنها تصاویر ویدئویی تهیه کرده و تصویر دقیق‌تری از عادت‌های خرید آنها بدست می‌آورند. تکنیک‌های کاربردی تحقیق بازار از این دست، به کارآفرینان امکان می‌دهد که موانعی که مصرف‌کنندگان غالباً با آنها مواجه می‌شوند را کنار زده و ترجیحات واقعی و تفکرات مخفی آنها را کشف کنند.

یک تحقیق بازار مفید نباید زمانبر، پیچیده یا پرهزینه باشد. با بکارگیری خلاقیت در انجام تحقیقات بازار، کارآفرینان می‌توانند این تحقیقات را به ارزان‌ترین شکل ممکن انجام دهند. نمونه‌های زیر را در نظر بگیرید:

- هنگامی که آقای چارنی در سال 1997 شرکت آمریکن اپارل را در لوس‌آنجلس تأسیس نمود، تمرکز او بر تولید تی‌شرت‌های ساده و با کیفیتی بود که از کتان درجه یک و بدون هیچگونه لوگو یا تزئین ساخته شده بود. اگرچه شرکت مذکور خط محصول خود را توسعه داده و محصولاتی مثل جوراب، لباس زیر، بلوز پشمی، لباس شنا، لباس بچه و حتی لباس سگ تولید می‌کند، تی‌شرت‌های مذکور هنوز هم بخش اعظمی از فروش آنها را تشکیل می‌دهند. چون مشتریان هدف این شرکت جوانانی بین 15 تا 25 سال هستند، شرکت مذکور تی‌شرت‌هایی با رنگ‌های درخشان را ارائه کرده ولی با تی‌شرت‌های اندامی که منجر به نمایش ظاهر ماهیچه‌ها و پیچ و تاب بدن می‌شود خود را از رقبا متمایز کرده است. در حقیقت، برای کسب اطلاعات بیشتر درباره تناسب کافی تی‌شرت‌های زنانه با نیازهای بازار، چارنی به کلپ‌هایی سر می‌زند که رقصنده‌های عجیب و غریب در آن مشغول رقص بوده و می‌داند که می‌تواند زنانی با اندام گوناگون را در آنجا بیابد. سپس تعداد زیادی تی‌شرت به آنها هدیه داده و از آنان می‌خواهد نظر خود درباره بهبود تناسب این لباس‌ها با تن خود را بیان کنند تا مطمئن شود که آیا این لباس‌ها می‌توانند بدن زنان را بهتر از آن چیزی که هست نشان دهند یا نه.

- تحقیقات بازار ارزان قیمت یکی از کلیدهای موفقیت شرکت سائرن کالیفرنیا به‌عنوان یک فروشگاه زنجیره‌ای است. امکان ندارد کسی یکی از 346 فروشگاه این شرکت را با گپ یا آمریکن ایگل اشتباه بگیرد. در این فروشگاه‌ها، لباس‌های جین و نظامی به جوانانی با ظاهری مشابه قهرمانان ورزشی عرضه می‌شود. از زمانی که آقای مدین در سال 1989 شرکت مذکور را در مونت کلیر کالیفرنیا تأسیس کرد، تحقیقات بازار سبب شده که این شرکت جوانانی را هدف‌گیری کند که هفده درصد تمام دانش‌آموزان دبیرستان را تشکیل داده و به سبک دیگری لباس می‌پوشند. در

شرکت هات تاپیک، جوانان سراسیمه برای خرید جوراب‌های ساقه بلند توری زنانه، رنگ موی آبی، حلقه زبان شب‌تاب، چرم مشکی مدل گوتیک، چکمه‌هایی با پاشنه‌های 4/5 اینچی، پَر قرمز، بال فرشته و لباس خز مراجعه می‌کنند. شرکت هات تاپیک، برای اینکه همچنان در عرصه رقابت مدل‌های در حال تغییر مشتریان باقی بماند خریداران خود را به کنسرت‌های راک فرستاده، به بررسی مشتریان متفاوت خود پرداخته و تصاویری از آنها تهیه می‌کند تا بفهمد که بازیگران صحنه و هواداران مد روز چه لباس‌هایی را پوشیده‌اند. شرکت مذکور مبادرت به تحقیق درباره مشتریان جوان نموده و گروه‌های موسیقی مورد علاقه، ترجیحات پوششی و ایده‌های آنها را بررسی می‌کند.

همانگونه که این مثال‌ها نشان می‌دهد، تحقیقات معنی‌دار بازار برای یک شرکت کوچک را می‌توان بصورت غیررسمی انجام داد. ارزش این تحقیقات منوط به پیچیدگی یا گران بودن آنها نیست.

بسیاری از کارآفرینان به قدرت، سرعت، سهولت و هزینه‌های کم انجام تحقیقات بازاریابی در اینترنت پی برده‌اند. اجرای تحقیقات اینترنتی، نظرسنجی از مشتریان و سایر پروژه‌های تحقیقاتی آسان بوده و تقریباً هیچ هزینه‌ای ندارد ولی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به مشتریان خود مرتبط شوند. در تحقیقات اینترنتی، شرکت‌ها می‌توانند بازخورد آنی از مشتریان کسب کنند که غالباً این کار از طریق مطالعاتی انجام می‌شود که توسط خودشان طراحی شده است.

یک شرکت مشاوره بازاریابی به نام فیت پاپکورن، مالکان شرکتهای کوچک را تشویق می‌کند تا یک کارآگاه تخصصی داشته باشند تا مبادرت به ردیابی روندها نمایند. با مشاهده نگرش‌ها و اعمال مشتریان، مالکان مؤسسات کوچک می‌توانند خطوط محصول و خدمات خود را به سمت تحقق ذائقه‌های در حال تغییر مشتریان هدایت کنند. برای مشخص کردن روندهای مهم، شرکت پاپکورن موارد زیر را پیشنهاد می‌کند:

- حتی‌الامکان مطالعات زیادی درباره نثریات موجود، خصوصاً نثریاتی که معمولاً نمی‌خوانید، داشته باشید.
- ده برنامه مطرح تلویزیونی را مشاهده کنید چرا که شاخصی از نگرش‌ها و ارزش‌های مصرف‌کنندگان و محصولاتی است که در آینده خواهند خرید.

- ده فیلم برتر را ببینید. آنها بر رفتار مصرف‌کننده، از زبان گرفته تا مُد تأثیر می‌گذارند. در دهه سی، آقای کلارک گابل، یکی از ستارگان هالیوود، تی‌شرت خود را در یک برنامه تلویزیونی از تن به در آورد. در نتیجه، فروش زیر پیراهنی به سرعت افزایش یافت. پس از اینکه ویل اسمیت و تامی لی جونز، عینک‌های ریبِن را در فیلمی تحت عنوان "مردی در تاریکی" به چشم زدند، فروش این عینک‌ها سه برابر شد.

- دست کم در هر سال با 150 مشتری درباره محصولات خریداری شده و علت خرید آنها صحبت کنید. ترجیحاً بصورت غیررسمی، تلاشی آگاهانه برای صرف زمان با تعدادی از مشتریان مورد نظر خود انجام داده و درصدی بردن به تفکرات آنها باشید.

- با ده فرد باهوشی که می‌شناسید صحبت کنید. آنها می‌توانند دیدگاه‌های ارزشمند و تازه‌ای را به شما ارائه دهند که ممکن است به آنها توجه نکرده باشید.

- به حرفهای کودکان گوش دهید. آنها می‌توانند راهنمایی عالی برای شما باشند.

سپس، کارآفرینان باید لیستی از روندهای اصلی را تهیه کرده و به اختصار بیان کنند که کالاها و خدمات آنها چه انطباقی با این روندها دارد. شرکت‌هایی که کالاها یا خدماتشان مغایر با روندهای عمده اجتماعی، جمعیتی و اقتصادی است باید مسیر خود را تغییر داده یا خطر شکست را بپذیرند چرا که بازارهای آنها می‌توانند در پیش چشم آنها ناپدید شوند. کارآفرینان چگونه می‌توانند انطباق درست روندها، کالاها، خدمات و بازارهای هدف مناسب را بیابند؟ تحقیقات بازار!

8-3-2: چگونه باید تحقیقات بازار را انجام داد؟

هدف تحقیقات بازار، کاهش ریسک مربوط به اتخاذ تصمیمات بازرگانی است. این فرآیند می‌تواند سبب جایگزینی واقعیت‌ها به جای اطلاعات و فرضیات غلط شود. نظرات شخصی و شایعات مبانی مناسبی نیستند که بر آن اساس بتوان یک استراتژی بازاریابی منسجم را ایجاد نمود. تحقیقات موفق بازاریابی شامل چهار مرحله‌اند: تعریف هدف، گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها و استخراج نتایج.

گام 1- تعریف هدف: اولین و مهم‌ترین گام در تحقیق بازاریابی، تعریف روشن و دقیق هدف تحقیق است. یکی از خطاهای رایج در این مرحله، تمرکز بر پیامدها و نشانه‌های مشکل به جای خود مشکل است. به‌عنوان مثال، کاهش تدریجی فروش مشکل نیست بلکه یک نشانه

است. برای رسیدن به موضوع اصلی، کارآفرینان باید تمام عوامل احتمالی را مورد شناسایی قرار دهند. آیا با رقیب جدیدی مواجه شده‌ایم؟ آیا نماینده‌های فروش ما بی‌ادب یا بی‌اطلاع هستند؟ آیا ذائقه‌های مشتریان ما تغییر کرده است؟ آیا خطوط محصول ما محدود است؟ آیا مشتریان در یافتن آنچه می‌خواهند با مشکل مواجهند؟ آیا وب‌سایت ما آنچه مشتریان می‌خواهند را به آنها می‌دهد؟ آیا جستجو برای اطلاعات آسان است؟ یکی از کارآفرینانی که در صدد کشف علل احتمالی عملکرد ضعیف وب‌سایت شرکت بود هنگام استفاده از وب‌سایت از مشتریان فیلمبرداری کرده و سپس با آنها مصاحبه نمود. پس از بررسی این فیلمها و گوش دادن به نظرات مشتریان، او سایت مذکور را به نحوی تغییر داد که امکان حرکت مشتریان در درون صفحات و تمرکز مجدد بر محتوای آنرا تسهیل کند.

در بعضی از موارد، مالکان مؤسسات بازرگانی ممکن است علاقمند به تحقیق مجدد درباره نوع خاصی از سؤالات باشند. ویژگیهای مشتریان من چیست؟ سطح درآمد آنها چگونه است؟ به چه ایستگاههای رادیویی گوش می‌دهند؟ چرا از اینجا خرید می‌کنند؟ چه عواملی در تصمیمات خرید آنها بیشترین اهمیت را دارد؟

گام 2- گردآوری داده‌ها: رویکرد بازاریابی فعلی رویکردی فردی یا یک به یک¹ است که داده‌هایی را درباره تک تک مشتریان گردآوری کرده و سپس یک برنامه بازاریابی را طراحی می‌کند که به‌طور خاص برای جذب نیازها، ذائقه‌ها و ترجیحات این افراد طراحی شده است. در جامعه فردگرا با تعاملات غیرفردی، بازاریابی یک به یک نوعی مزیت رقابتی را در اختیار شرکت قرار می‌دهد. شرکت‌هایی که از این روش استفاده می‌کنند، مشتریان خود را شناخته، نحوه ارائه ارزش مورد انتظار آنها را درک کرده و از همه مهمتر می‌دانند که چگونه احساس "ویژه بودن" و "اهمیت" را به آنها منتقل کنند. ایده این است که با هر یک از مشتریان به‌عنوان یک فرد برخورد شده و هدف، تبدیل بهترین و سودآورترین مشتریان شرکت به مشتریانی وفادار و مادام‌العمر است.

بازاریابی فردی، مستلزم این است که مالکان مؤسسات بازرگانی مبادرت به گردآوری، همگون‌سازی و مقایسه اطلاعات تفصیلی درباره مشتریان خود نمایند. خوشبختانه امروزه مالکان کوچک‌ترین شرکت‌ها نیز امکان دسترسی به تکنولوژی مناسبی دارند که می‌تواند پایگاه‌های اطلاعات کامپیوتری را برای آنها ایجاد و مدیریت نموده و به آنها امکان می‌دهد تا روابط نزدیک و یک به یک را با مشتریان خود برقرار کنند. همانند رگه‌های طلایی که منتظر کشف هستند، مقادیر قابل توجهی از اطلاعات ارزشمند درباره مشتریان و عادت‌های خرید آنها وجود دارد که در بسیاری از مؤسسات بازرگانی کوچک در پایگاه‌های اطلاعات کامپیوتری مخفی شده است. برای بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی، جمع‌آوری اطلاعات مفید درباره مشتریان، محصولات و بازارهای جدید به سادگی با مرتب کردن و سازماندهی داده‌هایی امکان‌پذیر است که در حال حاضر بصورت شناور در شرکت موجود است. یکی از متخصصان تحقیق بازاریابی وضعیت مذکور را بدین شکل بیان می‌کند:

شما اطلاعات زیادی درباره مشتریانتان دارید. می‌دانید چه کسانی هستند، کجا زندگی می‌کنند و عادت‌های خرید آنها چیست. اگر همانند بسیاری از شرکت‌ها عمل کنید، هیچ استفاده‌ای از این اطلاعات عظیم انجام نداده‌اید. این اطلاعات صرفاً در آنجا قرار دارند ولی هیچ درآمدی برای شما ایجاد نکرده و سهامداران نیز از آن بهره‌ای نخواهند برد.

کلید این امر در استخراج داده‌ها یا تبدیل آنها به اطلاعات مفیدی است که بسیاری از شرکت‌ها آنها را دور انداخته و شرکت می‌تواند آنها را به شکل کالاها، خدمات و تبلیغات جذاب به مشتریان ارائه کند.

سیمای یک شرکت

Silverman

در شرکت Silverman، یک فروشگاه زنجیره‌ای لباس مردانه در داکوتا، مالک شرکت استیفن سیلورمن و یکی از فروشندگان، اخیراً با استفاده از کامپیوتر مبادرت به بررسی تاریخچه خرید یکی از مشتریان نموده‌اند. بررسی مذکور نشان داد که او بیش از 2,000 دلار خرید کرده و در شش ماه گذشته چهار بار برای خرید مراجعه کرده است. با توجه به میانگین زمان بین دو بازدید، آنها متوجه شدند که او به زودی برای خرید خواهد آمد. با بررسی دقیق‌تر وضعیت مشتری مذکور، آنها دریافته‌اند که او کت‌های چهار دکمه دوست دارد، کت و شلوار پری ایس و کریستین دیور به رنگ خاکستری یا آبی می‌پوشد و یکی از شانه‌های کمی افتاده‌تر از شانه دیگر است. او همچنین در زمره مشتریانی بود که یک ارتباط پستی مستقیم در مورد معرفی کت و شلوارهای جدیدی که در راه بود با او برقرار شده بود. آنگاه، گویا به او اشاره کرده باشیم، مشتری از در وارد شد! فروشنده شخصاً به او خوشامد گفته و اطلاعات خوبی را در اختیار او

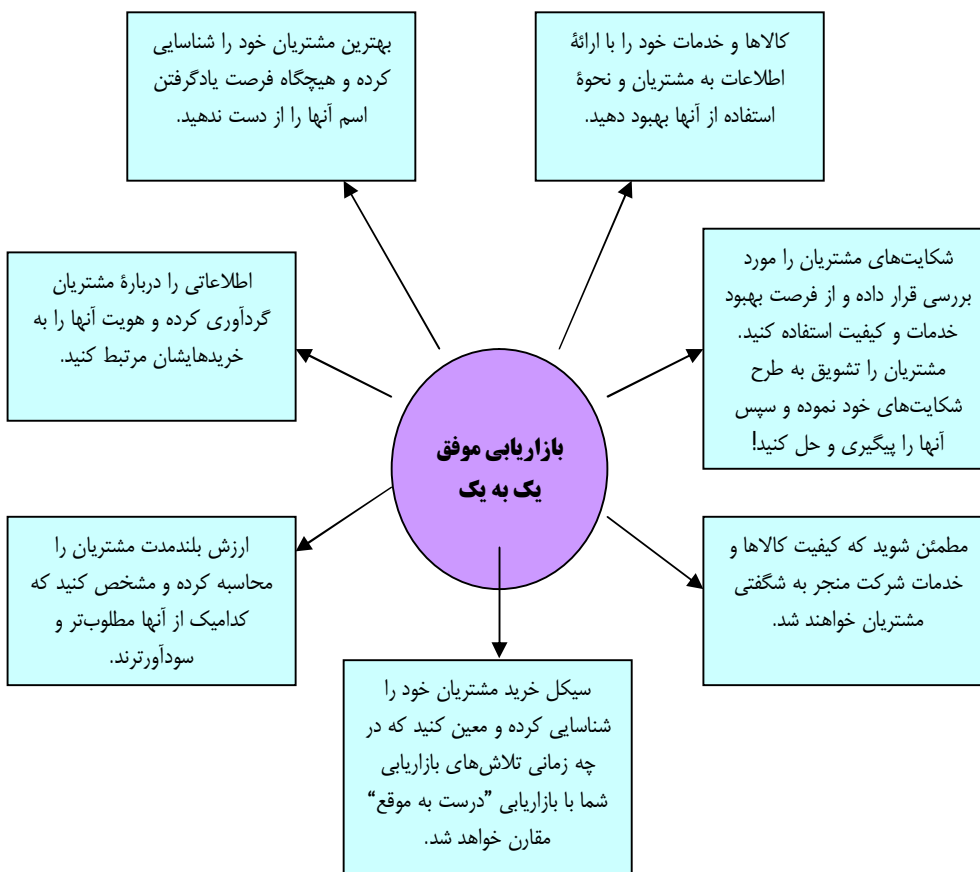
¹ . individualized or one-to-one marketing

قرار داد. ظرف 15 دقیقه، فروش او پایان یافت و مشتری مذکور با حرارت اعلام می کرد که تا چه حد از خرید از این فروشگاه لذت برده است چرا که آنها می دانستند که او دقیقاً به دنبال چه چیزی بوده و خرید را برای او آسان کرده بودند. سیلورمن موفق به فروش کالا به یک مشتری راضی و وفادار دیگر شده بود که این امر به لطف استراتژی بازاریابی "بخشی متشکل از یک نفر" صورت گرفته بود.

شکل 2-8 نشان دهنده نحوه تهیه یک استراتژی موفق بازاریابی یک به یک است.

شکل 2-8

چگونه می توان به یک بازاریاب مؤثر یک به یک تبدیل شد



کارآفرینان چگونه می توانند این اطلاعات ارزشمند را درباره بازار و مشتری جمع آوری کنند؟ دو روش اساسی در این زمینه وجود دارد: انجام تحقیقات اولیه (داده هایی که خودتان راساً مبادرت به گردآوری و تجزیه و تحلیل آنها می کنید) و انجام تحقیقات ثانویه (داده هایی که قبلاً تهیه شده و غالباً با هزینه ای کاملاً منطقی و حتی رایگان در اختیار شما قرار می گیرد). تکنیک های تحقیقات اولیه شامل موارد زیر است:

• **مطالعات میدانی و پرسشنامه های مشتریان:** آنها را مختصر و مفید تهیه کنید. واژه های بکار رفته در سؤالات را به دقت انتخاب کنید به نحوی که تحریف یا سوگیری در نتایج رخ ندهد. از یک سیستم درجه بندی ساده استفاده کنید (به عنوان مثال، یک مقیاس 1 تا 5 که 1 نشان دهنده غیرقابل قبول و 5 نشان دهنده عالی باشد). قبل از بکارگیری نتایج، مطالعه میدانی خود درباره مسائل مربوطه را روی تعداد محدودی از افراد آزمایش کنید. مطالعات انجام شده در اینترنت، ارزان، آسان و دارای بازخورد سریع است. یکی از شرکت های سفارشات پستی که مبادرت به فروش پوشاک، لوازم جانبی و هدایای زنانه می کند، از مطالعات اینترنتی برای گردآوری اطلاعات جمعیتی پایه ای درباره مشتریان استفاده کرده و ایده های جدیدی را درباره محصولات بدست می آورد. پاسخ های مشتریان منجر به تولید محصولات سودآور جدیدی برای شرکت مذکور شده است.

• **گروه‌های تمرکز:** لیست محدودی از مشتریانی را تهیه کنید که می‌توانند بازخوردهای خود درباره موضوعات خاص فعالیت بازرگانی، شامل کیفیت، آسایش، ساعات فعالیت، خدمات و نظایر اینها را در اختیار شما قرار دهند. مترصد فرصت‌های جدید بازاریابی باشید چرا که مشتریان فعلی یا بالقوه، آنچه در ذهنشان می‌گذرد را به شما می‌گویند. یکبار دیگر استفاده از اینترنت را مدنظر قرار دهید. یک شرکت کوچک تولیدکننده دوچرخه، هر ساله ده گروه تمرکز را تقریباً بدون پرداخت هیچ هزینه‌ای بکار گرفته و اطلاعات بازاریابی ارزشمندی را از این طریق استخراج می‌کند.

• **مبادلات روزانه:** حتی‌الامکان، داده‌های بیشتری را از سوابق فعلی شرکت و معاملات روزانه استخراج کنید که شامل کارت‌های ضمانت مشتریان، کنترل‌های فردی، کلوب مشتریان وفادار، درخواست نسبه و نظایر اینهاست.

• **سایر ایده‌ها:** یک سیستم پیشنهادات را برای مشتریان و کارکنان راه‌اندازی کرده و از آن استفاده کنید. یک گروه مشورتی از مشتریان ایجاد کنید تا مشخص کنند که شرکت شما چگونه نیازهای آنها را برآورده می‌سازد. با عرضه‌کنندگان درباره روندهای حاکم بر صنعت صحبت کنید. با مشتریانی که در یک دوره زمانی طولانی چیزی نخریده‌اند تماس گرفته و دلیل آنرا جویا شوید. با افرادی که مشتری شما نیستند تماس گرفته و دلیل آنرا پرسید. از کارکنان بخواهید که مستمعین خوبی بوده و هر آنچه می‌شنوند را به شما منتقل کنند.

شرکت شاپرترک، یکی از شرکت‌های فعال در زمینه تحقیقات مصرف‌کننده، از استراتژی استخراج ویدئویی استفاده می‌کند که رفتار خریداران را ثبت کرده و اطلاعات مهمی را درباره مشتریان خود گردآوری می‌کند. این اطلاعات که توسط دوربین‌های کوچک گرفته شده‌اند داده‌هایی را درباره هر چیزی از میزان تراکم ترافیک خرید در یک راهروی خاص گرفته تا مدت زمان انتظار برای دریافت نمونه محصول یا عکس‌العمل آنان هنگام مشاهده آخرین مدل‌های تلویزیون را مشاهده کرده و تخمینی از نسبت گردش موجودی فروشگاه و درصد افرادی که وارد فروشگاه شده و عملاً مبادرت به خرید نموده‌اند را در اختیار مدیران قرار می‌دهند.

منابع تحقیقات ثانویه که گردآوری آنها معمولاً ارزان‌تر از داده‌های اولیه است عبارتند از:

• **کتابچه‌های اطلاعات بازرگانی:** برای یافتن مکان مؤسسات تجاری، از منابع اطلاعاتی مؤسسات بازرگانی یا نشریات موجود (که در بسیاری از مواقع توسط دولت یا سازمان‌های مشابه تهیه می‌شود) استفاده کنید.

• **لیست پست‌های مستقیم:** تقریباً برای تمام انواع فعالیتهای بازرگانی، شما می‌توانید از لیست‌های پستی استفاده کنید.

• **داده‌های جمعیتی:** برای کسب اطلاعات بیشتر درباره ویژگی‌های جمعیتی مشتریان از سالنامه‌های آماری اداره آمار ایالات متحده استفاده کنید. در بسیاری مواقع، کتابچه ویژگی‌های جمعیتی برحسب کد پستی منتشر می‌شود که می‌تواند جزئیات تفصیلی درباره جمعیت هر یک از نواحی پستی کشور را در اختیار شما قرار دهد.

• **داده‌های آماری:** اداره آمار گزارشات متنوعی را منتشر و مبادرت به تلخیص اطلاعات ارزشمندی می‌کند که در پایگاه داده‌های اداره آمار وجود داشته و در بسیاری از کتابخانه‌ها و همچنین در وبسایت اداره آمار در اختیار شما قرار دارد.

• **پیش‌بینی‌ها:** کتاب چشم‌انداز جهانی ایالات متحده مبادرت به پیگیری میزان رشد 200 صنعت نموده و یک پیش‌بینی پنج ساله را برای هر یک از آنها ارائه می‌کند. بسیاری از مؤسسات دولتی از جمله اداره بازرگانی ایالات متحده، پیش‌بینی‌هایی را درباره هر چیزی از نرخ‌های بهره گرفته تا تعداد ساخت و سازهای در حال انجام را در اختیار شما قرار می‌دهند. یکی از مسئولین کتابخانه دولتی می‌تواند در یافتن آنچه بدان نیاز دارید به شما کمک کند.

• **تحقیقات بازار:** ممکن است شخص دیگری تحقیقات بازار مورد نیاز شما را در حال حاضر انجام داده باشد. می‌توانید از طریق اینترنت به بسیاری از این تحقیقات دست یابید.

• **مقالات:** مجلات و روزنامه‌های مربوط به فعالیت‌های بازرگانی یکی از منابع عالی اطلاعات هستند. از مجلات معروف و نمایه‌های مجلات استفاده کنید.

• **داده‌های محلی:** اداره بازرگانی ایالتی و اتاق بازرگانی اطلاعات ارزشمندی را درباره بازار محلی مورد علاقه شما دارند. با آنها تماس گرفته و از اطلاعات موجود باخبر شوید.

• **اینترنت:** بسیاری از کارآفرینان از اطلاعات بازاریابی موجود در اینترنت شگفت‌زده می‌شوند. در واقع، با استفاده از یکی از موتورهای جستجو، می‌توانید دنیایی از اطلاعات را بیابید!

به لطف پیشرفت‌های صورت گرفته در سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر، فرآیند استخراج داده‌ها که زمانی تنها برای شرکت‌های بزرگی امکان‌پذیر بود که قدرت کامپیوتری گسترده و بودجه‌های تحقیقات بازاریابی عظیم داشتند، حتی برای شرکت‌های بسیار کوچک نیز امکان‌پذیر شده است. استخراج داده‌ها فرآیندی است که از آن طریق، نرم‌افزار کامپیوتری که از تجزیه و تحلیل‌های آماری، تکنولوژی پایگاه داده‌ها و هوش مصنوعی استفاده می‌کند می‌تواند الگوهای مخفی، روندها و ارتباطات موجود در داده‌ها را بیابد به نحوی که مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند تصمیمات بازاریابی بهتری را اتخاذ کرده و پیش‌بینی‌های بهتری را درباره رفتار مصرف‌کنندگان خود انجام دهند. با یافتن روابط بین مؤلفه‌های متعدد مجموعه داده‌ها، شناسایی خوشه‌های مشتریان دارای عادت‌های خرید مشابه و پیش‌بینی الگوهای خرید آنان، فرآیند استخراج داده‌ها می‌تواند قدرت زیادی را در اختیار کارآفرینان قرار دهد.

برای موفقیت یک برنامه تبلیغات بازاریابی فردی، مالکان مؤسسات بازرگانی باید سه نوع اطلاعات را گردآوری کنند:

- 1- **اطلاعات جغرافیایی:** مشتریان من در کجا قرار گرفته‌اند؟ آیا در یک ناحیه جغرافیایی خاص متمرکزند؟
- 2- **ویژگی‌های جمعیتی:** ویژگی‌های جمعیتی مشتریان من چیست؟ (سن، سطح تحصیلات، درآمد، جنسیت، وضعیت تأهل و بسیاری از ویژگی‌های دیگر).

- 3- **ویژگی‌های روانشناسی:** چه عاملی محرک رفتار خرید مشتریان است؟ آیا آنها نسبت به محصولات جدید توجه نشان داده یا در زمره آخرین کسانی هستند که آنها را می‌پذیرند؟ چه ارزش‌هایی برای آنها از بیشترین درجه اهمیت برخوردار است؟

گام 3- تحلیل داده‌ها: نتایج تحقیقات بازار به تنهایی نمی‌تواند راهکاری را برای مشکل ارائه کند. مالکان مؤسسات بازرگانی باید به آن معنا بدهند. این واقعیتها به چه معناست؟ آیا یک نکته مشترک در این پاسخ‌ها به چشم می‌خورد؟ آیا نتایج مذکور مؤید تغییرات مورد نیاز در شیوه انجام فعالیت‌های بازرگانی است؟ آیا فرصت‌های جدیدی برای بهره‌برداری مالک شرکت وجود دارد؟ هیچ قاعده سریع و محکمی برای تفسیر نتایج تحقیقات بازاریابی وجود ندارد. کارآفرینان باید از قضاوت و عقل سلیم خود برای تعیین مفاهیم بازاریابی استفاده کنند.

گام 4- استخراج نتایج: فرآیند تحقیق بازار کامل نیست مگر اینکه مالک مؤسسه بازرگانی بر اساس اطلاعات گردآوری شده عمل کند. در بسیاری از موارد، نتیجه زمانی مشخص می‌شود که مالک مؤسسه مذکور مبادرت به تفسیر نتایج تحقیقات بازاریابی می‌نماید. با درک معنی حقیقی آنها، مالک مؤسسه باید تصمیم بگیرد که چگونه از اطلاعات موجود در شرکت استفاده نماید. به‌عنوان مثال، مالک یک فروشگاه خرده‌فروشی با انجام مطالعات دریافت که مشتریان او ساعت خرید بعد از ظهر را نسبت به صبح بیشتر می‌پسندند. او برنامه خود را بر این اساس تنظیم نموده و در نتیجه، فروش افزایش یافت.



شما نیز مشاور باشید

استخراج داده‌ها: یک سرمایه‌گذاری مطمئن برای هارا

دقیقاً همانند کارتهایی که خریداران در فروشگاههای خوار و بار فروشی از آنها استفاده می‌کنند، بیش از 25 میلیون مشتری شرکت تفریحی هارا¹، شرکت مادر بیست و هشت کازینوی قمار در سیزده ایالت، از کارتهای اعضای پیوسته باشگاه قمار بازی که بصورت شخصی برای آنها صادر می‌شود به‌جایزه بزرگ توتال ریواردز فراخوانده می‌شوند تا از مسافرتهاى رایگان، غذا، هتل و سایر مزایای جنبی شرکت استفاده کنند. این معامله که برای مشتریان وفادار شرکت معامله خوبی به حساب می‌آید برای هارا نیز معامله خوبی است. هارا از داده‌های گردآوری شده برای پالایش پایه مشتریان خود استفاده می‌کند که در حال حاضر از بُعد جمعیتی و روان شناسی آنها را به نود گروه تقسیم نموده و تلاشهای بازاریابی خود را بصورت ویژه و با در نظر گرفتن ترجیحات هر یک از مشتریان اجرا می‌کند. به‌عنوان مثال، تحقیقات این شرکت نشان می‌دهد که کسانی که در زمره گروه رده بالا هستند پتانسیل دوبرابر کردن میزان قمار خود نزد این شرکت را دارند. مشتریان سررسید گذشته مشتریانی هستند که چندین بار از کازینوهای آن بازدید نکرده‌اند ولی اگر انگیزه مناسب به آنها داده شود (که هارا نیز این کار را می‌کند) این کار را خواهند کرد. هنگامی که مشتریان کارت خود را می‌کشند، شرکت می‌داند که چه بازیهایی را انجام داده‌اند، با چه تعداد از ماشینها بازی کرده‌اند، چند بار مبادرت به شرط بندی نموده‌اند، میانگین شرطهای آنها چقدر بوده، کل مبلغ شرط بندی به چه میزان بوده و به همین ترتیب تاریخچه رفتار قماربازی آنها در هر یک از کازینوهای هارا در سراسر کشور مشخص می‌شود. تیم استنلی، رئیس بخش اطلاعاتی این شرکت می‌گوید، "هرگاه شخصی سومین بازدید را از شرکت ما انجام می‌دهد، ما می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که چه مدت زمان در این مرکز مانده، چقدر به بازی مشغول شده و چه میزان پول خرج می‌کند." این سیستم همچنین به مدیران می‌گوید که شرط‌بندیهای انجام شده توسط افراد چگونه بوده و این کار را بلافاصله به اطلاع آنها می‌رساند. هنگامی که این سیستم یک قمار باز را روی نوار باخت می‌بیند، یک سفیر شانس همراه با یک جایزه کوچک برای تقویت روحیه قمار باز مذکور ارسال می‌کند. هارا آموخته است که دادن هدایای کوچک به قمار بازان بازنده منجر به تشویق آنها به تداوم بازی و افزایش این احتمال می‌شود که مجدداً به کازینوهای هارا باز گردند.

هارا تمام این اطلاعات درباره گرایشات قمار بازی مشتریان را در "مرکز تکنولوژی اطلاعات" خود در ممفیس در تینسی گرد آوری نموده و سپس از نرم افزار استخراج داده‌ها برای استخراج اطلاعات با معنی درباره بهترین شیوه انجام بازاریابی استفاده می‌کند. علی‌رغم بسیاری از کازینوهای دیگر، هارا مشتریان گردن کلفت را هدف گیری نمی‌کند که هواداران ثروتمندی هستند که قادرند در هر مرتبه صدها هزار دلار شرط ببندند. این افراد که برای پرسنل این شرکت تحت عنوان وال² شناخته می‌شوند قمار بازان کله گنده‌ای هستند که مبادرت به شرط بندی نموده و غالباً مبالغ قابل توجهی پول نیز می‌بازند ولی کازینوها باید با اتاقهای مجلل و گران قیمت، مسافرتها و پروازهای چارتر رایگان و سایر خدمات ارزشمند از آنها پذیرایی کنند. رقابت برای جذب این گروه کوچک و ثروتمند بسیار شدید است. در عوض، هارا از روشی استفاده می‌کند که توسط بسیاری از خرده فروشان مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنها به دنبال جذب بهترین و سودآورترین مشتریانی هستند که تحت عنوان AEP ها یا بازیگران باتجربه حریص و سیمج³ شناخته می‌شوند و از قدرت مالی متوسطی برخوردار بوده، در هر سفر بین 100 تا 499 دلار خرج کرده و سپس به سختی درصدد بازگرداندن آن هستند. هارا خدماتی به این افراد ارائه می‌دهد که شامل مسافرتهاى رایگان، شام، بلیط نمایش یا هتلهایی است که آنها برای این دسته از مشتریان در نظر گرفته ولی ارزاتر از خدمات ارائه شده برای مشتریان ثروتمند است. در نتیجه، کازینوهای هارا بر بازی‌هایی تأکید می‌کنند که منجر به جذب بیشترین مشتریان هدف شده و از دستگاههای جک پات (قمار سکه‌ای) و ماشینهای پوکر ویدئویی به‌جای باکارا (نوعی بازی ورق) استفاده می‌کند که فقط میلیاردرها آنها را انجام می‌دهند.

تحقیقات نشان می‌دهد که سی درصد بازیگران باتجربه حریص هارا، حدود هشتاد درصد درآمدهای آنها تأمین کرده و تقریباً صد درصد سود شرکت از این طریق بدست می‌آید. علت چیست؟ بسیاری از آنها افرادی محلی هستند که مرتباً به کازینوهای هارا سر می‌زنند. البته، هارا از این امر آگاه بوده و متناسب با این قضیه مبادرت به بازاریابی می‌کند. با استفاده از اطلاعات گردآوری شده، شرکت مشتریان خود را بر اساس ارزش مشتری به سه لایه تقسیم نموده و کل درآمدی که آنها از نظر تئوری می‌توانند برای شرکت ایجاد کنند را محاسبه کرده است. آنها هر چه پول بیشتری در هارا خرج کنند، مشتریان زنجیره‌ای بیشتری در این فرآیند به جلو حرکت کرده و از سطح طلا به پلاتینیوم و در نهایت به الماس می‌رسند. کسانی که دارای بیشترین ارزش هستند مزایای جنبی ویژه‌ای را دریافت می‌کنند که شامل نرخیهای هتل ارزاتر و تخفیفهای سنگین روی هواپیماهای جت چارتر است (در چه جای دیگری چنین خدماتی به آنها ارائه می‌شود؟)

¹ . Harrah

² . whales

³ . Avid Experienced Players

گری لاومن مدیر عامل این شرکت، بخش اعظمی از اعتبار روش بازاریابی خلاقانه هارا را ایجاد کرده است. او روشهای غیر مرسوم متعددی برای صنعت بازی دارد و آنرا از دید خرده فروشی اداره کرده و بدنبال نقاط توزیع بوده و یک دیدگاه بسیار دقیق و موشکافانه را در این زمینه دارد. به قول یکی از تحلیلگران صنعتی، او واقعاً یک دیدگاه جدید و متفاوت را برای این صنعت به ارمغان آورده است. شاید دلیل این امر این باشد که لاومن، که زمانی پروفیسور مدرسه بازرگانی دانشگاه هاروارد بوده و کارهای مشاوره‌ای زیادی با هارا انجام داده است، یک سرمایه گذاری هفده میلیون دلاری در سیستم کامپیوتری این شرکت انجام داد تا از تمام کازینوها اطلاعاتی را درباره مشتریان استخراج کند. ایده مذکور در آن زمان در این صنعت یک ایده انقلابی به حساب می‌آمد. این شرکت در سال 1998 لاومن را به‌عنوان مدیر عامل انتخاب کرد تا طرحی را برای تجزیه و تحلیل و استفاده از داده‌های گردآوری شده به‌عنوان یک نیروی بازاریابی قدرتمند بکار گیرد.

لاومن می‌گوید که کل سیستم استخراج داده‌ها در ارتباط با کسب اطلاعات بیشتر توسط هارا از مشتریان است به نحوی که از طریق این داده‌ها بتوان نحوه شرط بندی افراد را مشخص نموده و این امر کازینوهای هارا را از سایر رقبا متمایز می‌کند. او می‌گوید، "تمام آن چیزی که می‌دانستیم این بود که روی هر یک از این ماشینها چقدر پول صرف شده ولی نمی‌توانستیم مشخص کنیم که چه مشتریانی از آنها استفاده کرده‌اند." این امر نوعی جایگزینی بین بینش و حدس با علم است. این مدل از شبکه های عصبی و سایر تکنیکهای پیچیده تجزیه و تحلیل برای مقایسه این موضوع استفاده می‌کنند که مشتریان به چه میزان قادر به خرج پول روی بازیها بوده، عملاً چقدر خرج می‌کنند و چگونه به بهترین نحو ممکن می‌توان این شکاف را پر نمود.

بازده این امر استثنائی بود. فروش هارا، سود، سهم بازار و نرخ پاسخگویی مشتری به برنامه‌های پیشبرد فروش به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. هنگامی که لاومن شروع به کار نمود، هارا از هر دلاری که مشتری خرج می‌کرد 36 سنت بدست می‌آورد. او می‌گوید، "ما دریافتیم که رسیدن به مرز 40 سنت یک هدف فوق العاده خواهد بود." در نتیجه تلاشهای بازاریابی هدفمند، سهم هارا در حال حاضر حدود 45 سنت است! هارا سودآورترین شرکت در این صنعت به حساب می‌آید. علاوه بر این، شرکت مذکور که زمانی یکی از شرکتهای معمولی به حساب می‌آمد، در حال حاضر به بزرگترین مجری کازینو در ایالات متحده تبدیل شده و این کار را پس از انجام چندین خرید کلیدی محقق ساخته که شامل کازینوی معروف بینوینز هورس شو¹ است.

به قول استنلی، رئیس بخش اطلاعاتی این شرکت، "ما هر روز بین 250,000 تا 350,000 مشتری داریم و بهتر است که بهترین خدمات را به بیشترین خرج کنندگان بدهیم. ما داده‌های مربوطه را در اختیار داشته و می‌توانیم به تک‌تک مشتریان پاسخی مناسب و فوری ارائه کنیم."

1. با گروهی از همکلاسی‌های خود در یک جلسه طوفان فکری کار کنید تا مشخص کنید که سایر مؤسسات بازرگانی (مثل یک شرکت محلی کوچک) چگونه می‌توانند از سیستم گردآوری داده‌ها و استخراج اطلاعات (مشابه سیستم شرکت هارا) نفع ببرند. این شرکتها به چه روشهایی می‌توانند از این داده‌ها استفاده کنند تا به بازاریابانی مؤثرتر تبدیل شوند؟

2. درباره موضوعات اخلاقی که هارا در اثر گردآوری و استخراج داده‌ها با آنها مواجه است بحث کنید.

3. از تلاشهای انجام شده برای استخراج داده‌ها و استراتژی بازاریابی حاصله، چه مزایایی نصیب هارا می‌شود؟ چه مزایایی نصیب مشتریان هارا می‌شود؟

8-4: تهیه یک استراتژی بازاریابی پارتیزانی: چگونه می‌توان یک مزیت رقابتی ایجاد نمود

مزیت رقابتی نقشی حیاتی در موفقیت یک مؤسسه بازرگانی دارد. یک شرکت کوچک زمانی دارای مزیت رقابتی است که مشتریان متوجه شوند که کالاها یا خدمات آن بهتر از رقباست. مالک شرکت می‌تواند این ادراک را به شیوه‌های مختلفی ایجاد کند. شرکتهای کوچک در بعضی مواقع از طریق ارائه قیمتهای پائین‌تر درصدد ایجاد یک مزیت رقابتی هستند. برای بسیاری از کالاها یا خدمات، خصوصاً آنهایی که مشتریان از آنها تحت عنوان کالاهای اقتصادی نام می‌برند، این رویکرد ممکن است کارایی داشته باشد ولی قیمت می‌تواند معیار خطرناکی باشد چرا که همیشه نمی‌توان یک مزیت رقابتی را بر آن اساس بنا نهاد. فروشگاههای مستقل دریافته‌اند که فروشگاههای زنجیره‌ای بزرگ می‌توانند از قدرت خود برای کسب تخفیفاتی ناشی از خریدهای انبوه استفاده کرده و قیمتهای فروشگاههای مستقل را بشکنند. کارآفرینان از تکنیکهای تمرکز بر مشتری، مثل خدمت رسانی و توصیه شخصی به مشتری، توجه فردی، حسابهای شارژی، تمایز آنها از سایرین و حفظ وفاداری مشتریان استفاده می‌کنند. اگر چه آنها با رقابت شدیدی از سوی "همنوع خوارهای"² بزرگ مواجه شده‌اند، با ارائه کالاها و خدماتی که رقبای بزرگتر قادر به ارائه آنها نیستند در حال رشد هستند.

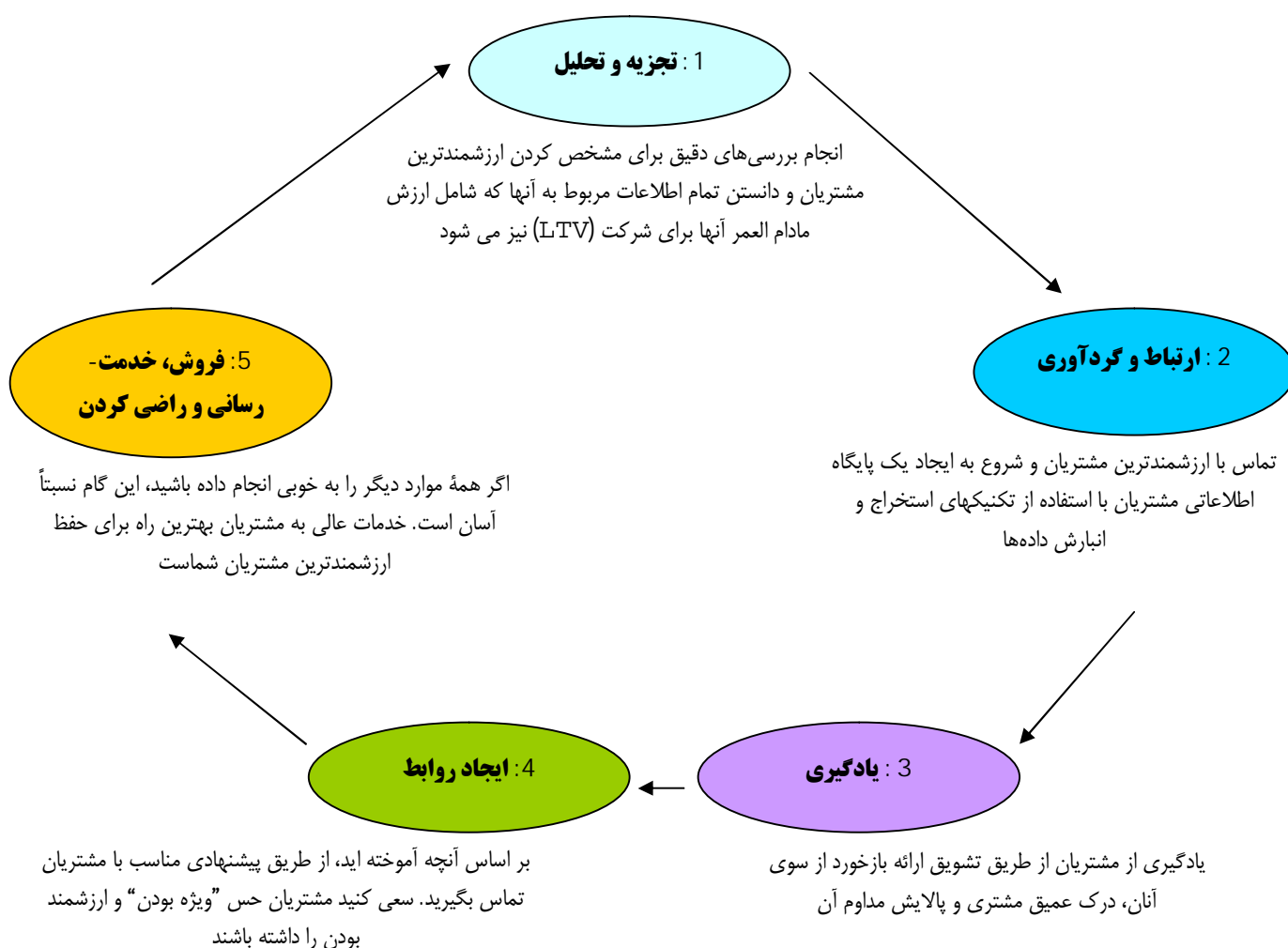
¹ . Binion's Horseshoe

² . category killers

کارآفرینان موفق، غالباً از مزیت‌های ویژه ناشی از کوچکی شرکت استفاده نموده و از آن طریق می‌توانند یک مزیت رقابتی را نسبت به رقبای بزرگتر خود ایجاد کنند. تماس نزدیک آنها با مشتریان، توجه فردی، تمرکز بر خدمات و انعطاف پذیری سازمانی و مدیریتی یک مبنای مستحکم را برای آنها ایجاد می‌کند که از آن طریق می‌توانند به یک مزیت رقابتی قدرتمند در بازار دست یابند. شرکتهای کوچک می‌توانند از اندازه خود برای اثر بخشی بیشتر استفاده نموده و با استفاده از بازاریابی ارتباطی¹ (مدیریت روابط با مشتری یا CRM²) مبادرت به توسعه، حفظ و مدیریت روابط بلندمدت با مشتریان بنمایند به نحوی که مشتریان مذکور مجدداً بازگشته و خریدهای مکرر خود را ادامه دهند (شکل 3-8 را ببینید). این امر بیان می‌کند که مشتریان از یک ارزش مادام‌العمر نزد مؤسسه بازرگانی برخوردار بوده و حفظ بهترین مشتریان در طول زمان می‌تواند بزرگترین مزیت پایدار برای شرکت باشد. CRM مشتری را بعنوان مرکز ثقل تفکر، برنامه ریزی و اقدامات شرکت قرار داده و تمرکز خود را از کالا یا خدمت بر مشتریان، نیازها و خواسته‌های آنها تغییر داده است. CRM مستلزم این است که مالکان مؤسسات بازرگانی گامهای زیر را بردارند:

شکل 3-8

فرآیند بازاریابی ارتباطی



¹ . relationship marketing

² . Customer Relationship Management

- اطلاعات با معنی را درباره مشتریان فعلی گردآوری کرده و آنرا در پایگاه داده‌های خود بگنجانید. روبرت فراند، مالک شرکت SaddleTech، یک شرکت کوچک تولید کننده ابزارهای اندازه‌گیری و وسایل ارتوپدی تخصصی، زمان و انرژی خود را صرف گردآوری اطلاعات درباره مشتریان خود می‌کند. او می‌گوید، "اولین گام من در روابط با مشتری جدید، گردآوری اطلاعات هر چه بیشتر درباره مشتری و نیازهای اوست".
- پایگاه داده‌های خود را جستجو کنید به نحوی که بتوانید بهترین و سودآورترین مشتریان را مشخص نموده و نیازها و عاداتهای خرید آنها را شناسایی کنید. در بسیاری از شرکتها، درصد کوچکی از مشتریان بخش اعظمی از فروش و سودآوری شرکت را ایجاد می‌کنند. اینها مشتریانی هستند که شرکت باید توجه و تلاش خود را بر آنها متمرکز نماید.
- از اطلاعات استخراج شده برای توسعه روابط پایدار با این دسته از مشتریان استفاده نموده و درصدد خدمت‌رسانی بهتر به آنها باشید. این امر غالباً نیازمند "خراج" بعضی از مشتریانی است که نیازمند توجه، زمان و هزینه بیشتری در مقایسه با درآمد ایجاد شده برای مؤسسه بازرگانی هستند. با این وجود، عدم انجام این کار منجر به کاهش بازده تلاشهای انجام شده شرکت در زمینه CRM (مدیریت روابط با مشتری) خواهد شد.

سیمای یک شرکت

گروه بازاریابی GTK

راشیل وین گارتین، مالک گروه بازاریابی GTK یک مشتری مشهور را به خاطر می‌آورد که خودبزرگ‌بینی و تقاضاهای فزاینده او زندگی را برای وین گارتین و همکارانش زجر آور کرده بود. هنگامی که این مشتری مشهور شروع به نادیده گرفتن صورتحسابهای شرکت گرفت، وین گارتین بر آن شد تا نام او را از لیست مشتریان شرکت حذف کند (اگرچه حساب مذکور نشان دهنده بخش قابل توجهی از صورتحسابهای شرکت بود). این شرکت به سرعت کسب و کار از دست رفته را جایگزین نموده و فروش به میزان بیشتری افزایش یافت. وین گارتین، با نگاهی به گذشته می‌گوید، "نه تنها با حذف این عامل تأثیرگذار منفی بر شرکت کار درستی را انجام دادیم بلکه خود را مهیای جذب نوع مناسبی از مشتریان نمودیم".

- مشتریانی که با وجهه بهترین مشتریان شرکت انطباق دارند را جذب کنید.
- در بین دو فروش صورت گرفته به مشتری، در تماس با او باقی بمانید. به عنوان مثال، برای او ایمیل یا روزنامه‌هایی را فرستاده و اطلاعات یا نکات ارزشمند و مفیدی را در اختیار او قرار دهید که نه تنها منجر به ایجاد اعتبار برای شرکت شده بلکه به عنوان یک یادیار مهم منجر به تداوم علاقه مشتری نسبت به شرکت شده و نام او را در زمره بهترین مشتریان حفظ می‌کند.
- شرکتهایی که خدمات ضعیفی را به مشتریان ارائه می‌کنند در معرض خطر بزرگی هستند. مالکان این شرکتها در می‌یابند که اگر نتوانند خدمات و ارزش رضایت بخشی را برای مشتریان خود به همراه آورند، مشتریان به آنها وفادار نمانده و درصدد خرید از سایر شرکتها بر می‌آیند. هپ ورت، یکی از شرکتهای مشاورهای متخصص در زمینه حفظ مشتری، درآمدهای در معرض خطر مشتریان را اندازه‌گیری نموده و با محاسبه درآمد فروش، مبادرت به اندازه‌گیری درصد مشتریانی می‌کند که به دلیل خدمات ضعیف درصدد ترک شرکت هستند. با توجه به تحقیق هپ ورت، شرکتهایی که در زمینه وفاداری مشتری در زمره 25 درصد بالا هستند، درآمد در معرض خطر به‌طور میانگین سه درصد است. با این وجود، برای شرکتهایی که نمره وفاداری مشتری برای آنها در 25 درصد پائین قرار دارد، خدمات ضعیف به مشتریان سبب می‌شود که بیش از 12 درصد درآمدهای شرکت در معرض خطر قرار گیرد. امروزه، جلب وفاداری مشتریان مستلزم این است که شرکتها تمرکز خود بر مشتریان و خدمت‌رسانی به آنها را به سطح بی سابقه‌ای رسانده و اینکار نیازمند ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان است. تحقیقات نشان می‌دهد که مشتریانی که از محصولات شرکت راضی بوده و سطح خدمت‌رسانی به مشتری در آنها بالا باشد، به احتمال بیشتری مبادرت به خرید نموده و کمتر نسبت به افزایش قیمت حساس هستند. برای اجرای مدیریت روابط با مشتری، یک شرکت کوچک باید به بالاترین نمره در سطوح چهارگانه میزان درگیری مشتری که در شکل 4-8 نشان داده شده است برسد.

شکل 4-8

چهار سطح از حساسیت مشتریان

<p>سطح 4: شراکت با مشتری: شرکت یک نگرش خدمت رسانی به مشتری را دنبال کرده و آنرا بصورتی جامع در فرهنگ خود گنجانده است. مشتریان بخشی از تمام تصمیمات مهم به حساب می‌آیند. کارکنان در سراسر شرکت مداوماً از گزارشات استخراج داده‌ها برای شناسایی بهترین مشتریان استفاده کرده و درصد خدمت رسانی بهتر به آنها هستند. تمرکز اصلی بر ایجاد روابط بلند مدت با بهترین مشتریان شرکت است.</p>
<p>سطح 3: انطباق با مشتری: مدیران و کارکنان متوجه نقش محوری مشتری در فعالیت بازرگانی شده‌اند. آنها زمان قابل توجهی را صرف صحبت با مشتریان نموده و از طریق مطالعات میدانی، گروه‌های تمرکز، ملاقات با مشتریان و سایر تکنیکها دنبال دریافت بازخورد از مشتریان هستند.</p>
<p>سطح 2: حساسیت به مشتری: دیواری بین شرکت و مشتریان وجود دارد. کارکنان، اطلاعات کمی درباره مشتریان داشته ولی این اطلاعات را با سایر کارکنان شرکت در میان نمی‌گذارند. شرکت هیچ بازخوردی از مشتریان دریافت نمی‌کند.</p>
<p>سطح 1: آگاهی از مشتری: نگرش قالب: "یک مشتری در بیرون وجود دارد". مدیران و کارکنان اطلاعات کمی درباره مشتریان داشته و آنها را بصورت کلی توصیف می‌کنند. هیچکس واقعاً از مزایای روابط نزدیک با مشتری آگاه نیست.</p>

8-4-1: اصول بازاریابی پارتیزانی

برای تبدیل شدن به بازاریابان پارتیزانی موفق، کارآفرینان باید نوآوری‌هایی در زمینه ابداع استراتژیهای بازاریابی و توسعه محصولات و خدمات جدید داشته باشند. جدول 8-1 بیانگر چندین تاکتیک ارزان قیمت، خلاقانه و بسیار موثر در زمینه بازاریابی پارتیزانی است که شرکتهای کوچک می‌توانند از آنها برای عملکرد بهتر نسبت به رقبای بزرگتر خود استفاده کنند.

جدول 8-1

تاکتیکهای بازاریابی پارتیزانی

- به سازماندهی و حمایت از یک پروژه خدمت محور یا جامعه محور کمک کنید.
- حامی رخدادهای به یادماندنی و منحصر به فرد باشید. یک دسر موز بسیار بزرگ درست کنید. تئاتری را برای صبحها اجاره کرده و بچه‌ها را به رایگان برای مشاهده برنامه خود دعوت کنید.
- همیشه به دنبال حوزه‌های فعالیت جدیدی بوده و سعی کنید حوزه‌های تخصصی متعددی را برای خود ایجاد کنید.
- درباره شرکت، صنعت، کالا یا خدمت خود با سازمانهای محلی صحبت کنید.
- از مشتریان فعلی بخواهید شما را به سایر افراد معرفی کنند.
- از هر فرصتی برای فروش استفاده کنید. یک نوشابه فروشی به ازای هر جعبه شش تایی، یک کاتالوگ کوچک با تبلیغ تی شرت و ماگ قرار می‌دهد. سفارش اقلام موجود در کاتالوگ به سرعت در حال افزایش است.
- یک پرسشنامه فروش تهیه کرده، یکسری سوالات را از مشتریان پرسیده و مشخص کنید که آنها به دنبال چه چیزی هستند. این امر آنها را به این نتیجه هدایت می‌کند که کالا یا خدمت شما دقیقاً همان چیزی است که می‌خواهند!
- به مشتریان هدیه بدهید. این امر واقعاً جریان نقدی شما را افزایش می‌دهد.
- نمونه‌هایی از محصولات خود را تهیه کرده و آنها را به مشتریان هدیه بدهید. این امر بعداً موجب افزایش فروش خواهد شد.
- یک ضمانتنامه صددرصدی بی چون و چرا برای بازگرداندن پول مشتری ارائه کنید. با حذف ریسک خرید مشتری، می‌توانید بر جذابیت محصول خود بیافزایید.
- یک برنامه خریداران دائمی را ایجاد کنید. به خاطر داشته باشید که مشتریان شما تا چه حد ارزشمندند. سعی کنید مشتریان فعلی خود را حفظ کنید! یکی از کافی‌شاپها سعی می‌کرد با استفاده از یک کارت پانچ در یک برنامه تبلیغاتی مشتریان را مجدداً به فروشگاه بازگرداند و مشتریان می‌توانستند پس از خرید نه پوند قهوه یک پوند قهوه مجانی دریافت کنند.
- مطالبی را تهیه کنید که کسب و کار شما را معرفی کرده و کپی‌های آنها را برای مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه ارسال کنید.
- به مشتریان متذکر شوید که شما که هستید و چرا برای آنها ارزشمندید.

- بررسی کنید که تبلیغات شما چگونه می‌تواند مشتریان را تشویق به خرید با استفاده از کوپنهایی نماید که مشتریان با خود به فروشگاه می‌آورند. هزینه‌های تبلیغاتی خود را بر رسانه‌هایی متمرکز کنید که بهترین نتایج را برای شما به بار می‌آورند.
- کوپن‌های تخفیف را برای مشتریان فعلی و بالقوه در نظر بگیرید.
- سعی کنید کالاها یا خدمات شما به گونه‌ای باشد که مشتریان نتوانند آنها را نخرند. یکی از شرکتهای تولید کننده اثاثیه تصاویری با کیفیت عالی از اقلام گرانقیمت را برای مشتریان ارسال نمود. در نتیجه، فروش 25 درصد افزایش یافت.
- جایزه‌ای را برای مشتریان در نظر بگیرید.
- مسابقه‌ای را در منطقه برگزار کنید. مثلاً یک مسابقه عکاسی را برای گروههای سنی مختلف برگزار کنید.
- تأییدیه‌هایی را از مشتریان راضی دریافت کرده و از آنها در تبلیغات، بروشورها و نظایر اینها استفاده کنید. این تأییدیه‌ها یکی از مؤثرترین اشکال تبلیغات به حساب می‌آیند.
- از یک روزنامه نگار دعوت کنید تا داستانی را درباره شما در یک رسانه محلی بنویسد.
- علاقه خود نسبت به نیازهای مشتریان را نشان دهید. اگر از برگزاری سمیناری که مورد علاقه آنهاست مطلع هستید به آنها بگوئید. منبع ارزشمندی برای آنها باشید.
- روشهای منحصر بفردی برای تشکر از مشتریان، خصوصاً خریدارانی که برای اولین مرتبه از شما خرید می‌کنند، بیابید. این امر می‌تواند شامل یادداشت، یک کوپن نهار، یک جعبه هدایا و نظایر اینها باشد.
- در بعضی از مواقع به مشتریان وفادار ایشانتیون بدهید. این کار برای مدتی طولانی در یاد آنها خواهد ماند.
- روزنامه‌ای را تهیه کنید که مشتریان و فعالیتهای بازرگانی آنها در آن ذکر شده باشد (به‌عنوان مثال تصویری از یک مشتری که در حال استفاده از محصول شما در فعالیت بازرگانی خود است).
- در تلاشها و برنامه‌های بازاریابی با سایر شرکتهایی که کالاها و خدمات مکمل شما را می‌فروشند همکاری کنید. این فرآیند تحت عنوان بازاریابی ائتلافی¹ نامیده می‌شود. آدرسهای پستی و زمان یا مکان تبلیغاتی را به اشتراک گذاشته یا در یک برنامه پیشبرد فروش ویژه با یکدیگر همکاری کنید.
- از کوپنهای رقبای اصلی علیه آنها استفاده کنید. مالک یک ساندویچ فروشی مشتریانی را از فروشگاه زنجیره‌ای بزرگی که در نزدیکی او قرار داشت جذب کرده و این کار را با پذیرش کوپنهای آنها انجام می‌داد.
- ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت خود را تبلیغ کنید. بسیاری از مشتریان از خرید از شرکتهای کوچک متفاوت و منحصر به فرد لذت می‌برند. مالکان تنها چابکاری موجود در ایالات متحده از این موضوع برای ایجاد پایه ثابتی از مشتریان استفاده کرده‌اند.

از یک دیدگاه گسترده‌تر، اصول دوازده‌گانه زیر می‌تواند به مالکان مؤسسات بازرگانی کمک کند تا استراتژیهای قدرتمندتر و مؤثرتری را در زمینه بازاریابی پارتیزانی ایجاد کنند.

یک حوزه تخصصی را یافته و آنرا اشغال کنید: همانگونه که در فصل 3 تحت عنوان "طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی و ایجاد یک طرح استراتژیک منسجم" آموختید، بسیاری از شرکتهای کوچک موفق حوزه‌های تخصصی خود را به دقت انتخاب کرده و به شدت از آنها دفاع می‌کنند (به جای اینکه بصورت مستقیم و رو در رو با رقبای بزرگتر به رقابت بپردازند). یک استراتژی تخصصی به شرکتهای کوچک امکان می‌دهد تا از مزایای اندازه کوچک خود استفاده بهینه کرده و به شکل مؤثر، حتی در صناعی که تحت تسلط غولهای بزرگ هستند، با ارائه خدمات بهتر به مشتریان هدف نسبت به رقبا به شکل مؤثری رقابت کنند. تمرکز بر آن دسته از حوزه‌های تخصصی که آنقدر کوچک هستند که برای شرکتهای بزرگ جذابیت ندارند یکی از نسخه‌های رایج موفقیت برای بسیاری از شرکتهای کوچک در حال رشد به حساب می‌آید. به قول یکی از کارشناسان بازاریابی، "یافتن حوزه‌های تخصصی که خدمات‌رسانی لازم در مورد آنها صورت نگرفته یکی از روشهای عالی برای آغاز رقابت با غولهای بزرگ است. اگر این کار در بیخ گوش آنها انجام نشود، دست کم در همان خیابان قابل انجام است".

¹ . fusion marketing

سیمای یک شرکت

شرکت اسکاتی وست

اسکات جُردن، مؤسس شرکت اسکاتی وست، یک ژاکت زیبا و سبک را تهیه کرده که ظرفیتی دو برابر یک کیف مسافرتی داشته و برای افرادی مناسب است که مرتباً در حال سفر هستند. این افراد معمولاً دارای ابزار و وسایل الکترونیکی بیشتری در مقایسه با جیبهای موجود در لباسهای خود هستند. ژاکتهای اسکاتی وست دارای 22 جیب قابل تنظیم است که همه آنها با سیمهای الکترونیکی نصب شده در درزها به یکدیگر متصل بوده و برای نگه داشتن دستیار دیجیتالی شخصی (PDA)¹، موبایل، مودم، کامپیوتر قابل حمل (لپ تاپ)، آی پاد (iPod)، مجموعه‌ای از سایر وسایل الکترونیکی شخصی و یک بطری آب طراحی شده‌اند. با یک منبع تأمین برق قابل حمل در جیب، کسی که این لباس را می‌پوشد می‌تواند نیروی مورد نیاز تمام ابزارهای الکترونیکی خود در داخل "شبکه شخصی خود"² را تأمین کند. شرکت جردن زمانی با افزایش فروش شدید مواجه شد که یک شخصیت معروف در یکسری برنامه‌های تلویزیون کابلی یکی از این ژاکتها را به تن کرد. اسکاتی وست در اولین سال فعالیت خود با بیش از سه میلیون دلار فروش به سودآوری رسید.

بازارهای تخصصی مثل بازاری که جُردن آنرا هدف گرفته است بصورت ایده‌آل برای شرکتهای کوچک مناسبند. فیلیپ کاتلر، کارشناس بازاریابی می‌گوید، "اگر شرکت کوچکی از اصول هدف‌گیری، بخش‌بندی و تمایز³ استفاده کند، مجبور نیست با رقبای بزرگتر روبرو شود".

صرفاً به دنبال فروش نباشید، تفریح کنید: در مقایسه با گذشته، مطالعات متعددی نشان داده است که مشتریان از خرید خسته شده و تمایل کمتری به گذران اوقات فراغت محدود خود به خرید دارند. امروزه، جذب مشتریان نیازمند چیزی بیش از قیمت‌های پائین و حق انتخاب گسترده محصولات است. مؤسسات بازرگانی بصورت فزاینده در حال استفاده از استراتژیهای مبتنی بر فروش توأم با تفریح⁴ هستند که درصد کشاندن مشتریان به فروشگاه از طریق ایجاد ترکیب متنوعی از تصاویر، صداها، بوها و فعالیتهایی است که همگی برای تفریح، و البته فروش طراحی شده‌اند (دیسنی را به خاطر بیاورید). هدف اولیه برنامه‌های فروش توأم با تفریح، جلب توجه مشتریان و درگیر کردن آنها در نوعی تجربه مفرح است که منجر به خرید طولانی تر و بیشتر کالاها و خدمات شما می‌شود. به قول یکی از مشاوران خُرده فروشی، "فروش توأم با تفریح مستلزم این است که فرآیند خرید را شادتر، آموزشی تر و تعاملی تر کنیم". بازر فِلائی استودیو (آرایشگاهی در نیویورک) برای خدمت‌رسانی بهتر، نوبتهایی را در ساعات بعد از ظهر به همراه یک موسیقی شاد، مهمانی‌های مجلل و یک سیستم صوتی بسیار عالی به مشتریان ارائه می‌کند. سالن مذکور هر ماهه برگزار کننده یک برنامه تفریحی است که در آن، مشتریان از تفریحات گوناگون، نوشیدنیها و موسیقی لذت برده و از آخرین محصولات طراحان جواهر بازدید می‌کنند. او می‌گوید که این روش ظرف شش ماه منجر به افزایش 50,000 دلاری فروش شده است. تحقیقات مؤید مزایای رویکرد کاربردی، تعاملی و آموزشی فروش توأم با تفریح است. یکی از این مطالعات به این نتیجه رسید که 34 درصد مصرف کنندگان هنگام خرید بیشتر تحت تأثیر عوامل عاطفی مثل خنده و شادی هستند تا عوامل منطقی مثل قیمت و آسایش. البته، هدف از فروش توأم با تفریح نه صرفاً تفریح، بلکه افزایش فروش است.

سیمای یک شرکت

Cabela

تعداد کمی از خرده فروشان فروش توأم با تفریح را همانند Cabela اجرا می‌کنند که شرکتی نوآور است که انواع گوناگونی از تجهیزات مورد استفاده شکارچیان و ماهیگیران را می‌فروشد. شرکت مذکور از طریق کاتالوگ، وبسایت و 22 فروشگاه خود فروش قابل توجهی دارد. تمام فروشگاههای مذکور در شهرهای کوچک در نواحی روستایی آمریکا واقع شده‌اند. نبراسکا محل استقرار یکی از این فروشگاهها بوده و دفاتر مرکزی شرکت نیز در آن قرار دارند. موضوع شگفت آور این است که این شرکت با هدفگیری مشتریان غیر معمول به جایگاه مذکور به‌عنوان یکی از پرفروش‌ترین خرده فروشان صنعت دست یافته است: مردانی که نوعاً از خرید نفرت دارند. مردان و غالباً خانواده‌هایشان مرتباً صدها مایل را طی می‌کنند تا از یکی از این فروشگاهها بازدید نموده و در آنجا چندین ساعت را صرف خرید وسایل متعدد از تفنگ و تله گرفته تا نخ ماهیگیری و سایبان می‌کنند. قدرت جذب بالای این فروشگاهها تا حد زیادی به دلیل طول و عمق محصولات شرکت است (تنوع و عمق محصولات این شرکت شش تا ده برابر سایر فروشگاههای موجود است). برادران جیم و دیک

¹ . Personal Digital Assistants

² . Personal Area Network

³ . targeting, segmenting and differentiating

⁴ . entertaining

کابلا می‌داند که سرگرم کردن مشتریان منجر به تشویق آنها به خرید طولانی‌تر و خرج پول بیشتر خواهد شد. آنها سخاوتمندانه پول خود را صرف فروشگاههای خود از جمله سقف‌های شیشه‌ای (که باعث ورود نور طبیعی می‌شود) و آکواریوم‌هایی می‌کنند که حاوی هشت هزار گالن آب تازه و مسابقه ماهیگیری در شرایط طبیعی است. یکی از مؤلفه‌های اصلی استراتژی فروش توأم با تفریح آنها این است که 45% فضای فروشگاه مملو از تصاویر و صحنه‌های طبیعی است. یکی از این فروشگاهها حاوی 237,000 فوت مربع فضا معادل پنج زمین فوتبال بوده و یکی دیگر از آنها دارای آبشاری است که داخل یک حوض پر از ماهی قزل‌آلا می‌ریزد. سایر فروشگاهها نیز کارهای تاکسیدرمی (حیوانات خشک شده) با کیفیتی در حد موزه‌ها دارند. خریداران مبهوت یک کوه مصنوعی می‌شوند که در داخل آن خرس قهوه‌ای، گوزن کانادایی و گوسفندهای شاخ بلند با تصاویری از دشت آفریقای و دو شیر در حال حمله به یک گورمخ‌ر قرار دارد. هر یک از این فروشگاهها حدود 400 تصویر یا منظره را در خود دارد که بعضی از آنها بیش از 10,000 دلار هزینه داشته‌اند. شرکت کابلا ممکن است تنها شرکتی در دنیا باشد که دارای مدیر عاملی است که او را با عنوان متخصص خرید تاکسیدرمی می‌شناسند! روشن است که با هدف قراردادن مخاطبان اصلی خود (مردانی که از فضای آزاد لذت می‌برند)، این شرکت نزد همسران و فرزندان آنها نیز محبوبیت دارد چرا که هدایا و پوشاک متنوعی توسط این شرکت به آنها ارائه می‌شود.

منحصربه‌فرد **باشید**: یکی از مؤثرترین تاکتیک‌های بازاریابی پارتیزانی ایجاد تصویری منحصربه‌فرد از مؤسسه بازرگانی شماست. همانگونه که در فصل 3 در قسمت، "طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی و ایجاد یک طرح استراتژیک منسجم" آموختید، کارآفرینان می‌توانند به شیوه‌های گوناگون به جایگاهی منحصربه‌فرد در بازار دست یابند که شامل کالاها و خدمات ارائه شده توسط آنها، برنامه‌های تبلیغات بازاریابی و پیشبرد فروش، شیوه چیدمان فروشگاه و استراتژی‌های بازرگانی مورد استفاده آنهاست. هدف از این کار، تمایز خود از انبوهی از شرکتهاست. شرکتهایی که صرفاً به دنبال کپی برداری از دیگران بوده و هیچ ویژگی منحصربه‌فردی ندارند جذابیتی نزد مشتریان نخواهند داشت.

سیمای یک شرکت

شرکت کوئپ لپ

در صنعتی که تحت تسلط غول‌هایی مثل هالمارک و گیسون است کارآفرینی به نام بریجت هابسون، مؤسس شرکت کوئپ لپ روشی برای متمایز کردن خود در کارتهای هدیه یافته است. به‌جای ایجاد کارتهای احساساتی معمولی که با گل و تصاویری از آسمان صاف و کوهها تزئین شده‌اند، هابسون کارتهایی با پیامهای تند و طعنه آمیز ولی خنده دار می‌فروشد (شکل 5-8 را ببینید). سری کارتهای کوئپ لپ از نمودارها و تصاویر برای انتقال پیامها استفاده می‌کند. یکی از این کارتها کلوچه‌ای را نشان می‌دهد که به بخش‌های مختلفی مثل "غذا، خواب، پوشاک و تو" تقسیم شده است. البته بزرگترین بخش این کلوچه "تو" است. روی یکی از کارتهای تولد نوشته شده، "مطمئن نیستم تولدت در همین ماه است ولی امیدوارم چنین باشد. تولدت مبارک!". پیامی که روی یکی از این کارتهای جالب وجود دارد این است "آیا می‌تونم بعضی از مسکن‌های تو رو امتحان کنم؟ مطمئنم زود خوب می‌شم". پس از اینکه هابسون در یافتن کارتهایی متناسب با شخصیت خود با مشکل مواجه شد شرکت کوئپ لپ را راه‌اندازی نموده و فروش این شرکت که در حال حاضر به سرعت در حال افزایش است از مرز 400,000 دلار فراتر رفته است. او می‌گوید، "کارتهای جذاب و جالب زیادی در اینجا وجود دارد. من با خود اندیشیدم که باید یک بازار تخصصی برای این کارتهای طعنه‌آمیز و خنده‌دار وجود داشته باشد".

تعلیقات نمونئ بگزره

سند پده

- ♥ په دستت درد نكنه هسابی برای هدیه ای که می شوای بوم بوی
- ♥ بپونه ای برای اینكه خوش باشيم
- ♥ توفیعی برای اینكه چرا این کارت اینقدر دیر رسیده
- ♥ په سال هر پیر خوش تر
- ♥ رفتیم بالا ماست بود اومدیم پائین دروغ بود هر چی گفتیم دروغ بود
- ♥ تاریخ انقضاء: وقتی که سال نو برسه

در سطحی عاطفی با مشتریان ارتباط برقرار کنید: یکی از استراتژیهای ایجاد یک ارتباط عاطفی با مشتریان، ایجاد هویتی هماهنگ با مشتریان است. شرکتهایی که روابط عمیقی با مشتریان خود برقرار می‌کنند در مقایسه با شرکتهایی که صرفاً به دنبال فروش هستند از یک پتانسیل استثنایی در زمینه بازاریابی پارتیزانی برخوردارند. این شرکتهای بدین علت برنده می‌شوند که مشتریان، با خرید کالاها یا خدمات شرکت مذکور یک انگیزه عاطفی دریافت می‌کنند. آنها بصورت عاطفی با مشتریان خود ارتباط برقرار کرده و آرمانهایی را برای آنها مطرح می‌کنند که از نظر مشتریان واجد اهمیت بوده، از آنان بصورت استثنایی مراقبت کرده و در زمینه کیفیت و ارائه خدمات از حد انتظار مشتری فراتر رفته یا بر اساس یک تجربه لذت بخش مبادرت به انجام فعالیت بازرگانی با آنها می‌کنند. ایجاد و پرورش یک رابطه مستمر با مشتریان منجر به ایجاد رابطه ای مبتنی بر اعتماد می‌شود که یکی از مؤلفه‌های اصلی هر تلاش بازاریابی به حساب می‌آید. محققان در یکی از مطالعات اخیر به این نتیجه رسیدند که 82% مشتریان از شرکتهایی که به اعتقاد آنها از اعتمادشان سوء استفاده می‌کنند خرید نمی‌کنند.

یکی دیگر از جنبه‌های مهم ارتباط با مشتریان، تعریف پیشنهاد منحصر به فرد فروش شرکت یا USP¹ است که یکی از مزایای کلیدی در زمینه کالاها و خدماتی است که آنها را از رقبا متمایز می‌کند. یک USP اثر بخش باید منحصر به فرد بوده و چیزی باشد که رقبا قادر به ارائه آن نبوده و به اندازه کافی الزام آور باشد تا مشتریان را تشویق به خرید نماید. متأسفانه، بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی هیچگاه USP شرکت خود را تعریف نکرده و نتیجه این امر یک پیام بی‌اثر تقلیدی قلمداد می‌شود که استمداد خرید از شرکت را مطرح کرده و مشتریان نیز هیچ دلیل الزام‌آوری برای انجام آن نمی‌بینند.

یک USP موفق به این سؤال کلیدی مشتریان پاسخ می‌دهد:

” این محصول برای من چه فایده‌ای دارد؟“ یک USP موفق باید در کمتر از ده کلمه هر آنچه شرکت می‌تواند برای مشتریان انجام دهد را بیان کند. آیا کالا یا خدمت شما منجر به صرفه‌جویی در زمان یا پول مشتریان شده، زندگی آنها را آسانتر و سهل‌تر نموده، عزت نفس آنها را بهبود داده یا سبب می‌شود که احساس بهتری داشته باشند؟ اگر چنین است شما از مبنای لازم برای ایجاد یک USP برخوردار هستید. به‌عنوان مثال، مالک یک هتل موفق در نیو انگلند که مکان خواب به همراه صبحانه را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد با یک USP چهار کلمه‌ای وارد بازار شد که بیان می‌کند که مشتریان چگونه می‌توانند مفری برای گریز از زندگی شلوغ خود پیدا کنند: ”رختخواب نرم، صبحانه خوشمزه“. اشموتل گینیویچ، مدیر عامل شرکت آیس کام، یک فروشگاه اینترنتی جواهرات، USP شرکت خود را به سادگی بیان می‌کند: ”ما یک فروشگاه مورد علاقه زنان هستیم“. شیلای پترسن، کمک مؤسس شرکت مارکو، یک شرکت مشاوره بازاریابی، USP شرکت خود را بدین شکل بیان می‌کند: ”راهکارهای خلاقانه برای مسائل بازاریابی لاینحل“.

بهترین راه شناسایی یک USP با معنی که شرکت را به مشتریان هدف مرتبط می‌کند، توصیف مزیت یا مزایای اولیه‌ای است که کالاها یا خدمات مذکور به مشتریان ارائه کرده و سپس ذکر سایر مزایای ثانویه ارائه شده توسط آنهاست. بعید است که یک شرکت بتواند بیش از سه مزیت اصلی داشته باشد. هنگام توصیف مزایای اصلی شرکت برای مشتریان، کارآفرینان باید فراتر از ویژگی‌های فیزیکی کالا یا خدمت بیاندیشند. در بعضی از مواقع، قویترین USP به ذکر مزایای نامشهود یا روانی می‌پردازد که کالاها یا خدمات به مشتریان ارائه می‌کنند. به‌عنوان مثال می‌توان به ایمنی، امنیت، مقبولیت، موقعیت و نظایر اینها اشاره نمود. با این وجود کارآفرینان باید دقت کنند که از تأکید بر تفاوت‌های جزئی که ارتباط چندانی با مشتریان ندارد اجتناب کنند. همچنین بسیار مهم است که لیستی از شواهدی را تهیه کنید که از USP شرکت شما پشتیبانی می‌کند. به‌عنوان مثال می‌توان به خدمات 24 ساعته، پرسنل کاملاً آموزش دیده، جوایز کسب شده و نظایر اینها اشاره نمود، با تمرکز پیام بر مزایای اصلی و واقعیت‌های مربوطه، مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند USP خود را به شیوه‌ای منطقی به مخاطبان هدف منتقل نموده و توجه آنها را جلب کنند. ایجاد یک پیام بازاریابی برای یک شرکت در ارتباط با USP اصلی آن برای مشتریان بیانگر مزایای خاصی است که می‌توان در اثر خرید کالا یا خدمت به دست آورده و بیان می‌کند که چرا آنها باید به جای خرید از رقبا، از شرکت شما خرید کنند. در نهایت، هنگامی که شرکتی مبادرت به انتقال USP خود به مشتریان می‌کند باید به وعده‌های خود عمل کند. هیچ چیزی همانند وعده منفعت رسانی به مشتریان و سپس عدم عمل به وعده مذکور منجر به تخریب سریع اعتبار شرکت نخواهد شد.

¹ . Unique Selling Proposition

بسیاری از شرکتهای کوچک زمینههای مشترکی را با مشتریان خود درباره موضوعی یافته‌اند که اهمیتی فزاینده برای بسیاری از افراد یافته است: محیط زیست. از فروشندگان لباس جین گرفته تا خلال دندان، همگی بر محصولات سازگار با محیط زیست تأکید کرده و در این فرآیند یک ارتباط عاطفی با مشتریان خود برقرار می‌کنند.

سیمای یک شرکت

Rogan NYC and Recycline

شرکت Rogan NYC لباسهای مارک لومستات خود را می‌فروشد که از پنبه‌هایی درست شده که بدون استفاده از آفت‌کشها و کودهای شیمیایی تولید شده و دامنه قیمت آن بین 159 تا 182 دلار است. اریک هادسون، مدیر عامل این شرکت متوجه شده است که مشتریان بی‌درنگ مبادرت به خرید محصولاتی می‌کنند که از مواد بازیافتی مثل بطری‌های پلاستیکی ساخته شده‌اند. اگر چه قیمت بسیاری از محصولات شرکت مثل مسواک، تیغ اصلاح و نظایر اینها بالاتر از نمونه‌های مشابه برای کالاهایی است که از اقلام بازیافتی تولید نمی‌شوند، تقاضا بین مشتریان هدف شرکت همچنان قوی باقی مانده است. هادسون می‌گوید: "در حال حاضر تعداد بیشتری از افراد در هنگام خرید، موضوعات زیست محیطی را در کنار مواردی مثل قیمت و رنگ در نظر می‌گیرند".

مشتریان در انجام معامله با شرکتهایی که آرمانهای زیست محیطی را پشتیبانی نموده و بخشی از درآمد پیش از کسر مالیات خود را صرف سازمانهای خیریه نموده و با حس مسئولیت اجتماعی خود در این زمینه فعالیت می‌کند احساس بهتری دارند.

از طریق مارک تجاری، هویتی را برای کسب و کار خود ایجاد کنید: یکی از مؤثرترین روشهایی که کارآفرینان می‌توانند خود را از رقبا متمایز کنند ایجاد یک هویت منحصر به فرد برای خود از طریق مارک تجاری است. اگر چه آنها ممکن است منابع لازم برای ایجاد یک مارک تجاری معروف مثل کوکاکولا را نداشته باشد، می‌توانند در ایجاد یک هویت تجاری برای شرکت‌های خود، ولی در مقیاس کوچکتر، در بازاری که در حال خدمات رسانی به آن هستند به شکل موفقیت آمیزی عمل کنند. ایجاد مارک تجاری مستلزم برقراری ارتباط و انتقال USP شرکت به مشتریان هدف بر اساس یک شیوه منسجم و هماهنگ شده است. مارک تجاری وجهه شرکت در بازار است و بر اساس وعده ارائه کالاها و خدمات باکیفیت توسط شرکت برای ارضای نیازهای متعدد مشتریان ایجاد می‌شود. شرکتهایی که مارکهای تجاری را به شکل موفقیت آمیزی ایجاد می‌کنند از افزایش وفاداری مشتری، توانایی اعمال قیمت‌های بالاتر، دیده شدن بیشتر توسط مشتری و افزایش شناسایی نام محصول نفع می‌برند. یکی از کارشناسان بازاریابی می‌گوید: "مارک تجاری ارزشمندترین بخش اموال غیر منقول در دنیا به حساب می‌آید چرا که در گوشه‌ای از ذهن مشتری جای می‌گیرد".

سیمای یک شرکت

In-N-Out Burger

یک فروشگاه زنجیره‌ای همبرگر در کالیفرنیا به نام In-N-Out Burger بدین سبب در حال رشد است که مالکان آن یک مارک تجاری بامعنی را به شیوه‌ای روشمند در طول زمان ایجاد کرده‌اند. شرکت مذکور در سال 1948 توسط هری و استر اشنایدر در حومه لس آنجلس تأسیس شد و یکی از فروشگاههایی است که مشتریان برای خرید نیازی به پیاده شدن از خودروی خود ندارند. تعداد شعبات این فروشگاه در سه ایالت غربی به 175 شعبه رسید و این کار را با تمرکز بر فرمول اساسی خود برای موفقیت انجام داد: کیفیت برتر، گوشت و نان تازه، سفارشات با استفاده از سیب‌زمینی‌هایی که با دست خرد می‌شود و خدمت رسانی سریع (شعبات این شرکت یخچال فریزر یا مایکروویو اوون ندارند). به عبارت دیگر در این شرکت سادگی حاکم است. هیچ نوع جوجه، سالاد، دسر و هیچ نوع اسباب بازی برای کودکان وجود ندارد بلکه فقط برگرهای خوب، سیب زمینی، مشروبات غیر الکلی و میلک شیک (مخلوط شیر، شربت و بستنی که از آن تحت عنوان شیر بستنی نام برده می‌شود) ارائه می‌شود. شرکت مذکور بر خلاف بسیاری از رقبای بزرگتر خود با ارائه قیمت‌های پائین یا تکیه بر اقلام 99 سنتی درصد جذب مشتریان نیست. شرکت مذکور فقط به وعده‌های خود عمل می‌کند. مشتریان متعهد این شرکت با خوشحالی در صف می‌ایستند تا قیمت یک کامبوی دبل را بپردازند (دو دبل برگر و دو لایه پنیر روی نان تازه همراه با سیب زمینی و نوشابه). بخشهای متعدد استراتژی بازاریابی خانواده اشنایدر با یکدیگر ترکیب شده‌اند تا در یک صنعت کاملاً رقابتی، شرکت مذکور را به موفقیتی عظیم تبدیل کنند.

شکل 6-8 نشان دهنده شبکه‌ای است که برای کمک به کارآفرینان طراحی شده تا ویژگی‌های کالاها و خدماتی را مشخص کنند که بیانگر نویدبخش‌ترین و بالاترین پتانسیل برای ایجاد مارک تجاری هستند.

شکل 6-8

ایجاد یک مارک تجاری

بلا	قابلیتهای عادی ویژگی‌هایی هستند که برای مشتریان واجد اهمیت بوده ولی همه رقبا آنها را ارائه می‌دهند. تمام شرکتهای موجود در بازار باید بر این ویژگی‌ها سرمایه‌گذاری نمایند.	محرکها ویژگی‌هایی هستند که هم برای مشتریان دارای اهمیت بوده و هم شرکت را از سایر رقبا متمایز می‌کنند. این‌ها ویژگی‌هایی هستند که برای ایجاد مارک تجاری خود، شرکت باید بر آنها تمرکز کند.
	عوامل خنثی ویژگی‌هایی هستند که ارتباطی با مشتریان ندارند. این ویژگی‌ها هنگامی که بحث تعریف مارک تجاری پیش می‌آید، بی‌فایده هستند.	طلای بدلی ویژگی‌هایی هستند که منحصر به شرکت شما بوده ولی منجر به افزایش وفاداری مشتریان نسبت به کالاها یا خدمات شما نمی‌شوند. این اشتباه را مرتکب نشوید که مبادرت به تعریف مارک تجاری براساس این ویژگی‌ها نمایید!
ارتباط	پایین	بالا
تین	تنوع	

یک وب‌لاگ برای خود ایجاد کنید: وب‌لاگ (بلاگ) یک روزنامه شخصی اینترنتی است که مرتباً به روز شده و حاوی ایده‌های نویسنده دربارهٔ مباحث متعدد و لینک‌هایی به سایت‌های مربوطه است. اشاعهٔ وب‌لاگها شگفت‌انگیز بوده است. همهٔ افراد از نوجوانان گرفته تا شرکتهای بزرگ برای خود وب‌لاگ ایجاد کرده‌اند. تکنوراتی، شرکتی که وب‌لاگها را مورد بررسی قرار می‌دهد، تخمین می‌زند که چهارده میلیون وب‌لاگ اینترنتی وجود داشته و هر روزه 80,000 وب‌لاگ نیز به آنها افزوده می‌شود. وب‌لاگهای بازرگانی می‌توانند بخش مؤثری از یک استراتژی بازاریابی پارتیزانی بوده و کارآفرینان را قادر می‌سازند تا با تعداد زیادی از مشتریان به‌صورتی اقتصادی ارتباط برقرار کنند. وب‌لاگهایی که منجر به جلب توجه مشتریان فعلی و بالقوه می‌شوند می‌توانند باعث افزایش شهرت و فروش شرکت شوند. شرکتهای وب‌لاگهای خود را ایجاد کرده، آنها را در وب‌سایت‌های خود بهبود داده و سپس، ماهیت و پروسه اینترنت منجر به انتقال نظرات و ارسال ایمیل به دوستان دربارهٔ وب‌لاگ خواهد شد. در حقیقت، بسیاری از شرکتهای کوچک به مشتریان امکان می‌دهند تا در وب‌لاگهایشان مشارکت کرده و پتانسیل یکی از ارزشمندترین ابزارهای بازاریابی، یعنی تأییدیه‌های کاربران راضی را در اختیار آنها قرار می‌دهند. گفتمان غیررسمی در وب‌لاگها انطباق ایده‌آلی با وضعیت شرکتهای کوچکی دارد که فرهنگ و سبک آنها بصورت غیررسمی است.

سیمای یک شرکت

Denali Flavors

یکی از شرکتهایی که با استفاده از وب‌لاگ به موفقیت عظیمی دست یافته است شرکت Denali Flavors است که طعمهای تخصصی صنعت بستنی از جمله طعم مشهور Moose Tracks را تولید می‌کند. اگر چه Moose Tracks یکی از پرفروش‌ترین طعمهای صنعت به حساب می‌آید، مدیران این شرکت متوجه این موضوع شده‌اند که درصد قابل توجهی از جامعه هنوز نام آنرا نشنیده‌اند. آنها تصمیم به ایجاد چهار وب‌لاگ گرفتند که مخاطبین هدف گوناگونی را برای معرفی محصول مد نظر قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، وب‌لاگ Moosetopia، یک وب‌لاگ کاملاً تفریحی به حساب می‌آید که توسط این شرکت تهیه شده و تصاویری از شرکت و محصولات آنرا در سایت‌های توریستی مشهور قرار می‌دهد. این وب‌لاگ یک دیدگاه داخلی را نسبت به موضوعات شرکت داشته و از مشتریان می‌خواهد بازخوردهای خود را دربارهٔ موضوعات گوناگون به شرکت ارائه دهند. مشهورترین وب‌لاگ شرکت، وب‌لاگ تأمین مالی آن است که توصیه‌های مفیدی را به‌صورت رایگان در این زمینه ارائه کرده و توسط شرکت حمایت می‌شود. از زمانی که Danali شروع به اجرای استراتژی بازاریابی خود از طریق وب‌لاگ نموده است، گزارشات نشان می‌دهد که بازدید از وب‌سایت این شرکت 25/7 درصد افزایش یافته و زمانی که بازدید کنندگان در این سایت صرف کرده‌اند 23/4 درصد بیشتر شده که نتایج شگفت‌انگیزی برای یک سرمایه‌گذاری 700 دلاری به حساب می‌آید.

وب‌لاگها می‌توانند در جهت تحقق بسیاری از اهداف بازرگانی عمل کنند که شامل به روز نگه داشتن مشتریان درباره محصولات جدید، بهبود خدمت‌رسانی به مشتریان و بهبود وضعیت شرکت است. بصورت فزاینده، این وب‌لاگها به ویژگی‌های اصلی وبسایتهای بازرگانی تبدیل می‌شوند. به‌عنوان مثال شرکت ماکرومدیا، یکی از تهیه‌کنندگان نرم افزار، از وب‌لاگ برای مطلع نگهداشتن مشتریان درباره محصولات جدید خود استفاده می‌کند. اگر این وب‌لاگها مرتباً تحت کنترل قرار گیرند، می‌توانند دیدگاههای مناسبی را در ارتباط با نگرشها و ترجیحات مشتریان در اختیار کارآفرینان قرار دهند. یکی از نویسندگان بازرگانی می‌گوید، "وب‌لاگها همانند یک گروه تمرکز بی‌پایان هستند". با این وجود، ایجاد وب‌لاگ عاری از ریسک نیست. شرکتهای باید خود را آماده برخورد با بازخوردهای منفی از سوی بعضی از بازدیدکنندگان نمایند.

بر مشتری تمرکز کنید: بسیاری از شرکتهای بینش خود را درباره عنصر اصلی موفقیت تمام مؤسسات بازرگانی از دست داده‌اند: مشتری. بازگرداندن مشتریان ناراضی مستلزم این است که شرکتهای به شکلی کاملاً متفاوت از گذشته بر آنها تمرکز کنند. مؤسسات بازرگانی باید این موضوع را درک کنند که تمام فعالیتهای بازرگانی به ایجاد مشتریان راضی بستگی دارد. یکی از کارآفرینان می‌گوید، "اگر از مشتریانتان مراقبت نکرده و روابط خود را با آنها تقویت نکنید، مطمئناً شخص دیگری اینکار را انجام خواهد داد".

شرکتهای به تدریج متوجه هزینه‌های واقعی روابط ضعیف با مشتریان شده‌اند. به‌عنوان مثال:

- 67 درصد مشتریانی که دیگر از یک فروشگاه خاص خرید نمی‌کنند علت آنرا در این می‌دانند که یک کارمند بی‌مسئولیت برخورد نامناسبی با آنها داشته است.
- 96 درصد مشتریان ناراضی هیچگاه درباره خدماتی که با بی‌ادبی به آنها ارائه شده شکایت نمی‌کنند ولی...
- 91 درصد از مشتریان مجدداً از شرکت مذکور خرید نمی‌کنند.
- صد درصد مشتریان ناراضی داستانهای وحشتناکی را دست کم به نه نفر دیگر می‌گویند.
- 13 درصد مشتریان ناراضی داستانهای خود را دست کم به 20 نفر دیگر می‌گویند.

به نظر نویسندگان کتاب "مشتریان را برای تمام عمر نگه دارید"، پیامد ناگوار این بی‌تفاوتی نسبت به مشتری بطور میانگین برای شرکتهای هزینه‌ای معادل از دست رفتن 15 تا 30 درصد فروش ناخالص خواهد داشت. چون 70 درصد فروش عادی شرکت از مشتریان فعلی تأمین می‌شود، تعداد کمی از شرکتهای می‌توانند شیوه‌ای را در پیش بگیرند که منجر به ناراحتی خریداران شده و همچنان پابرجا بمانند. در حقیقت، شرکتهای معمولاً 20 درصد مشتریان خود را در هر سال از دست می‌دهند. با این وجود، یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت مشاوره‌ای Bain & Co نشان می‌دهد که شرکتهایی که سعی می‌کنند پنج درصد از مشتریان خود را بیشتر نگه دارند با افزایش سودی معادل 25 درصد مواجه شده و در بعضی از موارد، این افزایش سود به 95 درصد رسیده است. سایر مطالعات نشان می‌دهد که سطح بالای حفظ مشتری منجر به سود بالاتر از میانگین و رشدی بالاتر از سهم بازار شده است. شرکت پاولزبوک، یک کتابفروشی مستقر در پرتلند در آرگون، که به‌واسطه موجودی عظیم خود به شهر کتاب مشهور است، پایه مستحکمی از مشتریان وفادار را ظرف 30 سال فعالیت خود ایجاد کرده و این امر شرکت را قادر ساخته تا به شکلی موفقیت آمیز با غولهای صنعت مثل Barnes and Noble و Books-a-Million رقابت کند. این شرکت میزبان چندین مراسم عروسی برای مشتریانی بوده که از آنجا بازدید کرده‌اند و حتی خاکستر یکی از مشتریان (به درخواست او) در یکی از ستونهای دفن شده که به همین منظور همانند یک قفسه کتاب در مدخل شمال غربی فروشگاه ساخته شده است. این یعنی وفاداری مشتری!

چون 20 درصد مشتریان یک شرکت حدود 80 درصد فروش آنرا ایجاد می‌کنند، در مقایسه با صرف پول برای جذب مشتریان فرصت طلبی که جزو حزب باد به حساب می‌آیند، بهتر است منابع خود را صرف حفظ بهترین و سودآورترین مشتریان کنیم. فرض کنید که یک شرکت پایه مشتریان خود را هر ساله به میزان 20 درصد افزایش داده اما فقط 85 درصد مشتریان فعلی خود را حفظ می‌کند. نرخ رشد واقعی این شرکت پنج درصد در سال $(5\%) = (100\% - 85\%) - 20\%$ است. اگر همین شرکت بتواند نرخ حفظ مشتریان خود را به 95% افزایش دهد، نرخ رشد خالص آن سه برابر شده و به 15 درصد خواهد رسید $(15\%) = (100\% - 95\%) - 20\%$.

اگر چه جذب مشتریان جدید منجر به تداوم رشد شرکت می‌شود، حفظ مشتریان فعلی در موفقیت شرکت نقشی اساسی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که مشتریان وفادار 67% بیش از مشتریان جدید خرید می‌کنند. علاوه بر این، جذب یک مشتری جدید عملاً برای شرکتهای 7 تا 9 برابر حفظ مشتری فعلی هزینه دارد. بنابراین، مالکان مؤسسات کوچک بهتر است از خود بپرسند، "ما چگونه می‌توانیم ارزش مشتریان را افزایش داده و به

گونه‌ای به آنها خدمت‌رسانی کنیم که تشویق به تداوم فعالیت بازرگانی با ما شوند؟“ این امر قابل مقایسه با این سؤال است که، “ما چگونه می‌توانیم سهم بازار خود را به میزان 10 درصد افزایش دهیم؟“ رمز موفقیت در زمینه بازاریابی در حفظ پایه فعلی مشتریان است.

سیمای یک شرکت

چیکو

در شرکت چیکو، فروشگاه لباسی که هدف آن، زنان متعلق به نسل انفجار جمعیت (پُرزایی) است، مشتریانی که 500 دلار کالا می‌خرند به عضویت کلوپ چیکو در می‌آیند. این فروشگاه انواع مزایای جنبی را به آنها ارائه می‌دهد که شامل یک تخفیف 5 درصدی در تمام خریده‌ها خواهد بود. کلوپ مذکور در حال حاضر دارای بیش از 435,000 عضو است و دو میلیون نفر دیگر نیز در صدد رسیدن به هدف 500 دلاری هستند. مدیریت چیکو به خوبی از مزایای حفظ این مشتریان وفادار آگاه است. به گفته چارلز کلیمن، رئیس امور مالی این شرکت، “اعضای این کلوپ چهل درصد بیش از مشتریان معمولی خرید کرده و شش برابر سایرین به آن مراجعه می‌کنند.“

موفقترین شرکت‌های کوچک، یک تمرکز را بر مشتری ایجاد کرده و نگرش رضایت مشتری را در سراسر شرکت تزریق می‌کنند. آنها می‌دانند که جذب مشتریان مادام‌العمر نیازمند بکارگیری مدیریت تجربه مشتری (CEM)¹ و ایجاد سیستماتیک تجربیات بهینه برای مشتریان در تمام تعاملات آنها با شرکت است (شکل 7-8 را ببینید). شرکت‌هایی که نگرش CEM را در حد کلاس جهانی دارند با تمرکز بر موضوعات ظریفی مثل پاسخگویی سریع به سؤالات یا شکایات مشتریان، ارائه کالاها یا خدمات منحصربه‌فرد به مشتریان و ترجیحات او یا ارسال یک کپی از موضوعات مورد علاقه او خود را از دیگران متمایز کرده‌اند. توجه به تعاملات شرکت با مشتریان به مرور زمان تجربه خدمت‌رسانی مثبتی را برای آنان ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، یک گلفروشی کوچک خدمات ویژه‌ای را به مشتریانی ارائه می‌کند که رخدادهای ویژه را فراموش کرده‌اند. فروشگاه مذکور کارتی را برای آنها ارسال نموده و این موضوع را به آنها یادآور می‌شود. آویس، یک شرکت اجاره خودرو که به سختی در این حوزه تلاش می‌کند، کل فرآیند اجاره خودرو را به بیش از صد گام جزئی تقسیم کرده و هر یک از آنها را با در نظر گرفتن جزئیات دقیق از دید مشتری مورد بررسی قرار می‌دهد تا تجربه مشتریان را بهبود دهد. شرکت مذکور مداوماً بررسی‌هایی را روی مشتریان انجام می‌دهد تا عواملی که از نظر آنها دارای بیشترین اهمیت هستند را تعیین کند (آسایش، سرعت، ایمنی، خدمات مشتریان و قیمت که غالباً در رأس این لیست قرار دارد) و سپس در صدد یافتن روش‌هایی برای گنجاندن این موارد در هر یک از معاملات صورت گرفته است. برنامه خدمات ترجیحی شرکت آویس، که انتخاب خودروهای اجاره‌ای را به یک فرآیند کوتاه تبدیل کرده و ده دقیقه از میانگین زمان انتخاب خودرو را کوتاه کرده است، تنها یک نمونه از تلاش‌های مشتری‌مداری شرکت آویس است.

¹ . Customer Experience Management

شکل 7-8

اصول مدیریت تجربه مشتری (CEM)



این شرکتها چگونه روابط خود با مشتریان را مدیریت کرده و تعمداً تا بدین حد بر مشتریان خود تمرکز می‌کنند؟ آنها مداوماً چهار سؤال اساسی را از مشتریان پرسیده و سپس بر اساس آنچه می‌شنوند عمل می‌کنند:

1. چه کاری را درست انجام می‌دهیم؟
2. چگونه می‌توان آن کار را به نحو بهتری انجام داد؟
3. چه کاری را غلط انجام داده‌ایم؟
4. در آینده چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟

سیمای یک شرکت

کارگاههای ساخت خرس اسباب بازی

ماکسین کلارک، مؤسس "کارگاههای ساخت خرس اسباب بازی"، شرکتی است که به کودکان در تمام سنین امکان می‌دهد تا حیوانات توپُر را با یک تجربه شاد و تعاملی ساخته و از دو یا سه فروشگاه این شرکت (مشمول بر بیش از 200 فروشگاه) در هر هفته بازدید می‌کند تا بتواند زمانی را بصورت ملاقات چهره به چهره با مشتریان شرکت بگذراند. او هزاران کارت ویزیت به آنها می‌دهد که منجر به دریافت هزاران ایمیل از مشتریان می‌شود. او از این تعامل با مشتری چه چیزی به دست می‌آورد؟ او می‌گوید، "ایده. من عادت داشتم که درباره ایده‌های خودم فکر کنم ولی بهترین کار این است که بر ایده‌های مشتریانم تمرکز داشته باشم". ایده‌های مشتریان سبب شده تا بخشی به‌عنوان "یک خرس بسازید" ایجاد شود. برای آزمودن ایده‌ها، کلارک آنها را به "مجمع مشاوران توله خرسهای مجازی" دعوت می‌کند که جامعه‌ای متشکل از کودکانی است که در لیست ایمیل او قرار داشته و این امر به او کمک می‌کند تا روندهایی را مشخص کند که بر آن اساس شرکت می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های خود را انجام دهد. کلارک یک رمز را برای مدیریت یک کسب و کار موفق بیان می‌کند و آن این است که، "همیشه خود را جای مشتری بگذارید."

جدول 2-8 تعدادی از استراتژی‌های اساسی ایجاد و حفظ مشتریان وفادار را در اختیار شما قرار می‌دهد.

جدول 2-8

استراتژی‌هایی برای ایجاد و حفظ مشتریان وفادار

- بهترین مشتریان خود را شناسایی کرده و انگیزه‌هایی را برای بازگشت مجدد به آنها ارائه دهید. منابع خود را بر بیست درصد از مشتریانی متمرکز کنید که هشتاد درصد از فروش‌ها را دارند.
- هنگامی که یک مشتری را ناراضی می‌کنید، مشکل مذکور را به سرعت برطرف کنید. در یکی از مطالعات مشخص شد که با توجه به احتمال شکایت، 95 درصد از مشتریان در صورتی مجدداً به شرکت باز خواهند گشت که شرکت مذکور شکایت آنها را به سرعت و به شکلی مؤثر مورد بررسی قرار دهد. بدترین راه مدیریت شکایت، نادیده گرفتن آن یا محو کردن آن به یکی از مژگین یا گذر زمان طولانی برای برخورد با آن است.
- مطمئن شوید که سیستم کسب و کار شما فرآیند خرید را برای مشتریان آسان می‌سازد. مراحل غیرضروری را حذف کنید.
- مشتریان را تشویق به طرح شکایت کنید. اگر ندانید کجای کار ایراد دارد نمی‌توانید آنرا اصلاح کنید. بفهمید مشتری به دنبال چه راهکاری می‌گردد و در صدد برآیند تا حتی الامکان به آن راهکار نزدیک شوید.
- با مشتریان از دست رفته تماس برقرار نموده و علت را جویا شوید. ممکن است به مشکلی برخورد کنید که هیچگاه تصور وجود آنرا نیز نمی‌کردید.
- از کارکنان برای بهبود خدمات رسانی به مشتریان درخواست بازخورد نمائید. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت TARP، یک شرکت تحقیقاتی در زمینه خدمات مشتریان، به این نتیجه رسید که کارکنان خدماتی که در خط مقدم تماس با مشتریان هستند تقریباً 95 درصد از مواردی که می‌تواند منجر به بروز شکایت مشتریان شود را پیش بینی می‌کنند. بر این موضوع تأکید داشته باشید که همه افراد بخشی از تیم رضایتمندی مشتری به حساب می‌آیند.
- تعهد کامل مدیریت ارشد نسبت به خدمات برتر به مشتریان را جلب نموده و منابع مناسبی را در این زمینه اختصاص دهید.
- به مدیران امکان دهید تا در بعضی از مواقع با مشتریان دیدار کنند. این امر یک نمونه عالی از واقع‌بینی است. مالک یک شرکت کوچک تولید رباط این استراتژی را عامل صرفه‌جویی‌های زیادی می‌داند که شرکت او آنها را بدست آورده است. او می‌گوید، "در حال حاضر تمام کارکنان شرکت از جمله خودم دست کم چهار بار در ماه مسئول ملاقات با مشتریان هستیم".
- تمام افرادی که با مشتریان در تماسند را به دقت انتخاب کرده و آنها را تحت آموزش قرار دهید. هیچگاه اجازه ندهید کارکنان بی‌ادب با مشتریان کار کنند.
- یک دستورالعمل خدماتی را ایجاد کنید که نگرش شما را نسبت به مشتریان ابلاغ کند. مشتریان می‌خواهند با آنها به گونه خاصی برخورد می‌شود.
- به کارکنانی که مشغول ارائه خدمات استثنائی به مشتریان هستند پاداش دهید.
- این عادت را در خود پرورش دهید که مشتریان را به نام صدا بزنید. این امر یکی از منطقی‌ترین روش‌های برقراری ارتباط با مشتریان است.
- به خاطر داشته باشید که مشتری صورتحساب‌ها را می‌پردازد. برخورد ویژه منجر به جذب و حفظ مشتریان خواهد شد به گونه‌ای که مجدداً برای خرید به شرکت باز خواهند گشت.

تعهد به کیفیت: در محیط بازرگانی جهانی امروز که رقابت شدیدی در آن جریان دارد، کالاها و خدمات باکیفیت پیش‌نیاز موفقیت و حتی بقا به حساب می‌آیند. با توجه به یک اصل مسلم بازاریابی، بدترین فاجعه بازاریابی این است که تبلیغاتی عالی به همراه یک کیفیت ضعیف داشته باشیم. مشتریان به شرکت مراجعه کرده، انتظار کالاها و خدمات باکیفیت داشته و آنها را طلب می‌کنند. شرکت‌هایی که بتوانند آنها را به شکل ثابتی به مشتریان ارائه کنند دارای یک مزیت رقابتی متمایز خواهند شد. تحقیقات انجام شده توسط جاش گوردون، نویسنده یک کتاب معروف در زمینه بازاریابی نشان می‌دهد که تقریباً شصت درصد مشتریانی که دست به تعویض عرضه‌کنندگان زده‌اند، می‌گویند که علت اصلی، وجود مشکل در کالاها یا خدمات شرکت بوده است.

امروزه، کیفیت چیزی بیش از یک شعار نصب شده بر تابلوی اعلانات شرکت است. شرکت‌هایی که در حد کلاس جهانی فعالیت می‌کنند با کیفیت به‌عنوان یک هدف استراتژیک و بخش لاینفکی از استراتژی و فرهنگ شرکت برخورد می‌کنند. این فلسفه تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع (TQM)¹ شناخته شده و کیفیت نه فقط در کالاها یا خدمات بلکه در تمام جنبه‌های فعالیت‌های بازرگانی مثل روابط مشتری و بهبود مستمر به چشم می‌خورد.

¹ . Total Quality Management

شرکت‌هایی که در مرز جنبش کیفیت قرار دارند در حال توسعه روش‌های جدیدی برای سنجش کیفیت هستند. تولیدکنندگان اولین گروه‌هایی هستند که از تکنیک‌های TQM استفاده کرده ولی خرده فروشان، عمده فروشان و سازمان‌های خدماتی نیز از مزایای تبدیل شدن به قهرمانان کیفیت منتفع شده‌اند. آنها در حال بررسی شکایات مشتریان، تماس با مشتریان از دست رفته و یافتن شیوه‌های جدید ردیابی هزینه‌های کیفیت (COQ)¹ و بازده کیفیت (ROQ)² هستند. ROQ مشخص می‌کند که، اگر چه بهبود کیفیت می‌تواند منجر به بهبود توانایی رقابتی شرکت شود، تنها آن دسته از بهبودهایی که نرخ بازده منطقی به همراه دارند ارزشمند هستند. اصولاً ROQ مدیران را ملزم می‌کند تا اطمینان حاصل کنند که بهبودهای صورت گرفته در کیفیت بیش از هزینه‌های پرداخت شده برای این امر است.

کلید توسعه یک فلسفه موفق TQM نگرستن به دنیا از دید مشتری است. به عبارت دیگر، کیفیت باید منعکس‌کننده نیازها و خواسته‌های مشتریان باشد. مشتریان چگونه کیفیت را تعریف می‌کنند؟ با توجه به یکی از تحقیقات انجام شده در این زمینه، آمریکایی‌ها کیفیت محصول را به ترتیب زیر مورد ارزیابی قرار می‌دهند: قابلیت اطمینان (میانگین زمان بین دو خرابی)، دوام (چه مدت زمانی کالای مذکور دوام می‌آورد)، سهولت استفاده، مارک تجاری شناخته شده یا قابل اعتماد و در نهایت قیمت در این لیست قرار می‌گیرند.

سیمای یک شرکت

PediSedate

پس از استفاده از تجهیزات بیهوشی سنتی برای آرام کردن کودکان در خلال انجام اعمال جراحی و مشاهده ترس و هراسی که این امر در بیماران ایجاد می‌کند، یک متخصص بیهوشی بنام جفری هارت درصدد برآمد تا یک ابزار جدید و مناسبتر را ساخته و در نهایت با PediSedate وارد این عرصه شد که یک ابزار پزشکی باکیفیت بالاست که همانند یک اسباب بازی عمل می‌کند. PediSedate یک گوشی کاملاً رنگی است که به یک CD Player یا دستگاه بازی وصل است. یکی از گوشیهای موسیقی یا صدای بازی‌های ویدئویی را منتقل کرده و گوشی دیگر نیز از تجهیزات پیچیده برای کنترل میزان اکسیژن خون استفاده می‌کند. هنگامی که کودک با گوشی احساس راحتی کرد، یک لوله چرخان روبروی دهان کودک قرار گرفته، گازهای آرامبخش را به او منتقل کرده و وضعیت تنفسی بیمار را کنترل می‌کند. تمرکز هارت بر ایجاد یک محصول باکیفیت که سهولت استفاده را هم برای جوانان و هم برای پزشکان به همراه آورده است منجر به ایجاد یک کسب و کار موفق شده است. هارت می‌گوید، "بسیاری از کودکانی که این اختراع برای اولین بار روی آنها مورد استفاده قرار گرفته بود آنرا آنقدر دوست داشتند که می‌پرسیدند آیا امکان دارد این وسیله را با خود به خانه ببرند."

هنگام خرید خدمات، مشتریان به دنبال ویژگی‌های مشابهی هستند: ویژگی‌های مشهود (تجهیزات، امکانات و انسان‌ها)، قابلیت اطمینان (انجام آن چیزی که ادعای آنرا دارید) پاسخگویی (کمک‌رسانی سریع به مشتریان و حل مسائل آنها) و تضمین و همدلی (انتقال یک نگرش مراقبتی). به عنوان مثال، مالک یک شرکت بسیار موفق در کنترل حشرات به مشتریان خود یک تضمین منحصر به فرد و بی چون و چرا ارائه می‌دهد: اگر شرکت نتواند تمام حشرات محل زندگی آنها را بر اساس نظر مشتری نابود کند، پرداخت‌های دوازده ماهه اخیر مشتری به او باز گردانده شده و هزینه دریافت خدمات از یک نابود کننده دیگر حشرات به او پرداخت می‌شود. شرکت مذکور به این امر افتخار می‌کند که تنها یکبار ظرف هفده سال گذشته از این تضمین استفاده کرده است.

شرکت‌هایی که عملکردی عالی در ارائه کالاها و خدمات باکیفیت دارند متوجه مزایای مشهودی به شکل افزایش فروش، مشتریان مکرر، درجه بالای حفظ مشتریان و هزینه‌های کمتر هستند. شرکت‌های کوچکی که در ایجاد شهرت برای کالاها یا خدمات باکیفیت به موفقیت دست یافته‌اند بر خط مشی‌های زیر در ارائه کالاها یا خدمات مناسب در همان اولین مرتبه تکیه می‌کنند.

- کیفیت را در فرآیند خود بگنجانید. برای حفظ این کیفیت صرفاً بر بازرسی تکیه نکنید.
- کار تیمی را تقویت کرده و موانعی که باعث تفکیک واحدهای سازمانی از یکدیگر می‌شوند را بردارید.
- ارتباطات بلند مدتی با عرضه‌کنندگان منتخب ایجاد کنید. صرفاً بر اساس کمترین قیمت قراردادها را واگذار نکنید.
- آموزش‌های مورد نیاز را در اختیار مدیران و کارکنان قرار دهید تا بطور کامل در برنامه‌های بهبود کیفیت مشارکت کنند.
- کارکنان را در تمام سطوح سازمان توانمند کنید. به آنها اختیار و مسئولیت اتخاذ تصمیماتی که در کیفیت نقشی تعیین کننده دارند را بدهید.

¹ . Costs of Quality

² . Return on Quality

- تعهد مدیران نسبت به فلسفه کیفیت را جلب کنید. در غیر اینصورت این برنامه محکوم به فنا خواهد بود. یکی از مدیران عامل با توصیف نقش رهبری خود در فلسفه TQM شرکت می‌گوید، "مردم می‌خواهند ببینند که آیا شما صرفاً در مورد کیفیت صحبت می‌کنید یا اینکه واقعاً به آن عمل می‌کنید".
- درباره فرآیندهای مورد استفاده شرکت در ارائه کالاها و خدمات به مشتریان بیندیشید. در سال‌های اولیه، شرکت سایرس دیزاین، یک تولید کننده هواپیماهای کوچک چهار صندلی، متوجه کیفیت پائین ابزارهای هوانوردی و اتاق‌هایی شد که بیش از حد می‌لرزیدند. با گوش دادن به شکایات و پیشنهادهای مشتریان، کارکنان این شرکت فرآیند تولید را مجدداً طراحی کرده و کیفیت هواپیماهای مذکور را به حدی ارتقاء دادند که در حال حاضر هواپیماهای مذکور به پر فروش‌ترین هواپیماهای کوچک دنیا تبدیل شده‌اند.
- هر جا که لازم باشد، آماده اعمال تغییر در فرآیندها باشید.
- به کارکنان برای انجام کار با کیفیت پاداش دهید. بطور ایده‌آل، جبران زحمات کارکنان بصورت مشخص و مستقیم به معیارهای کلیدی کیفیت و رضایت مشتری بستگی دارد.
- برای بهبود مستمر کیفیت کالا و خدمات، یک استراتژی گسترده را در کل شرکت اجرا کنید.

توجه به آسایش: اگر از مشتریان درباره انتظاراتشان از معامله با شرکت سؤال کنید، آسایش یکی از مهم‌ترین پاسخ‌هاست. در این دنیای شلوغ و پرسرعت، زوج‌های دوشغله و ایاب و ذهاب طولانی بین خانه و کار، مشتریان بصورت فزاینده به دنبال آسایش هستند. آسایش نیروی محرک افزایش خدمات نظافتی خانه‌ها به حساب می‌آید. اداره بازرگانی ایالات متحده گزارش داده است که هشتاد درصد خانواده‌هایی که دارای دو منبع درآمد هستند در حال حاضر از این خدمات استفاده می‌کنند. چندین مطالعه به این نتیجه رسیده است که مشتریان دسترسی آسان به کالاها و خدمات را در رأس معیارهای خرید خود قرار می‌دهند. متأسفانه تعداد کمی از شرکت‌ها سطح کافی آسایش را به مشتری ارائه کرده و لذا نمی‌توانند مشتریان خود را جذب و حفظ نمایند. به عنوان مثال، یک فروشگاه قاب عکس بسیاری از مشتریان بالقوه خود را با ساعات کاری محدود خود از دست داده است (هر روز بین نه صبح تا پنج بعد از ظهر به استثنای بعد از ظهر چهارشنبه. البته شنبه و یکشنبه نیز فروشگاه کلاً تعطیل است!) شرکت‌های دیگری نیز وجود دارند که کار کردن با آنها واقعاً سخت است. به عنوان مثال، بعضی از این شرکت‌ها روش‌های پیچیده‌ای برای مبادلات، بازگرداندن پول، نوشتن چک‌ها و سایر معاملات اصلی تعریف کرده‌اند تا خود را علیه مشتریان بی‌ملاحظه و سوء استفاده‌گر مصون کنند. به قول یکی از محققان، "آنها برای گرفتن مچ دو درصد از افراد کلاهبردار، 98 درصد افرادی که صادقانه با آنها برخورد می‌کنند را به زحمت می‌اندازند".

شرکت‌های موفق از این هم فراتر می‌روند تا اطمینان حاصل کنند که مشتریان به آسانی می‌توانند با آنها کار کنند. شرکتی در کالیفرنیا ایده‌ای را از رستوران‌ها گرفته تا خرید الوار را برای مشتریان آسان‌تر کند: کیوسک‌هایی که رانندگان می‌توانند با ماشین تا کنار آن رانندگی کنند. روزانه بیش از 200 خودرو وارد شرکت شده و قبل از پرداخت پول، بارگیری بر روی آنها انجام می‌شود. این فرآیند منجر به افزایش حجم فروش و بهبود فعالیت شرکت شده است. یکی از مدیران می‌گوید، "آنها صرفه جویی در زمان (آسایش) و امکان رانندگی، بارگیری و تسویه حساب همزمان در این شرکت را دوست دارند". در لاس وگاس، یک زوج می‌توانند در کلیسای معروف لیتل وایت وارد تونل عقد شده و کشیش مذکور که در اتاقک خود نشسته است آنها را به عقد ازدواج یکدیگر در آورد! کسب و کار مذکور آنقدر سودآور بوده است که مالک این کلیسا اخیراً تونل مذکور را گسترش داده و فضایی رمانتیک با فرشته‌ها و نور ستاره‌ها را بدان افزوده است.

کارآفرینان چگونه می‌توانند سطح آسایش شرکت خود را افزایش دهند؟ برای انجام یک ممیزی آسایش¹ از دید مشتری و شاخص ETDBW² (شرکت‌هایی که انجام معامله با آنها آسان است) باید موارد زیر را مد نظر قرار داد:

- آیا شرکت شما در نزدیکی مشتریان قرار گرفته است؟ آیا امکان دسترسی آسان به آن فراهم است؟
- آیا ساعات کاری شرکت متناسب با مشتریان است؟ آیا برای خدمت‌رسانی بهتر، شرکت بعد از ظهرها یا روزهای آخر هفته باز است؟

¹ . convenience audit

² . Easy-to-Do-Business-With

- آیا مشتریان برای خدمات بازاریابی و تحویل ارزشی قائل هستند؟ مالک رستورانی که نزدیک یک مجموعه اداری بزرگ قرار داشت یک وب-سایت و یک دستگاه فاکس را آماده کرده بود تا سفارشات کارمندان اداری را دریافت کند. آنها نهار را روی میز کارکنان مذکور تحویل می‌دهند.
- آیا شرکت شما خرید نسبی یا کارت‌های اعتباری را برای مشتریان امکان پذیر کرده است؟
- آیا کارکنان شما از آموزش‌های کافی برای انجام سریع معاملات خرید، کارآمد و مؤدبانه در معاملات بازرگانی برخوردارند؟ استفاده از کارکنان بی‌ادب و فاقد آموزشی که به واسطه اقدامات غلط به خرابی اوضاع دامن می‌زنند منجر به تخریب اعتبار شما نزد مشتری خواهد شد.
- آیا شرکت شما چیزهای اضافه را ارائه می‌دهد که سبب راحت‌تر شدن زندگی مشتریان شود؟ با یک تماس تلفنی با فروشگاه کوچکی که مبادرت به فروش هدیه می‌کند، مشتریانی که نیازمند یک هدیه ویژه هستند می‌گویند که به چه میزان مایل به صرف پول بوده و مالک فروشگاه مذکور نیز بقیه موارد را مد نظر قرار داده، هدیه مورد نظر را انتخاب کرده، آنرا پیچیده و به مشتری تحویل می‌دهد. تنها کاری که مشتری باید انجام دهد این است که هنگام دریافت هدیه مذکور از طریق پست پول آنرا بپردازد.
- آیا می‌توانید تعدادی از کالاها یا خدمات فعلی خود را برای استفاده بهتر مشتریان بصورت یک مجموعه در آورید؟ این امر می‌تواند در ارتباط با ابزار باغبانی، مونثاز کالاها یا خدمات و تبدیل آنها به محصولات آماده استفاده برای مشتریانی باشد که سرشان شلوغ است.
- آیا می‌توانید محصولات فعلی را به نحوی تغییر دهید که آسایش بیشتری را برای مشتریان فراهم کند؟ هنگامی که شرکت J.M.Smucker شروع به بازاریابی آزمایشی پینات باتر (کره بادام زمینی) و ساندویچ ژله‌ای نمود، آقای اسماکر مدیر عامل این شرکت از نتیجه این امر شگفت‌زده شد. این ساندویچ‌ها که ساندویچ‌های بدون نان نامیده می‌شدند، فروشی معادل بیست میلیون دلار ایجاد کرده و او اکنون آنها را در سراسر کشور می‌فروشد.
- آیا شرکت شما تماس‌های تلفنی را به سرعت و به شکلی کارآمد برقرار می‌کند؟ زمان انتظار طولانی برای اتصال از یک دفتر به دفتر دیگر و زنگ‌های متعدد این پیغام را به مشتریان ارسال می‌کند که آنها اهمیتی برای شرکت ندارند. آقای استند، مدیر عامل شرکت Ingram Micro یک توزیع کننده محصولات کامپیوتری، انتظار دارد که تماس‌های تلفنی با شرکت ظرف سه ثانیه پاسخ داده شود!

مجموعه‌ای از شرکت‌های کوچکی که متعهد به آسایش مشتریان هستند ظاهر شده‌اند که می‌توانند به مشتریان پرمشغله در دکوراسیون خانه‌ها در فصل تعطیلات پرتکاپو کمک کنند. نقاشان، گل فروشان، دکوراتورهای داخلی و سایر مالکان کسب و کارهای فصلی به دنبال افزایش جریان نقدی خود در خلال کندی فعالیت‌ها در طول سال بوده و مبالغی از صد دلار تا دهها هزار دلار را برای آراستن سالن‌های خانه‌ها با نورها و دکوراسیونهای شاد ارائه داده و در زمان و زحمت آنها صرفه جویی می‌کنند. مارک مارتین که کارگاه تولید نهال خود را در یازده ماه از سال فعال نگه می‌دارد می‌گوید، "ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که برای هر کاری افراد را استخدام می‌کنیم. سگ‌هایمان را به پیاده‌روی ببرند، به ماهی-هایمان غذا بدهند یا پنجره‌هایمان را تمیز کنند. چرا نباید فردی را استخدام کنیم تا دکور خانه را برای فصل تعطیلات تغییر دهد؟" مشتریان مارتین او را آقای کریسمس می‌نامند.

تمرکز بر نوآوری: نوآوری کلید موفقیت آینده است. بازارها به سرعت تغییر کرده و رقبا آنچنان به سرعت حرکت می‌کنند که یک شرکت کوچک نمی‌تواند به صورت ایستا رقابتی باقی بماند. چون شرکت‌های کوچک نمی‌توانند به اندازه رقبا بزرگتر خود هزینه کنند، اغلب برای کسب مزیت رقابتی نیازمند نوآوری برتر هستند. مایکل دل، مؤسس شرکت کامپیوتری Dell می‌گوید، "هیچگاه نوآوری یا ریسک پذیری را متوقف نکنید. همیشه درصدد افزایش استانداردها نه صرفاً برای صنعت بلکه برای خودتان باشید."

به لطف انعطاف پذیری سازمانی و مدیریتی، شرکت‌های کوچک غالباً می‌توانند سریعتر از شرکت‌های بزرگتر فرصتهای جدید را یافته و بر آن اساس عمل کنند. نوآوری یکی از وجوه مشخصه کارآفرینان به حساب می‌آید و این امر در محصولات جدید، تکنیکهای منحصر به فرد و رویکردهای غیر معمول نسبت به بازاریابی جلوه‌گر می‌شود. شرکت‌های کوچک، علی‌رغم منابع محدود، غالباً رهبران نوآوری هستند. به عنوان مثال در صنعت کاملاً رقابتی دارو، داروهای موفق در بسیاری از بازارها عمدتاً توسط شرکت‌های کوچک تولید می‌شوند تا غول‌های بزرگی مثل GlaxoSmithKline یا Upjohn که داری بودجه‌های تحقیق و توسعه چند میلیون دلاری هستند.

مشخص است که در مقایسه با صرف مبالغ سنگین برای تحقیق و توسعه، جای کار بیشتری برای نوآوری وجود دارد. یکی از مشاوران شرکتهای کوچک می‌گوید، "تأسیس شرکت نیازمند پول است. ولی نوآوری مستمر، سبب سودآوری مداوم شرکت می‌شود." شرکتهای کوچک فعالیتهای خود را چگونه مدیریت می‌کنند تا بتوانند نقش رهبری خود در کالاها و خدمات جدید را حفظ کنند؟ آنها از اندازه کوچک خود به‌عنوان یک مزیت استفاده کرده و سرعت و انعطاف پذیری خود را همانند یک متخصص هنرهای رزمی علیه رقیب بزرگتر بکار می‌گیرند. نزدیکی به مشتری آنها را قادر می‌سازد تا تغییرات جزئی بازار را درک کرده و روندها را پیش بینی کنند. توانایی آنها برای تمرکز بر تلاش و توجه به یک حوزه واحد نوعی مزیت در نوآوری را به شرکتهای کوچک می‌دهد. به قول یکی از سرمایه‌گذاران، "شرکتهای کوچک دارای یک مزیت مهم هستند: یک تیم مدیریتی متعهد که کاملاً بر محصول یا بازار جدید متمرکز است."

سیمای یک شرکت

Tiaki International

کارآفرینی بنام کریس آندرسون مؤسس شرکت Tiaki International در نیوزیلند به اولین شرکت "کشت طلا" تبدیل شده است. اندرسون 31 ساله هشت سال مشغول ایجاد یک فرآیند شیمیایی بوده است که سبب می‌شود گیاهان خاصی مبادرت به جمع کردن قطعات طلائی موجود در خاک کنند. با کاشت کانولا، ذرت یا خردل در معادن قدیمی متروکه، که با محلول شیمیایی ویژه این شرکت رشد می‌کنند، این گیاهان می‌توانند قطعات طلا را از خاک جذب کرده و آنها را در ریشه‌ها و برگ‌های خود ذخیره کنند. علاوه بر سم زدایی خاک، هنگامی که این گیاهان در 92 درجه سانتیگراد سوزانده شوند طلائی ذخیره شده در خود را آزاد می‌کنند. به قول یکی از تحلیلگران صنعتی، ارزش این محصول یک انگیزه قوی برای صاحبان معادن بوده و آنها بدین ترتیب معادن خود را تمیز می‌کنند.

تعهد به خدمت و رضایت مشتری: خدمت رسانی به مشتریان به یک هنر از دست رفته در جامعه ما بدل شده است. در یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط شرکت Pew Charitable Trusts مشخص شد که 46 درصد از مشتریان در طول سال گذشته، به علت ارائه خدمات ضعیف، شرکت یا فروشگاه را رها کرده‌اند. جریمه‌های مربوط به ارائه خدمات ضعیف به مشتریان می‌تواند سنگین باشد. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت Amdocs، یکی از شرکتهای متخصص در زمینه CRM به این نتیجه رسیده است که مشتریان مایل به تحمل فقط دو تجربه منفی در زمینه خدمت رسانی به مشتریان قبل از مراجعه به یک شرکت دیگر هستند. شرکتهای کوچک متوجه این موضوع شده‌اند که نوآوریهای غیر منتظره و خدمات ویژه می‌تواند یک سلاح استراتژیک قدرتمند باشد. فراهم کردن خدمات غیر قابل مقایسه (که لزوماً ارزان‌ترین خدمات نیستند) یکی از مؤثرترین روش‌های جذب و حفظ پایه در حال رشد مشتریان است. در حقیقت، یکی از مطالعات انجام شده در زمینه رفتار مصرف کننده این‌گونه گزارش داد که 73 درصد مشتریان به دلایلی غیر از قیمت مبادرت به خرید می‌کنند. پت کروک، یک کارآفرین و مالک قبلی تیم بسکتبال حرفه‌ای فیلادلفیا می‌گوید، "اگر درصد تبدیل شدن به یک بازاریاب عالی هستید، باید هر آنچه به همراه خدمات به مشتریان می‌فروشید را محقق نموده، مشتری را شگفت زده کرده و چیزی بیش از حد انتظار به او ارائه دهید."

اگر چه در مقایسه با گذشته تعداد بیشتری از شرکتهای بر خدمت رسانی به مشتریان تأکید می‌کنند، واقعیت این است که بسیاری از آمریکاییها هنوز هم شرکتهای را از نظر ارائه خدمات در حد پائینی ارزیابی می‌کنند. در یکی از مطالعات انجام شده بر 200 شرکت، 57 درصد از مدیران اعلام کردند که خدمت رسانی به مشتریان اولویت اول آنها بوده است. با این وجود، 73 درصد از آنها بیان کردند که تنها راه بقاء، رقابت بر سر قیمت است. این فلسفه منجر به ایجاد مسیری میانبر برای پیشرفت واقعی به سمت خدمت رسانی عالی به مشتریان شده است. یکی از کارشناسان خدمات مشتریان می‌گوید، "فروش آغاز یک رابطه با مشتری است. خدمت رسانی می‌تواند این رابطه را به یک رابطه سودآور یا غیر سودآور تبدیل کند." شرکتهای موفق متوجه این موضوع شده‌اند که خدمت رسانی عالی به مشتری تنها یک گام واسطه به سمت هدف نهایی یعنی رضایت مشتری است. این شرکتهای به دنبال فراتر رفتن از رضایت مشتری بوده و درصدد متحیر ساختن او هستند. آنها مواردی مثل کیفیت، آسایش و خدمات را منطبق با تعاریف مشتریان مشخص کرده و بر ارائه آن تمرکز می‌کنند.

سیمای یک شرکت

MarineMax

پس از 26 سال فعالیت در صنعت خرده‌فروشی قایق، ویلیام مک گیل مالک شرکت MarineMax که فروشنده قایق‌های لوکس است، متوجه این موضوع شد که صنعت مذکور دارای خدمت بسیار ضعیفی است. مک گیل فرصتی برای تمایز شرکت خود یافته و خدماتی بی نظیر با قیمت‌های مقطوع را به مشتریان ارائه کرد. برای مشتریان بی‌تجربه یا کسانی که نگران هدایت یک قایق جدید بوده و برای اولین مرتبه دست به این کار می‌زدند، این شرکت کاپیتانی را بدون هزینه اضافی اعزام می‌کرد. کاپیتان مذکور زمانی باز می‌گشت که مشتری نحوه راندن قایق مذکور را آموخته و می‌توانست آنرا به تنهایی براند. این شرکت مجموعه‌ای از تکنسین‌های تعمیراتی را در اختیار دارد که به صورت شبانه‌روزی آماده خدمت هستند. تمام قایق‌های بیش از بیست فوت دارای یک تضمین کامل دو ساله برای تمام قسمت‌ها هستند که دو برابر تضمین‌های مرسوم در این صنعت است. چون مک گیل آموخته است که خانواده‌های مشتریان بر نحوه تعویض قایقها با قایق‌های بزرگتر و گرانتر تأثیرگذارند، سمینارهای منظمی را در این زمینه برگزار کرده، یک برنامه تفریحی را برای آموزش همسران و فرزندان درباره بهترین شیوه بهره‌برداری از قایق‌ها برپا کرده و به دنبال ارائه مدل‌های جدیدتر و بزرگتر است. شرکت مذکور وفاداری دائمی مشتریان را از طریق برنامه‌های مفرح و سفرهای تفریحی ایجاد کرده که تورهای یک روزه در دریاچه مینه‌سوتا تا مسافرت‌های دو هفته‌ای به باهاماس را شامل می‌شود. این شرکت قبل از مسافرت مشتریان تمام قایق‌ها را سرویس کرده و مجموعه‌ای از تکنسین‌ها را برای برطرف کردن تمام مشکلات ایجاد شده اعزام می‌کند. تمام خدمات اضافی مذکور برای MarineMax هزینه دارند و قیمت‌های مک گیل منعکس کننده این هزینه‌های اضافی است. بنا به محاسبات شرکت، بین 2/5 تا 6 درصد قیمت قایق‌ها صرف پوشش خدمات اضافی می‌شود. با این وجود به نظر نمی‌رسد که مشتریان نگران این قیمت‌های بالاتر باشند. حاشیه سود شرکت بیش از دو برابر میانگین صنعت بوده و فروش آن در حال افزایش است.

مطمئناً، ارزان‌ترین و مؤثرترین روش تأمین رضایت مشتری از طریق ارائه خدمات دوستانه و شخصی است. مطالعات متعددی درباره مشتریان صنایع گوناگون از صنایع تولیدی و خدماتی گرفته تا بانکداری و صنایع پیشرفته انجام شده و به این نتیجه رسیده‌اند که "تماس شخصی" مهم‌ترین عنصر خدمت است. صدا زدن مشتریان بر حسب نام آنها، برقراری تماس‌های دوستانه و نگرانی واقعی درباره نیازها و خواسته‌های مشتری بسیار مهم‌تر از هر عامل دیگری حتی آسایش، کیفیت و سرعت است. در جامعه ما معاملات بازرگانی آنچنان خودکار شده‌اند که مشتریان تشنه توجه شخصی هستند. خدمت‌رسانی اصیل به مشتری مستلزم این است که شرکت یک پل ارتباطی بر این شکاف خدماتی برقرار کرده، با هر یک مشتریان بصورت فردی برخورد کرده و "تماس بالا" را جایگزین "تکنولوژی بالا" نماید.

یک شرکت چگونه می‌تواند خدمت‌رسانی و رضایت مشتری را در حد اعلاء تأمین نماید؟

به مشتریان گوش فرا دهید. بهترین شرکت‌ها آنهایی هستند که مداوماً به ندای مشتریان گوش فرا داده و به آنچه می‌شنوند پاسخی درخور می‌دهند. این امر آنها را قادر می‌سازد تا با نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان همسو شوند. بهترین روش یافتن خواسته‌ها و ارزش‌های واقعی مشتریان، پرسیدن از آنهاست. مؤسسات بازرگانی بر تکنیک‌هایی مثل مطالعات میدانی، گروه‌های تمرکز، مصاحبه‌های تلفنی، کارت‌های نظرسنجی، صندوق پیشنهادات، تلفن‌های رایگان و مصاحبه‌های منظم فردی (که احتمالاً بهترین تکنیک به حساب می‌آید) تکیه می‌کنند. اینترنت، ابزار مفید دیگری برای دریافت بازخورد از مشتریان است. بسیاری از شرکت‌ها شکایات، پیشنهادها و ایده‌ها را از طریق وبسایتهای خود گردآوری می‌کنند.

سیمای یک شرکت

جت بلو

دیوید نیلمن مؤسس جت بلو، یک شرکت هواپیمایی کم هزینه بسیار موفق، ماهیانه دست کم یک پرواز را صرفاً با هدف گذراندن وقت با مشتریان و گوش دادن به ایده‌ها و نظرات آنها انجام می‌دهد. او از این تجربه چه بدست می‌آورد؟ "ایده". نیلمن می‌گوید، "من بخش اعظمی از ایده‌های خود را در پروازها بدست می‌آورم. مشتریان هر آنچه می‌خواهند به من می‌گویند". علاوه بر این، برقراری تماس نزدیک با مشتریان، نیلمن را قادر می‌سازد تا روندها و تغییرات بازار را شناسایی نماید که در اتخاذ تصمیمات استراتژیک شرکت بسیار ارزشمند است. او همچنین یک پیام شفاف و مهم را برای کارکنان شرکت ارسال کرده و فرهنگ آنرا شکل می‌دهد. در این پروازها، نیلمن نه تنها با مشتریان صحبت می‌کند بلکه پیش‌بندی پوشیده و در سیرو نوشیدنی و غذا به متصدیان پرواز کمک می‌کند. یکی از فعالان بازرگانی که در یکی از پروازهای اخیر با نیلمن مواجه شده می‌گوید، "کارکنان این شرکت می‌دانند که نیلمن فقط پشت میز نمی‌نشیند تا سهام خود را بشمرد بلکه به همراه تیمش اضافه کاری نیز می‌کند. او جزو تیم آنهاست".

با این وجود بسیار مهم است که کارآفرینان بازخورد مشتری را از دیدگاه مناسب دریافت کنند. اگر چه گوش دادن به ندای مشتری بازخوردهای ارزشمندی را برای مالکان مؤسسات بازرگانی در طول سال‌های متمادی ایجاد می‌کند، با این حال این امر هیچگاه نمی‌تواند جانشین یک فرهنگ شرکتی نوآور، تحقیقات بازار منسجم و یک طرح بازاریابی مناسب شود. شرکت‌هایی که برای هدایت تلاش‌های بازاریابی صرفاً بر مشتریان خود تکیه می‌کنند غالباً خود را از گردونه رقابت عقب می‌بینند. مشتریان به ندرت از بینش لازم برای پیش‌بینی روندهای بازار برخوردار بوده و همیشه دید روشنی در این زمینه ندارند مبنی بر این که کالاها و خدمات جدید چگونه می‌توانند نیازهای آنها را برآورده سازند.

خدمات برتر را تعریف کنید. بر اساس نظرات مشتریان، مدیران و کارکنان باید دقیقاً مشخص کنند که "خدمات برتر" در شرکت به چه معناست. این تعریف باید 1- دقیقاً بیانگر مقصود و هدف مورد نظر باشد 2- شرکت را از سایرین متمایز کند 3- برای مشتریان ارزشمند باشد. شرکت دلوکس، یک چاپگر چک‌های شخصی، خدمات برتر را به شکلی کاملاً ساده تعریف می‌کند: "انجام کار ظرف 48 ساعت و بدون ضایعات".

استانداردها را تعیین کرده و عملکرد را اندازه‌گیری کنید. برای تحقق وعده داده شده در زمینه خدمات برتر، شرکت باید استانداردهای خاصی را مشخص کرده و عملکرد کلی را بر آن مبنا بسنجد. مشتریان راضی باید دست کم یکی از سه رفتار زیر را از خود نشان دهند: وفاداری (افزایش نرخ حفظ مشتری)، افزایش خرید (افزایش میزان فروش کلی و فروش سرانه به هر مشتری) و مقاومت در مقابل تلاش رقبایی که برای از میدان به در کردن آنها قیمت‌های پایین‌تری ارائه می‌کنند (سهام بازار و مقاومت در مقابل قیمت). شرکت‌ها باید عملکرد خود در این زمینه و سایر استانداردهای خدماتی را ردیابی کرده و متناسب با این امر به کارکنان خود پاداش دهند.

سیکل خدماتی شرکت را مورد بررسی قرار دهید. یک مشتری باید چه مراحل را دنبال کند تا به کالا یا خدمات شما دست یابد؟ مالکان مؤسسات بازرگانی غالباً از پیچیدگی تدریجی سیستم ارائه خدمات به مشتریان شگفت‌زده می‌شوند. یکی از مؤثرترین تکنیک‌ها استفاده از نمودار جریان است که تمام مؤلفه‌های سیکل خدمات شرکت در آن مشخص شده باشد (شامل تمام فعالیت‌هایی که مشتریان برای دستیابی به کالاها یا خدمات شرکت شما باید انجام دهند). هدف، یافتن گام‌ها، سیاست‌ها و روش‌های زائد یا غیر منطقی و حذف آنهاست.

کارکنان مناسب را استخدام کنید. انسان‌ها مؤلفه کلیدی در معادله خدمت‌رسانی برتر هستند. هیچ جایگزینی برای نمایندگان فروش و خدمات مؤدب و دارای برخورد دوستانه وجود ندارد.

به قول ران زمکه، یکی از کارشناسان خدمات مشتریان، "با استخدام کارکنان معمولی و ضعیف نمی‌توان به سطح کلاس جهانی دست یافت". مالکان مؤسسات بازرگانی همیشه باید به دنبال کارکنانی باشند که دارای روحیه همدلی، انعطاف‌پذیری، خوش‌مشربی، خوش‌صحبتی و خلاقیت بوده و توانایی تفکر و اندیشیدن را داشته باشند.

کارکنان را آموزش دهید تا خدماتی برتر به مشتریان ارائه دهند. شرکت‌های موفق تمام کارکنانی که مستقیماً با مشتریان سروکار دارند را تحت آموزش قرار می‌دهند. آنها خدمت‌رسانی به مشتری را به شانس واگذار نمی‌کنند. شرکت‌هایی که خدماتی برتر ارائه می‌دهند بین یک تا پنج درصد از ساعات کاری را صرف آموزش کارکنان و تمرکز بر نحوه برخورد با مشتری، خشنود کردن او و خدمت‌رسانی می‌کنند. شرکت‌های پیشرو در زمینه سفارشات پستی، مثل Land's End و L.L. Bean ساعات زیادی را صرف آموزش کارکنانی می‌کنند که سفارشات تلفنی را دریافت می‌کنند.

سیمای یک شرکت

Kiehl

شرکت Kiehl، که در سال 1851 به‌عنوان یک شرکت دارویی در نیویورک تأسیس شد یک فروشنده کاملاً موفق لوازم آرایشی و محصولات مراقبتی پوست بوده و این کار را با تأکید بر خدمت‌رسانی برتر به مشتریان و کیفیت محصول محقق ساخته است. کارکنان شرکت زمان خود را صرف آموزش مشتریان نموده و سپس با بیش از دوازده میلیون نمونه مجانی و نمونه‌های مختلف محصولات که هر ساله به آنها هدیه می‌شود به آنها امکان می‌دهند تا خودشان این کار را آزمایش کنند. شرکت Kiehl به اهمیت کارکنان آموزش دیده در جهت اجرای استراتژی خود واقف بوده و سرمایه‌گذاری سنگینی در ارتقاء مهارت‌های آنها انجام می‌دهد. این شرکت 10% از بودجه خود را صرف اعزام افراد جدیداً استخدام به برنامه‌های آموزشی چهار هفته‌ای در نیویورک، میامی یا سانفرانسیسکو می‌کند.

کارکنان را توانمند کنید تا خدماتی برتر به مشتریان ارائه دهند. یکی از مهم‌ترین متغیرهای تعیین‌کننده خدمات برتر، درجه آزادی کارکنان در انجام فعالیت‌هاست. هدف از این کار، انتقال فرآیند تصمیم‌گیری به رده‌های پائین سازمان و به کارکنانی است که در تماس مستقیم با مشتریان هستند. این امر شامل دادن آزادی عمل برای نقد "سیاست‌های شرکت" خصوصاً در موقعیت‌هایی است که به معنای بهبود رضایت مشتری باشد. اگر کارکنان خط مقدم از قدرت کافی برای حل مشکلات مشتریان ناراضی برخوردار نباشند از تنبیه ترسیده، یا را فراتر از گلیم خود دراز نموده و دچار سرخوردگی می‌شوند. در نتیجه، سیکل خدمت‌رسانی برتر با شکست مواجه خواهد شد. برای توانمندسازی کارکنان نیازمند دانش، اطلاعات، منابع کافی و حمایت مدیریتی هستید.

با کارکنان با احترام برخورد کرده و به آنها نشان دهید که تا چه حد ارزشمند هستند. کارکنان راضی مشتریانی راضی ایجاد می‌کنند. به قول جونا برندی، یک مشاور خدمات مشتریان، "یک ارتباط اثبات شده قطعی بین رضایت کارمند و رضایت مشتری وجود دارد". در حقیقت، در یکی از مطالعات این‌گونه گزارش شده است که یک درصد تغییر در روحیه کارکنان منجر به دو درصد تغییر در رضایت مشتری می‌شود.

سیمای یک شرکت

آزمایشگاه‌های کامپیوتر میکروتک

دان اِسلینوسکی، مدیر عامل آزمایشگاه‌های کامپیوتر میکروتک، از این ارتباط به خوبی آگاه بوده و به سختی تلاش می‌کند تا کارکنانش را شاد نگه دارد. در گذشته، اِسلینوسکی هزینه‌های ماه عسل کارکنان را پرداخته، کمک‌هایی برای خرید منزل توسط کارکنان در نظر گرفته و کارت‌های هدیه 500 دلاری را برای کارکنانی که در حال بچه دار شدن بودند ارسال می‌کرد. او می‌گوید، "کارکنان خوشحال از مراقبت از مشتریان لذت خواهند برد".

از تکنولوژی برای ارائه خدمات بهتر استفاده کنید. تکنولوژی به دنبال ایجاد یک بوروکراسی خشک نیست بلکه درصدد رهایی کارکنان از انجام فعالیت‌های معمولی و ارائه زمان و ابزارهای بهتر برای خدمت‌رسانی مؤثرتر به مشتریان است. بطور ایده‌آل، تکنولوژی اطلاعات مورد نیاز برای کمک به مشتریان را به کارکنان داده و زمان کافی برای خدمت‌رسانی به آنها را در اختیارشان قرار می‌دهد. کارآفرینان برای استفاده مؤثر از تکنولوژی باید از خود بپرسند، "بهترین تکنولوژی برای استراتژی ما چیست؟" این سؤال منجر به چهار موضوع کلیدی در زمینه خدمت‌رسانی برتر خواهد شد: 1- استراتژی خدماتی اولیه ما چیست؟ (یعنی هنگامی که مشتریان نام ما را می‌شنوند دوست داریم به چه بیندیشند؟) 2- چه موانعی باعث می‌شود که شرکت نتواند استراتژی خود را بطور کامل به مورد اجرا بگذارد؟ 3- اگر تکنولوژی می‌توانست بر این موانع غلبه کند چه اتفاقی می‌افتاد؟ 4- استراتژی ما برای تشویق کارکنان به استفاده از تکنولوژی جدید چیست؟

سیمای یک شرکت

هتل والدرف-آستوریا

در هتل والدرف-آستوریای هیلتون در نیویورک، مسئولین خدمات مهمانان مجهز به کامپیوترهای شخصی کوچک و پرینترهای قابل حمل بوده و به مسافران خسته‌ای که می‌خواهند میز پذیرش را دور زده و مستقیماً به اتاق‌هایشان بروند خوشآمد می‌گویند. بدین ترتیب، کارکنان میز پذیرش را نزد مشتریان برده و می‌توانند هنگام خروج از تاکسی پذیرش را انجام داده یا تسویه حساب را داخل آسانسور انجام دهند. هتل هیلتون از سیستم کامپیوترهای بی‌سیم در تعدادی از هتل‌های باکلاس خود در سراسر دنیا استفاده نموده، با این کار در زمان مهمانان صرفه جویی نموده و سبب می‌شود که هتل آسایش بیشتری برای مهمانان فراهم کند. توماس اِسپیتلر، قائم مقام عملیات هتل هیلتون می‌گوید، "ما حتی گروهی از مهمانان را در سواحل هاوایی پذیرش کردیم".

به خدمات برتر پاداش دهید. ارائه پاداش ضامن اجرای فعالیت‌هاست. شرکت‌هایی که درصدد ارائه خدمات برتر به مشتریان توسط کارکنان هستند باید پاداش‌هایی را برای انجام این کار در نظر بگیرند. یکی از مطالعات انجام شده توسط بنیاد ملی علوم به این نتیجه رسید که اگر عملکرد با پاداش مرتبط باشد، انگیزه و بهره وری کارکنان تا 63 درصد افزایش خواهد یافت.

حمایت مدیریت ارشد را جلب کنید. بدون حمایت کامل مدیریت، حرکت به سمت خدمت‌رسانی برتر به مشتریان به هدف اصلی خود نخواهد رسید. موفقیت نیازمند چیزی بیش از تعهد کلامی است. این امر مستلزم درگیری و تعهد مدیران برای تبدیل خدمات به یکی از ارزش‌های اصلی شرکت است. جلب رضایت مشتری باید به بخشی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تبدیل شده و راه خود را در سراسر سازمان باز کند. کارکنان با انجام این کار می‌توانند خدمات برتری را به مشتریان ارائه داده و بدون تهیه چک لیستی از بایدها و نبایدها اینکار را انجام دهند.

خدمت‌رسانی به مشتریان را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری و نه هزینه بنگرید. هنگامی که بحث حفظ مشتریان مطرح می‌شود، شرکتهای پیشرو پول صرف شده در زمینه خدمت‌رسانی به مشتریان را نه به‌عنوان یک هزینه بلکه یک سرمایه‌گذاری می‌نگرند. یکی از مؤثرترین روشهای درک این موضوع توسط کار آفرینان، محاسبه هزینه خدمت‌رسانی ضعیف به مشتریان است. پس از انجام این محاسبات، هزینه مشتریان از دست رفته به‌واسطه خدمات ضعیف آنقدر برای بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی شگفت‌انگیز خواهد بود که به سرعت به مجاهدان خدمت‌رسانی به مشتری تبدیل خواهند شد. به‌عنوان مثال مالک یک رستوران کوچک محاسبه کرد که اگر به دلیل خدمات ضعیف، هر روز یک مشتری که فقط پنج دلار در هفته خرج می‌کند را از دست بدهد، کسب و کار او در هر سال 94,900 دلار از دست خواهد داد! او به سرعت رویکرد خود را به سمت خدمت‌رسانی به مشتری تغییر داد.

تأکید بر سرعت. تکنولوژی، خصوصاً اینترنت سرعت فعالیتهای بازرگانی را به شیوه شگفت‌انگیزی تغییر داده و به سرعت به یکی از سلاح‌های رقابتی اصلی تبدیل شده است. در حال حاضر مشتریان از شرکتهای انتظار دارند که به سرعت نور به آنها خدمت‌رسانی کنند. ارائه یک محصول باکیفیت با قیمت منطقی زمانی کفایت می‌کند تا مشتریان را راضی نگه دارد ولی این موضوع برای مشتریان مدرن کافی نیست چرا که می‌توانند دهها محصول قابل مقایسه را تنها با چند کلیک ماوس پیدا کنند. لذا سرعت اهمیت زیادی یافته است. شرکتهایی که در حد کلاسهای جهانی فعالیت می‌کنند دریافته‌اند که کاهش زمان توسعه، طراحی، تولید و تحویل محصول منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت، بهبود رضایت مشتری و افزایش سهم بازار می‌شود. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت مک‌کینزی به این نتیجه رسید که محصولات پیشرفته که طبق بودجه تعیین شده اما با شش ماه تأخیر وارد بازار می‌شوند طی یک دوره پنج ساله 33 درصد سود کمتر بدست خواهند آورد. رساندن به موقع محصول با صرف پنجاه درصد بودجه اضافی تنها باعث از دست رفتن چهار درصد سود خواهد شد! شرکتهای خدماتی نیز می‌دانند که اگر مایل به ارضای مشتریان بی‌صبری هستند که تحت فشار زمانی قرار دارند باید سرعت را در سیستم کسب و کار خود بگنجانند. پیروزی در اقتصادی که حساسیت زمانی آن بالاست نه لزوماً متعلق به شرکتهای بزرگتر و قوی‌تر بلکه از آن شرکتهایی است که می‌توانند کالاها و خدمات خود را به سریعترین شکل ممکن بدست مشتریان برسانند. به قول یکی از کارآفرینان، "امروزه شرکتهای با چنان سرعتی در حال حرکتند که فعالیتهایی که در گذشته بصورت سنتی یکسال زمان می‌برد را باید ظرف نود روز انجام دهند". شرکتهایی که مبادرت به ارضای اشتیهای سیری‌ناپذیر مشتریان خود برای "سرعت" نمایند دارای یک مزیت منحصربه‌فرد خواهند شد.

سیمای یک شرکت

پیتزای فوق سریع

پس از اینکه اسکات متیو به‌واسطه انتظار طولانی در یک شب سرد در ژانویه تصمیم گرفت دیگر پیتزا سفارش ندهد، صبح روز بعد با این ایده از خواب بیدار شد که کسب و کاری را در زمینه تحویل پیتزا با مزیت رقابتی مبتنی بر سرعت راه‌اندازی کند. او می‌گوید، "من صبح را با این فکر از خواب بیدار شدم که ماشینهایی با اجاقهای تعبیه شده در آنها وجود داشته باشد که بتوان پیتزا را در مسیر تحویل به مشتری پخت. شما خواهید توانست آنها ظرف بیست دقیقه به مشتری تحویل دهید". ظرف یکسال، متیو پیتزای فوق سریع را در ویسکونزین راه‌اندازی نموده و این کار را با استفاده از نرم افزارهای تخصصی ویژه و انتهای انجام داد که به آشپزخانه‌های سیار تبدیل شده بودند. حتی اگر کارکنان در راه تحویل پیتزا به یکی دیگر از مشتریان بودند، این نرم افزار آنها را قادر به دریافت سفارشات از طریق تلفن یا پست الکترونیکی می‌نمود. نه تنها مشتریان پیتزاهای خود را سریعتر دریافت می‌کردند بلکه تازه تر و داغ تر از پیتزاهای ارائه شده در خدمات تحویل استاندارد معمولی بودند چرا که مستقیماً از اجاق خارج شده بودند. پیتزای فوق سریع در سال اول فعالیت خود فروشی معادل 300,000 دلار داشته و متیو ظرف ده سال آینده درصدد گسترش آن به کل کشور است.

فلسفه سرعت بر اساس مدیریت تراکم زمان (TCM)¹ با سه اصل سروکار دارد:

- 1- سرعت ارائه محصولات جدید به بازار
 - 2- کوتاه کردن زمان پاسخ به مشتری در فرآیندهای تولید و تحویل
 - 3- کاهش زمان پردازش لازم برای دریافت سفارش
- مطالعات نشان می‌دهد که فرصتهای بهبود زیادی در این زمینه وجود دارد. بسیاری از شرکتها، بین 85 تا 99 درصد زمان لازم برای تولید کالاها یا خدمات را هدر می‌دهند. افزایش سرعت فرآیندهای بازرگانی و زمان ارائه خدمت می‌تواند یک مزیت رقابتی را در اختیار یک شرکت کوچک قرار دهد.

سیمای یک شرکت

Ping

Ping، یک تولید کننده تجهیزات جانبی گلف یک فرایند پیچیده طراحی، تولید و ارائه سفارشات را ایجاد کرده و توانسته است سفارشات ویژه کلوپهای گلف ارسال از یکی از 2500 فروشگاه موجود در ایالات متحده را ظرف 48 ساعت به مشتریان خود تحویل دهد. این فرآیند بر اساس یک سیستم سفارش اینترنتی بوده و شامل یک سیستم کامپیوتری است که زمانهای تولید را به کارآمدترین شکل ممکن برنامه ریزی می‌کند. این شرکت با بکارگیری این تکنیکها در خط محصول عادی توانسته است سیزده خط محصول جدید را در سال ایجاد نماید که یک افزایش 5 برابری از سال 2001 تاکنون محسوب می‌شود. نرم افزارها و برنامه‌هایی که از کامپیوتر در طراحی کمک می‌گیرند به مهندسان کمک می‌کنند تا طرحهای مختلف را بصورت مجازی آزموده و چندین ماه زمان مورد نیاز برای روشهای طراحی و آزمون سنتی را کوتاه کنند. جان سالهیم، پسر مؤسس این شرکت یعنی کارستین سالهیم می‌گوید، "ما یک شرکت کوچک و خانوادگی هستیم که با شرکت Nike، Callaway و Adidas رقابت می‌کنیم. مدل بازرگانی ما تکامل یافته است. ما نه تنها به جزئیات توجه می‌کنیم بلکه محصولات خود را متناسب با سفارش تهیه کرده، بر حسب سفارشات مونتاژ کرده و به سرعت به مشتریان تحویل می‌دهیم."

اگر چه سرعت دادن به فرآیند تولید یکی از اهداف مشترک محسوب می‌شود، شرکتهایی که از TCM استفاده می‌کنند آموخته‌اند که فرآیند تولید تنها پنج تا ده درصد کل زمان بین دریافت سفارش و رساندن محصول بدست مشتری را تشکیل می‌دهد. بقیه این زمان صرف انجام فعالیتهای اداری و تشکیلاتی می‌شود. یکی از مدیران می‌گوید، "اولین فرصت در بکارگیری TCM استفاده از آن در فرآیندهای اداری و تشکیلاتی است." شرکتهای که به عنوان یک مزیت رقابتی بر TCM تکیه می‌کنند باید خط مشی‌های زیر را بکار گیرند:

- به جای تلاش بر انجام سریعتر تعدادی از فعالیتهای کل فرآیند را مورد مهندسی مجدد قرار دهید. پیتر شولتز، مؤسس شرکت Symyx، یک شرکت کوچک تکنولوژی در سانتا کلارا در کالیفرنیا، از اصول توسعه سریع دارو و صنعت دارویی در حوزه علم مواد استفاده کرده و شیوه تولید ترکیبهای شیمیایی جدید را تغییر داده است. تکنولوژی Symyx به کارکنان امکان می‌دهد تا تمام مقادیر مواد شیمیایی و فلزات کوچک را به شیوه‌ای موازی مورد آزمایش قرار دهند که حدوداً شامل هزار ترکیب در روز می‌شود تا بتوانند مواد جدیدی را تولید کنند. فرآیندی که در گذشته نیازمند دو سال کار فشرده بود اکنون در زمانی بسیار کمتر به محصولاتی بازارپسند تبدیل می‌شود. یکی از مدیران در شرکت شیمیایی Dow و یکی از مشتریان Symyx می‌گوید، "اگر از مزیت سرعت برخوردار باشید برنده‌اید."
- تیمهایی متشکل از بخشهای مختلف سازمانی را تشکیل داده و به آنها قدرت حمله به مشکلات و حل آنها را بدهید. در شرکتهایی که در حد کلاس جهانی فعالیت می‌کنند دارای تیمهای محصول شامل مهندسان، کارکنان تولیدی، فروشندگان، کارشناسان کیفیت و حتی مشتریان هستند.
- برای کاهش زمان و اجرای فعالیتهای طبق برنامه، یکسری اهداف چالشی را تعیین کنید. بعضی شرکتهایی که از TCM استفاده می‌کنند توانسته‌اند زمان سیکل کاری خود را از چند هفته به تنها چند ساعت کاهش دهند!
- درباره زنجیره تأمین مجدداً بیندیشید. آیا می‌توانید بصورت الکترونیکی با عرضه‌کنندگان یا مشتریان ارتباط برقرار نموده و به دریافت و تحویل سفارشات سرعت بدهید؟

¹ . Time Compression Management

- سرعت را در فرهنگ خود تزریق کنید. در پیتزا دومینو، کارگران آشپزخانه فیلمهای ویدئویی سریعترین تولیدکنندگان پیتزا در کشور را تماشا می کنند.
- حتی الامکان از تکنولوژی برای یافتن مسیر میانبر استفاده کنید. اگر برای افزایش سرعت، تکنولوژی به شکل مناسبی در استراتژی شرکت تلفیق شده باشد می تواند منجر به ساختاردهی مجدد برنامه زمانی عملیاتی شرکت شود. به جای ایجاد نمونه های اولیه پرهزینه و زمانبر، بسیاری از فعالیتهای بازرگانی که نسبت به زمان حساس هستند از کمک کامپیوتر به طراحی (CAD¹) و کمک کامپیوتر به تولید (CAM²) برای سرعت دادن به طراحی و آزمون محصول استفاده می کنند.
- از اینترنت استفاده کنید. شاید هیچ چیزی در مقایسه با اینترنت نماد بهتری از سرعت نیست و شرکتهایی که قدرت برق آسای آنرا مهار می کنند می توانند رهبران TCM باشند.



شما نیز مشاور باشید

نت فلیکس: راضی نگهداشتن مشتریان

رید هستینگز در هنگام راه اندازی نت فلیکس صنعت اجاره ویدئو را با معرفی یک مدل کسب و کار مبتنی بر سهولت ارائه شده توسط اینترنت و ایجاد بزرگ ترین خدمت ارائه اینترنتی DVD در دنیا متحول نمود. مشتریان به جای بازدید از فروشگاه هایی با موجودی محدود (به طور میانگین بین هفت تا هشت هزار عنوان) و الزام به رعایت ضرب الاجل های مربوطه و جریمه های تأخیر احتمالی، در ازای پرداخت یک حق عضویت ماهیانه امکان دسترسی به بیش از 55,000 عنوان فیلم را دارند که شامل انتخاب مشهورترین فیلم های روز و همچنین فیلم های تخصصی و خارجی هستند که می توانند بصورت نامحدود و بدون پرداخت جریمه تأخیر آنرا نزد خود نگه دارند. اعضای این مجموعه فقط باید سری به وبسایت نت فلیکس زده، لیستی از فیلم های مورد نظر خود را انتخاب نموده و سیستم خدمات مشتریان نت فلیکس بقیه فرآیند را برای آنها انجام می دهد. این سیستم سفارشات را از لیست مورد نظر مشتریان بررسی نموده و DVD های مذکور را بدون پرداخت هزینه حمل از طریق یکی از 37 مرکز توزیع خود برای آنها ارسال می کند. هنگامی که مشتری DVD را به نت فلیکس باز می گرداند (با هزینه بازگرداندن رایگان)، سیستم مذکور ویدئوی بعدی را بر اساس لیست انتخابی برای او ارسال می کند.

این فرآیند به ظاهر ساده عملاً ماحصل یک نرم افزار پیچیده است که حاوی بیش از یک میلیون خط کد برنامه نویسی است که هستینگز، یکی از متخصصان حرفه ای نرم افزار آنرا ابداع کرده است. یکی از هوشمندانه ترین و جذاب ترین ویژگی های این سیستم Cinematch است که یکی دیگر از برنامه های پیچیده ای است که هستینگز برای توصیه فیلم هایی ابداع کرده است که با بیشترین درجه احتمال مد نظر مشتریان نت فلیکس قرار گرفته و این کار را بر اساس ویدئوهای انتخابی گذشته انجام می دهد. هر چه تعداد فیلم های انتخابی مشتری بیشتر باشد، توصیه های Cinematch دقیقتر خواهد بود. به عنوان مثال، یکی از مشتریانی که برای فیلم "غرور و تعصب" نمره بالایی تعیین کرده احتمالاً متوجه خواهد شد که Cinematch فیلم "شکسپیر عاشق" را به او توصیه خواهد کرد.

مشتری دیگری که از فیلم "بابا تو دیگه کی هستی؟" لذت می برد ممکن است در قسمت توصیه های نرم افزار فیلم "شیرهای عاریه ای" را ببیند. به قول کلی مونی، رئیس یک شرکت مشاوره ای در زمینه خدمات مشتریان، "این امر دقیقاً مثل این است که شما لیستی از فیلم های پیشنهادی مورد علاقه خود را داشته باشید". Cinematch دارای یک پایگاه اطلاعاتی با بیش از 500 میلیون درجه بندی برای فیلمها بوده و مشتریان نت فلیکس هر روزه یک میلیون عدد را به این لیست اضافه می کنند.

Cinematch یکی از بخشهای بسیار مهم استراتژی نت فلیکس به حساب می آید چرا که از اصول سفارشی سازی انبوه³ برای تحویل خدمات یک به یک به مشتریان استفاده می کند که نقشی حیاتی در موفقیت شرکتهای اینترنتی دارد چرا که در این شرکتهای، تعامل با مشتری یا وجود ندارد یا اینکه کاملاً بصورت غیر فردی صورت می گیرد. هستینگز بیان می کند که، "کارکنان انبارهای ما هیچگاه با مشتری در تعامل نیستند. بنابراین، آن چیزی که می توانیم بر روی آن تمرکز کنیم داشتن تخصصی ترین و فردی ترین وبسایت دنیا است. اگر رمز موفقیت ایستارباکس در این است که هنگام دریافت کالا به شما لبخند می زند، رمز ما در این است که وبسایت ما با ذائقه تک تک مشتریان سازگاری دارد. سیستم Cinematch آنقدر خوب کار می کند که توصیه های آن حدود هفتاد درصد

¹ . Computer-aided Design

² . Computer-assisted Manufacturing

³ . Mass Customization

فیلمهای اجاره شده توسط نت فلیکس را تشکیل می‌دهد.

برای ارائه ارزش بیشتر در ازای حق عضویت پرداختی ماهیانه مشتریان، نت فلیکس اخیراً خدمات "دوستان" را راه‌اندازی کرده است. اعضای که وارد این سیستم می‌شوند می‌توانند مطلع شوند که دوستانشان در حال مشاهده چه فیلمهایی بوده، از چه فیلمهایی لذت برده و کدامیک را دوست نداشته و در نظر سنجی‌های انجام شده درباره فیلمهای مذکور شده چه گفته‌اند. این خدمات نه تنها مشتریان را درگیر می‌کند بلکه به نت فلیکس امکان شناسایی میزان تقاضا برای یک فیلم خاص را می‌دهد به نحوی که می‌توان از کمبود یا فقدان موجودی برای آن فیلم اجتناب نمود. نت فلیکس نرم افزار خدمات مشتریان خود را به نحوی ارتقاء داده است که هر یک از حسابها می‌تواند چندین پروفایل را برای مشتریان ایجاد کنند. به عنوان مثال، برای هر یک از اعضاء یک خانواده یا هر یک از هم اتاقیها در یک آپارتمان یک پروفایل ایجاد می‌شود. افرادی که در این مجموعه قرار می‌گیرند، می‌توانند صف انتظار ویدئوهای خود را تشکیل داده و فیلمهای متنوعی مثل "آمادئوس"، "رژه پنگوئن‌ها" و "برهم زندگان عروسی" را در اتاق نشیمن خود تماشا کنند.

هدف هستینگز برای نت فلیکس، داشتن بیست میلیون عضو تا سال 2010 است. چگونه؟ هستینگز می‌داند که ویدئوهای درخواستی مهمترین موضوع در آینده این صنعت بوده و می‌تواند مدل کسب و کار فعلی نت فلیکس را قدیمی جلوه دهد. استراتژی او ایجاد پیمانهای استراتژیک با سایر شرکتها مثل TiVo است تا به مشتریان هر دو دسته از خدمات امکان دانلود کردن فیلمها از طریق اینترنت را بدهد. در حقیقت هستینگز پیش بینی می‌کند که تا سال 2010 نت فلیکس بخش اعظم فیلمهای خود را به جای تحویل DVD ها از طریق مراکز توزیع از طریق اینترنت به مشتریان تحویل دهد. شرکت‌های تلویزیونی کابلی¹ که در حال حاضر نسخه‌های ویدئوهای درخواستی و سایر خدمات دانلود را ارائه می‌دهند رقابت شدیدی با نت فلیکس دارند. با این وجود هستینگز بر این اعتقاد است که تأکید شرکت او بر ارائه خدمات برتر به مشتریان منجر به تمایز او خواهد شد. به قول یکی از تحلیلگران صنعت که نت فلیکس را به عنوان رهبر صنعت می‌پندارد، "بهترین شرکت‌ها به دنبال نوآوری، گوش دادن به ندای مشتریان و همسویی با خواسته‌های آنان هستند. این همان شیوه‌ای است که نت فلیکس از آن طریق فعالیت‌های خود را انجام می‌دهد."

هستینگز به اهمیت حفظ مشتری واقف بوده و هر آنچه در توان دارد را برای مشتریان خود انجام می‌دهد چرا که آنها می‌توانند هر لحظه که بخواهند بدون پرداخت هیچ جریمه‌ای عضویت خود را باطل کنند. هستینگز می‌گوید، هنگامی که شما در این سایت ثبت نام می‌کنید، منفعت ما صرفاً از طریق رضایت شما تأمین می‌شود.

1- مؤلفه‌های کلیدی استراتژی بازاریابی پارتیزانی نت فلیکس را شناسایی کرده و اثر بخشی هر یک از آنها را در یک مقیاس ده امتیازی تعیین کنید: (1 = بسیار ناکارآمد) و (10 = بسیار کارآمد). دلایل خود را بیان کنید.

2- فرصتها و تهدیدهایی که نت فلیکس با آنها مواجه است را مشخص کنید. نت فلیکس چگونه می‌تواند از استراتژی بازاریابی فعلی خود برای اطمینان از این موضوع استفاده کند که می‌تواند مزیت رقابتی خود را در مواجهه با این فرصتها و تهدیدها حفظ کند؟ تیم کوچکی با تعدادی از همکلاسی‌های خود تشکیل داده، از وبسایت نت فلیکس بازدید کرده (www.netflix.com) و یک جلسه طوفان فکری را زار کنید تا یک پیشنهاد فروش منحصر به فرد (USP) را برای این شرکت تعریف کنید.

8-5: بازاریابی در اینترنت

درست همانند تلفن و فاکس، اینترنت به یکی از ابزارهای اساسی برای کسب و کار کارآفرینان تبدیل شده است. فروشگاه‌های خرده‌فروشی اینترنتی در حال حاضر سالانه بیش از 145 میلیارد دلار فروش دارند که بسیار بیش از هشت میلیارد دلار ایجاد شده در سال 1998 بوده و با نرخی بین دوازده تا هجده درصد در سال رشد می‌کند. کارشناسان تخمین می‌زنند که در سال 2008، ده درصد تمام فروشهای خرده‌فروشی بصورت اینترنتی انجام شود؛ با درک اهمیت افزایش فروش برای مؤسسات بازرگانی، تعداد فزاینده‌ای از کارآفرینان از اینترنت در استراتژی‌های بازاریابی پارتیزانی خود استفاده می‌کنند. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت Harris Interactive این گونه گزارش داده است که به اعتقاد 35 درصد مالکان شرکتهای کوچک، داشتن یک وبسایت مهمترین ابزار موجود برای توسعه کسب و کار آنها بوده است.

اگر چه هفتاد درصد مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک در ایالت متحده در اینترنت حضور دارند (دو برابر درصد شرکتهایی که در سال 2002 بصورت اینترنتی فعالیت می‌کردند) و با وجود شبکه گسترده‌ای که کامپیوترها را از طریق اینترنت در سراسر دنیا متصل نموده و اقیانوس بی‌پایانی از اطلاعات را در اختیار کاربران قرار داده است، بسیاری از آنها هنوز مطمئن نیستند که اینترنت قادر به انجام چه کاری برای آنها بوده و چگونه می‌توانند یک حضور منطقی در آن داشته باشند. اینترنت به شرکتهای کوچک امکان می‌دهد تا حوزه بازاریابی خود را بصورتی باور نکردنی توسعه

¹ . Cable television companies

دهند. حتی شرکتهای کوچک نیز می‌توانند با ایجاد یک وبسایت خلاقانه و جذاب کالاها و خدمات خود را در سراسر دنیا بازاریابی کنند. در حقیقت یکی از بزرگترین مزایایی که مالکان شرکتهای کوچک از راهاندازی یک وبسایت خواهند داشت ارائه یک کانال خرید آسان به مشتریان است. یکی از مطالعات انجام شده بر مالکان کسب و کارهای کوچک در ایالات متحده، آلمان و انگلستان گزارش داده است که بیش از 75 درصد پاسخگویان اعتقاد داشتند که وبسایتهای آنها مزایای قابل توجهی را برای تلاشهای بازاریابی، ارتباط کلی با مشتری و توانایی آنها برای جذب مشتریان جدید داشته‌اند.

اینترنت، به واسطه توانایی خود در ارائه تصاویر گرافیکی رنگی، صدا، انیمیشن، ویدئو و متن، شرکتهای کوچک را قادر ساخته است تا همانند رقبای بزرگتر خود در فضای اینترنت حضور داشته و حتی از آنها پیشی بگیرند. اگر چه شرکتهای کوچک نمی‌توانند از نظر بودجه با رقبای بزرگتر خود هم‌اوردی کنند، یک وبسایت خلاقانه می‌تواند یک وزنه تعادل عالی در بزنامه‌های بازاریابی یک شرکت کوچک به حساب آمده و توانایی انجام فعالیتهای بازرگانی جهانی را با هزینه‌ای کم امکان پذیر سازد. چون فعالیتهای بازرگانی اینترنتی به‌طور شبانه روزی و هفت روز در هفته مشغول فعالیت هستند می‌توانند در همه جای دنیا به مشتریان دسترسی داشته باشند. علاوه بر این اینترنت تقریباً از همه جای دنیا امکان اداره شرکتهای را به کارآفرینان می‌دهد.

شرکتهای کوچکی که سایتهای اینترنتی مناسبی را ایجاد کرده و به قدرت اینترنت به‌عنوان یک ابزار بازاریابی پی برده‌اند در حال بهره برداری از مزایای تجارت الکترونیکی هستند. اگر شرکتی دارای استراتژی بازاریابی مناسبی باشد، می‌تواند از اینترنت برای پر رنگ کردن توانایی خود در ارائه خدمات برتر به مشتریان با حداقل هزینه استفاده کند. یک وبسایت مشتری‌مدار به مشتریان امکان می‌دهد تا اطلاعاتی را درباره کالا یا خدمت گردآوری نموده، پاسخ سؤالات خود را یافته، نمودارها و تصاویر را دانلود کرده، سفارشات را به شکل ساده‌تری ارائه کرده و میزان پیشرفت سفارشات خود را بررسی کنند. اینترنت به‌عنوان یک ابزار بازاریابی به کارآفرینان امکان می‌دهد تا در مقایسه با یک وضعیت انفعالی، هم برای مشتریان فعلی و هم برای مشتریان بالقوه اطلاعاتی بامعنی و منطقی را به شیوه‌ای تعاملی ارائه کنند. وبسایتهایی که از طراحی مناسبی برخوردار باشند غالباً شامل ویژگی‌های تعاملی بوده، به مشتریان امکان دسترسی به اطلاعاتی درباره شرکت و تاریخچه آنها داده، تصاویر یا ویدئوهای سه بعدی از کالاها و خدمات مورد استفاده را ارائه داده و ویژگیهای دیگری مثل جلسات پرسش و پاسخ با کارشناسان یا توانایی برقراری ارتباط از طریق پست الکترونیکی با مسئولان رسمی شرکت را فراهم می‌آورند.

شرکتهای کوچکی که در زمینه فروش اینترنتی به بیشترین موفقیت دست یافته‌اند دارای استراتژی‌های بازاریابی خاصی هستند که بر نقاط قوت فعلی و توانمندی‌های اصلی آنها تأکید می‌کند. استراتژی‌های بازاریابی اینترنتی آنها منعکس‌کننده استراتژی‌های بازاریابی سنتی بوده و به‌جای تمرکز صرف بر فروش، غالباً بر ایجاد روابط با مشتریان تأکید می‌کنند. این شرکتهای مشتری‌مدار هدف خود را شناخته و می‌دانند که چگونه باید از طریق اینترنت به آنها دست یابند. آنها وبسایتهایی را ایجاد می‌کنند که اطلاعات ارزشمندی را در اختیار مشتریان قرار داده و بر اساس علایق آنان محصولاتی ویژه و تخصصی را ارائه کرده و این امر کار را برای مشتریان آسان می‌کند تا هر آنچه می‌خواهند را به سادگی بیابند. به‌طور خلاصه وبسایتهای آنها همان مفهوم اعتماد و توجه فردی را به مشتریان می‌دهد که هنگام معامله با یک کسب و کار محلی کوچک حاصل می‌شود.

سیمای یک شرکت

PerlParadise

این دقیقاً همان چیزی است که جِرمی شِفِرد بنیانگذار شرکت PerlParadise از طریق وبسایت شرکت خود به آن دست یافته است. در سال 1996، هنگامی که شِفِرد به‌عنوان متصدی پرواز در شرکت هواپیمایی نورث‌وست مشغول کار بود توقف کوتاهی در پیجینگ داشته و به‌عنوان هدیه کریسمس برای همسرش، مجموعه کاملی از مرواریدهای آبهای شیرین را فقط با بیست دلار خرید. هنگام ارزیابی، هر دوی آنها از این موضوع شگفت زده شدند که این مرواریدها ارزشی معادل 600 دلار دارد که سی برابر بهایی بود که او برای آنها پرداخته بود! شِفِرد، که در آن زمان فقط 22 سال داشت یک فرصت کسب و کار ناب را یافته و شرکت PerlParadise را تأسیس و یک فروشگاه خرده فروشی نیز در سانتامونیکا در کالیفرنیا راه‌اندازی نمود. ظرف هشت سال او بیش از 200 دفعه به چین مسافرت کرده، چیزهای زیادی درباره مروارید آموخته و میلیونها عدد از آنها را خریداری نمود. در سال 1997 فروش اینترنتی این شرکت فقط 8,000 دلار بود. آنها ظرف هشت سال توانستند به بیش از پنج میلیون دلار فروش دست یابند. کلید موفقیت اینترنتی شِفِرد در استراتژی بازاریابی او بود. برای تشویق مشتریان به خریدهای اینترنتی بیشتر، او وبسایت PerlParadise را همراه با موضوعات آموزشی ارائه می‌کند که حاوی اطلاعاتی درباره نحوه تولید و استخراج مروارید و تفاوت انواع مختلف مرواریدها از یکدیگر است. سایر مؤلفه‌های کلیدی استراتژی بازاریابی شامل تضمین شرکت در بازپرداخت بهای کامل مرواریدها ظرف نود روز پس از خرید و تضمین ارزیابی ثانویه از آنهاست: اگر یک ارزیاب مستقل ارزشی برای این

مروریدها تعیین کند که کمتر از پنج برابر بهای پرداختی توسط مشتری باشد، مشتری حق دریافت کامل پول خود را خواهد داشت. شیفرد همچنین مطمئن شده است که هنگامی که مشتریان تماس گرفته یا سوالات خود را از طریق پست الکترونیکی مطرح می‌کنند یکی از کارکنان آموزش دیده او که مدرک مرورید شناسی خود را از مؤسسه گوهرشناسی آمریکا دریافت کرده است بلافاصله به خواسته مشتری پاسخ می‌دهد. تبلیغات دهان به دهان از سوی مشتریان راضی نقش مهمی در کسب و کار او در زمینه فروش جواهرات گرانبه داشته و شیفرد هر کاری از دستش بر بیاید را برای تشویق این امر انجام می‌دهد. وبسایت او دارای یک قسمت بازخورد مشتریان بوده و دو بار در سال (یکبار قبل از کریسمس و یکبار قبل از روز مادر)، شیفرد مشتریان را به یک وبسایت تخصصی دعوت نموده و آنها از آن طریق می‌توانند اقلام ویژه را با تخفیفهای قابل توجه خریداری کنند. در یکی از فروشهای اخیر کریسمس، مروریدهای تاهیتی 100,000 دلار فروش داشت. شیفرد بخشی از مروریدهای شرکت و هدایای مربوطه را در سبد هدایای ستاره‌های معروف از جمله مراسم هدایای جوایز اُسکار نیز قرار می‌دهد. این امر سبب بازدید بسیاری از اشخاص مذکور از جمله امی راسام (فانتوم اُپرا) و آلین ریگمن (فیلمهای هری پاتر) از این شرکت می‌شود. تاکتیک دیگری که شیفرد از آنها برای افزایش وفاداری و اعتماد مشتری استفاده می‌کند اعزام مشتریان برای مشاهده مدارک و مستندات گوهرشناسی و فیلمهای ویدئویی در یکی از فروشگاههای عرضه مروریدهای شرکت است که گویندگی آنها را خود بر عهده دارد. فروش اینترنتی تقریباً نیمی از درآمد سالیانه این شرکت را تشکیل می‌دهد.

استفاده از اینترنت به عنوان یک ابزار بازاریابی نیازمند چیزی بیش از ایجاد یک وبسایت و انتظار برای مراجعه مشتریان است. کلید بازاریابی موفق در اینترنت، فروش کالا یا خدمت مناسب با قیمت مناسب به مخاطبین هدف مناسب است. با این وجود، کارآفرینان در اینترنت با دو چالش دیگر نیز مواجهند: جذب مشتریان به وبسایت و تبدیل آنها به مشتریانی که حاضر به پرداخت پول هستند. این امر نیازمند راه‌اندازی یک پایگاه داده‌های جذاب است تا افراد بتوانند به سادگی در آن گشت و گذار کرده، با آن تعامل داشته و چیزی بیش از اقلام استاندارد یکنواخت و کسل کننده به آنها ارائه شود. این امر ممکن است نیازمند ارتقاء و بهبود اینترنت در تمام حوزه‌های بازاریابی شرکت باشد که از تبلیغات چاپی و تبلیغات رادیویی گرفته تا کارتهای بازرگانی و سربرگهای شرکت را شامل می‌شود. با استفاده از یک استراتژی بازاریابی منسجم به عنوان یک راهکار، شرکتهای کوچک می‌توانند و باید هر چیزی از نوشابه‌های الکلی و برنامه‌های تفریحی برای تعطیلات گرفته تا جواهرات و تجهیزات الکترونیکی را به شکل موفقیت آمیزی در اینترنت بفروشند. شما در فصل بعد چیزهای بیشتری درباره تجارت الکترونیکی خواهید آموخت.

8-6: آمیزه بازاریابی

عناصر اصلی استراتژی بازاریابی، 4P بازاریابی یعنی محصول، مکان، قیمت و پیشبرد (ترویج)¹ هستند. این عناصر چهارگانه با یکدیگر مرتبط بوده و در صورت هماهنگی مناسب با یک طرح بازاریابی منسجم منجر به افزایش جذابیت فروش یک کالا یا خدمت می‌شوند. مدیران شرکتهای کوچک باید این عناصر را با یکدیگر تلفیق کنند تا تأثیر کالا یا خدمت خود بر مشتریان را حداکثر کنند. این 4P باید منجر به تقویت وجهه کالا یا خدمت ارائه شده توسط شرکت به مشتریان بالقوه شود. به قول یکی از خردفروشان با سابقه، "هیچ یک از شگفتی‌های مدرن کنترل موجودی کامپیوتری و ارتباطاتی که در نقطه فروش با مشتری برقرار می‌شود نمی‌تواند جایگزین نیاز به کارآفرینی شود که از قدرت درک مشتری برخوردار بوده و می‌تواند آنرا به یک آمیزه تجاری مناسب تبدیل کند".

8-6-1: محصول

محصول یکی از عناصر اصلی در بازاریابی به حساب می‌آید. محصول به کالا یا خدمتی اطلاق می‌شود که سبب ارضاء نیاز یک مشتری می‌شود. محصولات می‌توانند دارای شکل و نوع بوده یا به شکل خدماتی باشند که هیچ شکل فیزیکی خاصی ندارند. محصولات مراحل گوناگونی از تکامل و توسعه را می‌پیمایند. سیکل عمر محصول (شکل 8-8) بیانگر این مراحل رشد است. آگاهی از جایگاه محصول در سیکل عمر مربوطه به مدیران امکان می‌دهد تا تصمیماتی را در این مورد اتخاذ کنند که آیا به فروش محصول ادامه دهند یا نه و در چه زمانی محصولات تکمیلی جدید را معرفی کرده و چه موقع تغییراتی را در محصولات فعلی اعمال کنند.

¹ . product, place, price and promotion

سیمای یک شرکت

شرکت Storm

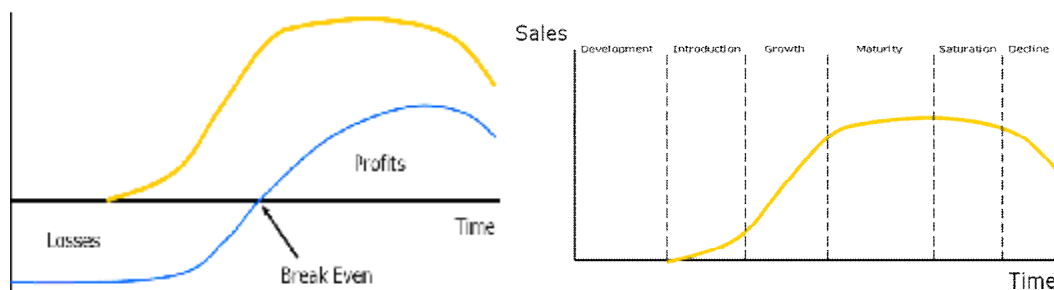
شرکت Storm یکی از تولیدکنندگان کوچک توپهای بولینگ با معرفی توپهای بولینگ معطر، شاهد افزایش رشد در یک بازار ثابت و یکنواخت بوده است. بیل کریسمن، مؤسس این شرکت، که زمانی یک بازیکن بولینگ و مالک یک شرکت شیمیایی کوچک بود با خود اندیشید که توپهای بولینگ فعلی بسیار ساده و معمولی بوده و درصدد تولید توپی برآمد که دارای رایحه‌های جذابی مثل انگور، بادام، گیلاس، زغال اخته، آلو، شکلات و نظایر اینها باشد. بسیاری از بازیگران حرفه‌ای در مسابقات بولینگ از توپهای معطر Storm استفاده کرده و فروش این شرکت کوچک در حال افزایش است.

در مرحله معرفی، بازاریابان محصول خود را به مصرف کنندگان بالقوه ارائه می‌کنند. سطح بالای پذیرش به ندرت در این مرحله اتفاق می‌افتد. عموماً محصولات جدید وارد بازارهای فعلی شده و با محصولات قدیمی و سابقه‌دار رقابت می‌کنند. تبلیغات و برنامه‌های پیشبرد به محصولات جدید کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری شناخته شوند. باید اطلاعاتی درباره محصول، نحوه استفاده از آن و نیازی که برآورده می‌کند را به مشتریان بالقوه ارائه داد. هزینه بازاریابی یک محصول در این سطح از سیکل عمر معمولاً بالاست چرا که شرکت باید بر مقاومت و اینرسی¹ سکون مشتری غلبه کند. بنابراین در مرحله معرفی سود معمولاً پائین یا حتی منفی است.

پس از مرحله معرفی، محصول وارد مرحله رشد و مقبولیت می‌شود. در مرحله رشد، مشتریان شروع به خرید محصول در مقادیر کافی نموده و فروش و سود افزایش می‌یابد. با این وجود محصولاتی که به این مرحله می‌رسند لزوماً موفق نخواهند شد. اگر محصول مذکور نتواند در مرحله معرفی یا رشد نیازهای مصرف کنندگان را برآورده سازد توفیقی در فروش حاصل نکرده و در نهایت از بازار حذف خواهد شد. با توجه به نظر گِریگ استیونس، رئیس یک شرکت تحقیقاتی در زمینه محصولات جدید، به‌طور میانگین فقط دو محصول از هر 3,000 ایده روانه بازار می‌شوند. از این دو محصول، تنها یکی موفق می‌شود. برای محصولات موفق، فروش و حاشیه سود در طی دوره رشد افزایش می‌یابد.

شکل 8-8

سیکل عمر محصول



در مرحله بلوغ و رقابت، حجم فروش همچنان افزایش می‌یابد ولی حاشیه سود به نقطه اوج خود رسیده و سپس با ورود رقبا به بازار کاهش می‌یابد. این امر طبیعتاً منجر به کاهش قیمت فروش محصول برای همسویی با رقبا و حفظ سهم بازار می‌شود.

در مرحله اشباع بازار فروش به نقطه اوج خود رسیده و به بازاریابان هشدار می‌دهد که زمان معرفی محصول نسل بعدی فرا رسیده است. مرحله نهایی سیکل عمر محصول مرحله افول یا زوال است. کاهش فروش ادامه یافته و حاشیه سود به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد. با این وجود، وقتی محصولی به این مرحله از سیکل عمر می‌رسد بدان معنا نیست که محصول مذکور محکوم به فناست. محصولات محبوب همچنان مورد بازنگری و اصلاح قرار می‌گیرند. هیچ شرکتی نمی‌تواند جایگاه خود را بدون نوآوری و تغییر محصول حفظ کند. Binney & Smith، تولید کنندگان نوعی عروسک که برای اولین بار در سال 1950 در نمایشگاه بین‌المللی عروسک معرفی شده و در طول عمر خود بیش از 300 میلیون عدد از آن به فروش رسیده است (معادل 4500 تن عروسک)، نوع جدیدی از محصولات شبتاب را روانه بازار کرده است. این نوآوری‌ها سبب شده که فروش اسباب بازیهای کلاسیک و قدیمی احیاء شده و برای نسل جدید کودکان جذابیت پیدا کند.

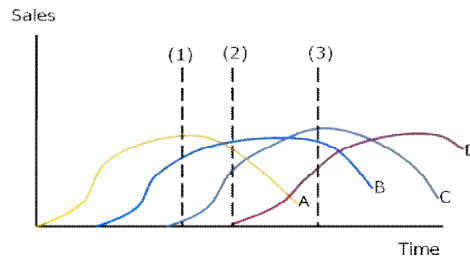
¹ . inertia

دوره زمانی مراحل سیکل عمر محصول به نوع محصولات بستگی دارد. لباسهای مُد روز دارای سیکل عمر محصول کوتاهی بوده و تنها بین چهار تا شش هفته دوام دارند. محصولات باثبات تر برای طی سیکل عمر خود ممکن است نیازمند یک دوره چند ساله باشند. تحقیقات انجام شده توسط MIT بیان می‌کند که سیکل عمر محصولات معمولی بین ده تا چهارده سال است ولی ظاهراً دوره سیکل عمر مذکور در حال کاهش است. توماس ونیل، مالک شرکت اسپکتروم، یکی از تولید کنندگان سیستم‌های کنترلی صنایع الکترونیکی از مفهوم سیکل عمر محصول برای برنامه‌ریزی معرفی محصولات جدید در شرکت خود استفاده می‌کند. غالباً شرکتها مدت زمان زیادی در سیکل عمر یک محصول باقی می‌مانند تا بتوانند محصول دیگری را معرفی کنند. در نتیجه، هنگام تولید یک "تله موش بهتر" توسط رقبا از آمادگی کافی برخوردار نبوده و فروش آنها کاهش می‌یابد. ونیل می‌گوید، "اگر نتوانید محصولی جدید را در همان بدو سیکل عمر محصول فعلی تولید کنید از زمان عقب هستید. اگر منتظر بمانید تا خط محصول به مرحله بلوغ برسد مرده‌اید".

در صنعت ونیل، یک سیکل عمر دوازده ساله رایج است. استراتژی او تبدیل نمونه‌های اولیه محصولات بعدی دو تا سه سال قبل از آغاز مرحله بلوغ محصولات اولیه است (شکل 8-9 را ببینید). ونیل می‌گوید، "ایده اصلی که در پشت این فرآیند وجود دارد اجتناب از بحران است. درست هنگامی که محصول اول در حال جان دادن است، باید آماده معرفی محصول دوم باشید".

شکل 8-9

مدت زمان بین معرفی محصولات



8-6-2: مکان

با افزایش انتظارات مشتریان درباره خدمات و آسایش، مکان (یا روش توزیع) اهمیت بیشتری یافته است. این روند یکی از نیروهای محرکه رشد سریع اینترنت به عنوان یک ابزار خرید است. مشتریان سفارشات خود را با چند کلیک ماوس انجام داده و کالای مذکور ظرف چند روز در پلکان ورودی درب منزل آنها ظاهر می‌شود! کارآفرینان برای توزیع کالاها و خدمات خود با شیوه‌های هوشمندانه‌تری وارد عرصه شده و آسایش بیشتری را به مشتریان خود هدیه می‌کنند. به عنوان مثال، بسیاری از کسب و کارهای ساکن سنتی به تکاپو افتاده و به کلینیک‌های سیار حیوانات، فروشگاه‌های کامپیوتری، دفاتر دندانپزشکی و خدمات تعمیر سیار شیشه جلوی اتومبیل تبدیل شده‌اند. سایرین نیز بر اساس مدل‌های رایج دهه پنجاه کالاها را از طریق مهمانی‌های خانگی می‌فروشند. به عنوان مثال، سوزان هندلی که در سال 2002 شرکت Beijo Bags را راه‌اندازی کرده است از مهمانی‌های خانگی به عنوان روش توزیع اولیه برای کیف‌های دستی شیک و کارآمد شرکت خود استفاده می‌کند. هندلی که با فروش سیصد کیف دستی در یک نمایشگاه کار خود را آغاز کرده می‌گوید که این مهمانی‌ها فروش سالیانه‌ای معادل ده میلیون دلار برای او به همراه داشته‌اند.

هر فعالیتی که مستلزم جابجایی کالاها به نقطه خرید مصرف کننده باشد نیازمند مطلوبیت مکان است. مطلوبیت مکان مستقیماً تحت تأثیر کانال‌های توزیع بازاریابی و مسیری است که کالاها و خدمات از تولید کننده به مصرف کننده طی می‌کنند. این کانالها نوعاً مستلزم استفاده از واسطه‌هایی است که وظایف خاصی را در این زمینه انجام داده و مطلوبیت ارزشمندی را به کالاها یا خدمات مذکور اضافه می‌کنند. این واسطه‌ها مطلوبیت زمانی و مکانی یعنی ارائه محصول در زمان و مکان مناسب را فراهم می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت ارتباطات Rock River

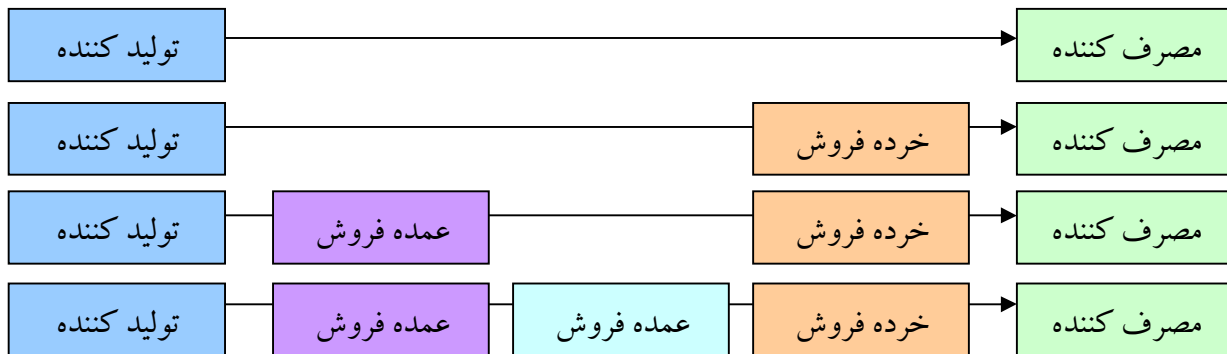
در سال 1995، پس از مشاهده موفقیت یک CD موسیقی کلاسیک که توسط یک فروشنده لباس به نام "راز ویکتوریا" به فروش رسیده بود، یک تولید کننده و مهندس نیویورکی به نام بیلی اشتراوس، شرکت ارتباطات Rock River را راه اندازی نموده و مبادرت به تولید موسیقی های معروف نمود. او فروشگاه های را در پاتری بارن متقاعد کرد تا 15,000 کپی از یک مجموعه جاز با عنوان "یک کریسمس سرد" را خریداری کند. خرده فروش مذکور کل سفارشات را ظرف سه هفته فروخته و به عنوان یک عرضه کننده محصولات موسیقی، راه را برای Rock River هموار نمود تا محصولات خود را به سایر شعبات خرده فروشی عمده مثل جی کرو، ایدی بایر، لین پرایانت، پنانا ریپابلیک، اولدناوی و از همه مهمتر، جیفی لاب و چف بویاردی بفروشد. فروش Rock River به بیش از هشت میلیون دلار در سال رسیده و اعتبار زیادی بدان داد.

برای کالاهای مصرفی، چهار کانال توزیع رایج وجود دارد (شکل 8-10 را ببینید).

1. تولید کننده به مصرف کننده: در بعضی از بازارها، تولید کنندگان کالاها یا خدمت خود را مستقیماً به مصرف کنندگان می فروشند. این خدمات بر حسب ماهیت از این کانال توزیع تبعیت می کنند. به عنوان مثال، خدمات دندان پزشکی و اصلاح موی سر مستقیماً از تولید کننده به مصرف کننده ارائه می شوند.
2. تولید کننده به خرده فروش و سپس به مصرف کننده: یکی دیگر از کانال های رایج، مستلزم وجود یک خرده فروش به عنوان واسطه است. اقلامی مثل پوشاک، کتاب، کفش و سایر محصولات مصرف کننده با این شیوه توزیع می شوند.
3. از تولید کننده به عمده فروش، خرده فروش و در نهایت به مصرف کننده: این کانال، رایج ترین کانال توزیع است. محصولات بسته بندی شده غذایی، سخت افزار، اسباب بازی و سایر کالاها عمدتاً از این کانال توزیع می شوند.
4. از تولید کننده به عمده فروش اول، عمده فروش دوم و در نهایت به مصرف کننده: بعضی از کالاهای مصرفی (مثل کالاهای کشاورزی و قطعات الکتریکی) از این الگوی توزیع تبعیت می کنند.

شکل 8-10

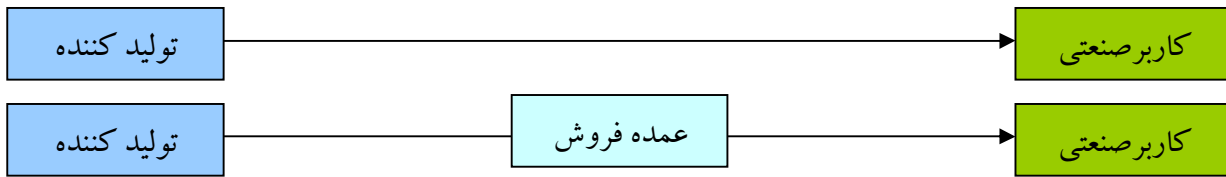
کانالهای توزیع کالاهای مصرفی



1. تولید کننده به کاربر صنعتی: بخش اعظمی از کالاهای صنعتی مستقیماً از تولید کننده بین استفاده کنندگان و کاربران توزیع می شود. در بعضی از موارد، کالاها یا خدمات برای تأمین خواسته های مورد نظر مشتری طراحی می شوند.
2. از تولید کننده به عمده فروش و در نهایت به کاربر صنعتی: بسیاری از اقلام ارزان قیمت (گیره کاغذ، کاغذ، نوار یا ربان و مواد شوینده) که شرکتها معمولاً از آنها استفاده می کنند از طریق عمده فروشان توزیع می شوند. برای بسیاری از تولید کنندگان کوچک، توزیع کالاها از طریق عمده فروشان و نمایندگان فروش سابقه دار غالباً موثرترین شیوه به حساب می آید. دو کانال توزیع نیز برای کالاهای صنعتی رایج هستند (شکل 8-11 را ببینید).

شکل 8-11

کانالهای توزیع: کالاهای صنعتی



8-6-3: قیمت

تقریباً همه افراد با این موضوع موافقتند که قیمت کالاها یا خدمات یکی از عوامل کلیدی در تصمیم خرید است. قیمت بر حجم فروش و سود تأثیر گذاشته و بدون قیمت مناسب، فروش و سود ضربه خواهند خورد. قیمت مناسب یک کالا یا خدمت به سه عامل بستگی دارد: 1- ساختار بهای تمام شده شرکت 2- ارزیابی از قدرت تحمل بازار 3- وجهه مطلوبی که شرکت به دنبال ایجاد آن در اذهان مشتریان است. برای شرکتهای کوچک، رقابت غیر قیمتی - یعنی تمرکز بر عواملی غیر از قیمت - به جای جنگ قیمت با رقبای بزرگتر معمولاً استراتژی موثرتری به حساب می آید. رقابت غیر قیمتی مثل امکان آزمایش رایگان محصول، تحویل رایگان، ضمانتهای بلندمدت و تضمین بازپرداخت پول درصدد کاهش قیمت محصول و تأکید بر دوام، کیفیت، شهرت یا ویژگیهای خاص آن است. ما در فصل ده تحت عنوان "استراتژیهای قیمت گذاری" به تفصیل درباره شیوههای قیمت گذاری بحث خواهیم کرد.

8-6-4: پیشبرد (ترویج)

پیشبرد مستلزم تبلیغ و فروش شخصی است. هدف آن اطلاع رسانی و متقاعدسازی مصرف کنندگان است. تبلیغ از طریق بعضی رسانه های جمعی مزایای یک کالا یا خدمت خوب را به مشتریان بالقوه منتقل می کند. فروش شخصی مستلزم هنر فروش متقاعدکننده بر یک مبنای یک به یک است. برنامه پیشبرد یک شرکت کوچک می تواند نقش قابل توجهی در ایجاد یک وجهه خاص در اذهان مشتریان داشته باشد که شامل عرضه محصولات با کلاس، ارزان قیمت یا چیزی بین این دو باشد. به قول یکی از کارشناسان بازاریابی، "بازاریابی نه جنگ محصولات بلکه جنگ دیدگاههاست".

8-7: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

- 1- اصول ایجاد یک طرح بازاریابی پارتیزانی را شرح داده و مزایای تهیه این استراتژی را بیان کنید.
 - یکی از بخش‌های عمده طرح کسب و کار کارآفرین طرح بازاریابی است که بر مشتریان هدف شرکت و بهترین شیوه تأمین نیازها و خواسته‌های آنان تمرکز دارد. یک طرح استراتژیک منسجم باید قادر به تأمین موارد زیر باشد:
 - تعیین نیازها و خواسته‌های مشتری از طریق تحقیقات بازار
 - تعیین بازارهای هدف خاصی که شرکت درصدد خدمت‌رسانی به آنهاست.
 - تجزیه و تحلیل مزیت‌های رقابتی شرکت و ایجاد یک استراتژی بازاریابی در این زمینه
 - ایجاد یک آمیزه بازاریابی در جهت تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری
- 2- شرح دهید که کسب و کارهای کوچک چگونه می‌توانند بازارهای هدف خود را مشخص کنند.
 - تحقیقات بازار منطقی به مالک مؤسسه کمک می‌کند تا بازار هدف خود را مشخص کند. موفق‌ترین کسب و کارها آنهایی هستند که تصویر روشنی از مشتریانی دارند که درصدد جذب آنها هستند.
- 3- درباره نقش تحقیقات بازار در ایجاد یک طرح بازاریابی پارتیزانی بحث کرده و فرایند تحقیق بازار را مشخص کنید.
 - تحقیق بازار ابزاری برای گردآوری اطلاعاتی است که به‌عنوان مبنای یک طرح بازاریابی عمل می‌کند. یک تحقیق مفید لزوماً نباید پیچیده و گران باشد. گامهای انجام تحقیق بازار شامل موارد زیر است:
 - تعریف هدف: "به دنبال دانستن چه چیزی هستید؟"
 - گردآوری داده‌ها از طریق منابع اولیه یا ثانویه
 - تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها
 - استخراج نتایج و بکارگیری آنها
- 4- بیان کنید که یک شرکت کوچک چگونه می‌تواند با استفاده از استراتژی‌های بازاریابی پارتیزانی یک مزیت رقابتی را در بازار ایجاد کند: تمرکز بر مشتری، کیفیت، آسایش، نوآوری، خدمت و سرعت.
 - هنگام ترسیم یک استراتژی بازاریابی، مالکان شرکتها باید درصدد کسب یک مزیت رقابتی برآیند که شیوه‌ای برای تمایز شرکت و عملکرد بهتر نسبت به رقباست. شرکتهای موفق کوچک بر ده شیوه برای ایجاد یک مزیت رقابتی تکیه می‌کنند:
 - یک حوزه تخصصی را یافته و آنرا اشغال کنید.
 - صرفاً نفروشید بلکه تفریح کنید.
 - درصدد منحصر به فرد بودن باشید.
 - در سطحی عاطفی به مشتری مرتبط شوید.
 - بر مشتری تمرکز کنید.
 - به کیفیت متعهد باشید.
 - به آسایش توجه کنید.
 - بر نوآوری تمرکز کنید.
 - نسبت به خدمات متعهد باشید.
 - بر سرعت تأکید کنید.
- 5- درباره فرصتهای بازاریابی ارائه شده توسط اینترنت به کارآفرینان بحث کرده و مشخص کنید که چگونه می‌توان به بهترین نحو از آنها استفاده نمود.
 - اینترنت پتانسیل‌های بازاریابی عظیمی را در اختیار مالکان کسب و کارهای کوچک قرار می‌دهد که هم‌تراز با رقبای بزرگتر آنهاست. کارآفرینان به پتانسیل فزاینده سودآوری اینترنت پی برده‌اند. حضور در عرصه اینترنت برای شرکتهایی که مشتریان تحصیلکرده، ثروتمند و جوان را هدف

گرفته‌اند بسیار اهمیت دارد. وبسایتهای موفق وبسایتهای جذاب، دعوت کننده، ساده و تعاملی بوده و چیزهای ارزشمندی را در اختیار کاربران قرار می‌دهند.

6-4P بازاریابی یعنی محصول، مکان، قیمت و پیشبرد (ترویج) را مورد بحث قرار داده و نقش آنها در ایجاد یک استراتژی موفق بازاریابی را بیان کنید.

آمیزه بازاریابی شامل 4P است:

- محصول: کارآفرین باید بداند که محصولاتش در کدام مرحله از سیکل عمر محصول قرار دارند.
- مکان: تمرکز بر انتخاب کانال توزیع مناسب و استفاده کارآمد از آن است.
- قیمت: تعیین قیمت مناسب برای کالا یا خدمت تا حدی یک هنر و تا حدی یک علم است.
- پیشبرد (ترویج): پیشبرد مستلزم تبلیغات و فروش فردی است.

8-8: سؤالاتی برای بحث

1. طرح بازاریابی را تعریف کنید. هسته اصلی این طرح چیست؟
2. یک طرح بازاریابی باید درصدد تأمین چه اهدافی باشد؟
3. تحقیقات بازاریابی چگونه می‌تواند به مالک یک شرکت کوچک کمک کند؟ بعضی از منابع احتمالی اطلاعات بازار را بیان کنید.
4. آیا تحقیقات بازار ارزشمند لزوماً باید پرهزینه و پیچیده باشند؟ شرح دهید.
5. چه روندهایی منجر به هدایت بازارها به سمت هزاره جدید شده و تأثیر آنها بر کسب و کارهای کوچک چیست؟
6. در تعریف بازارهای هدف و به‌عنوان بخشی از استراتژی بازاریابی، چه چیزی برای مالکان کسب و کارهای کوچک اهمیت دارد؟
7. مزیت رقابتی چیست و چرا برای مالک یک مؤسسه بازرگانی که درصدد تهیه طرحی برای ایجاد مزیت رقابتی است اهمیت دارد؟
8. بیان کنید که مالکان یک مؤسسه بازرگانی کوچک چگونه می‌توانند از منابع مزیت‌های رقابتی زیر استفاده کنند:
 - تمرکز بر یک حوزه تخصصی
 - فروش توأم با تفریح
 - تلاش برای منحصربه‌فرد بودن
 - راه‌اندازی یک وبلاگ
 - برقراری ارتباط با مشتریان در یک سطح عاطفی
 - ایجاد هویت برای مؤسسه بازرگانی از طریق مارک تجاری
 - تمرکز بر مشتری
 - تعهد به کیفیت
 - توجه به آسایش
 - تمرکز بر نوآوری
 - تعهد به خدمت
 - تأکید بر سرعت
9. به قول یکی از مدیران، "هنگامی که یک شرکت، خدماتی عالی ارائه می‌دهد شهرت آن به واسطه یک ارتباط عاطفی قوی‌تر با مشتریان افزایش یافته و از افزایش اعتماد نسبت به محصولات سود خواهد برد". آیا با این جمله موافقت می‌کنید؟ شرح دهید. یک تجربه خدماتی مثبت، که آنرا قبلاً با یک شرکت داشته‌اید را توصیف نموده و تأثیری که شرکت مذکور بر شما گذاشته است را شرح دهید. پیامدهای حاصله را برای شرکتی که خدمات ضعیفی به مشتریان ارائه می‌کند بیان کنید؟ یک تجربه خدمت منفی و احساس خود نسبت به شرکت مذکور را بیان کنید. آیا مجدداً با شرکت مذکور کار می‌کنید؟
10. پاکو آندرهیل، کارشناس رفتار مصرف‌کننده و یک مشاور در زمینه خرده‌فروشی می‌گوید، "یک فروشگاه خرده‌فروشی یک مارک تجاری سه بعدی است. هر چیزی که در آنجا وجود دارد باید دلیلی داشته باشد".

الف: آیا با این جمله موافقت می‌کنید؟ شرح دهید.

ب: دو فروشگاه خرده‌فروشی را در محله خود بیابید که یکی از آنها یک نمونه خوب از یک مارک تجاری سه بعدی و دیگری نمونه بدی در این زمینه باشد. یک خلاصه یک صفحه‌ای را در این زمینه تهیه کرده و دلایل خود برای انتخاب دو فروشگاه مذکور را شرح دهید.
11. اینترنت چه پتانسیل‌های بازاریابی را در اختیار شرکت‌های کوچک قرار می‌دهد؟ اینترنت چه خدماتی را می‌تواند برای بازاریابی موفق محصولات شرکت انجام دهد؟
12. مفهوم آمیزه بازاریابی را شرح دهید. 4P کدامند؟
13. مراحل سیکل عمر محصول را نوشته و آنها را شرح دهید. یک شرکت کوچک چگونه می‌تواند عمر محصولات خود را تداوم بخشد؟
14. با یک نرخ هفتاد درصدی حفظ مشتریان (میانگین نرخ بسیاری از شرکت‌های آمریکایی) هر یک میلیون دلار فروش ظرف ده سال می‌تواند به

بیش از چهار میلیون دلار برسد. اگر شما هشتاد درصد مشتریان خود را حفظ کنید، یک میلیون دلار مذکور می‌تواند به کمی بیش از شش میلیون دلار برسد. اگر بتوانید نود درصد مشتریان خود را حفظ کنید، یک میلیون دلار مذکور به بیش از نه و نیم میلیون دلار خواهد رسید. شرکتهای کوچک معمولی برای افزایش نرخ حفظ مشتریان خود چه کاری را می‌توانند انجام دهند؟



فصل 9: تجارت الکترونیک و کار آفرین

در دنیای اینترنت می‌توانید کار خود را تقریباً از صفر آغاز کرده و به زودی به چالش با خدایان صنعت برخیزید.

مارک دیماسیمو

اهداف یادگیری فصل

- در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:
- 1- مزایای فروش از طریق اینترنت را بیان کنید.
 - 2- عواملی که یک کارآفرین قبل از راه‌اندازی تجارت الکترونیک باید در نظر بگیرد را شناسایی کنید.
 - 3- توهمات دوازده‌گانه تجارت الکترونیک را شرح داده و نحوه اجتناب از افتادن در دام آنها را بیان کنید.
 - 4- استراتژی‌های اساسی کارآفرینان برای کسب موفقیت در تجارت الکترونیکی را شرح دهید.
 - 5- تکنیکهای طراحی یک وبسایت موفق را بیاموزید.
 - 6- شرح دهید که شرکتها چگونه می‌توانند نتایج حاصل از وبسایت خود را ردیابی کنند.
 - 7- بیان کنید که تجارت الکترونیکی چگونه می‌تواند محرمانه ماندن اطلاعات گردآوری شده و ذخیره شده از طریق اینترنت را تضمین کند.

به‌عنوان یک دانشجوی بازرگانی، خوشبختانه شما شاهد مراحل اولیه رشد ابزاری به نام تجارت الکترونیک هستید که در حال شکل‌دهی به نحوه انجام فعالیت شرکت‌های گوناگون است. تجارت الکترونیک شیوه جدیدی برای انجام فعالیتهای بازرگانی ایجاد نموده و به مدد تکنولوژی در حال اتصال تولیدکنندگان، فروشندگان و مشتریان به شیوه‌هایی است که پیش از این امکان‌پذیر نبوده است. نتیجه این امر مجموعه کاملاً جدیدی از شرکت‌هایی است که در حال تبدیل روشهای سنتی تجارت و صنعت هستند. شرکت‌هایی که تأثیر اینترنت بر بازار خود را نادیده می‌گیرند، همانند تلفنهای شماره‌گیر انگشتی قدیمی در معرض خطر از دست دادن ارتباط خود با مشتریان هستند. شرکت‌هایی موفقند که از اینترنت استفاده نموده و نه از آن صرفاً به‌عنوان یک رسانه تبلیغاتی یا بازاریابی بلکه به‌عنوان مکانیزی برای تغییر شیوه انجام فعالیتهای بازرگانی استفاده می‌کنند. همانگونه که شرکت‌های مذکور روشهای جدید و نوآورانه‌ای را برای استفاده از اینترنت، کامپیوتر و تکنولوژی ارتباطات برای برقراری اتصال به عرضه‌کنندگان و خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان کشف می‌کنند، یک نظم نوین صنعتی را بوجود می‌آورند. به‌طور خلاصه تجارت الکترونیکی منجر به ایجاد یک انقلاب شده است. همانند انقلابهای قبلی دنیای تجارت، بعضی از بازیگران قدیمی و سابقه‌دار در حال خارج شدن از گردونه رقابت بوده و رهبران جدیدی در حال ظهور هستند. برندگان این بازی در حال کشف فرصتهای جدید کسب و کار، شیوه‌های جدید طراحی کار و روشهای جدید سازماندهی و اداره فعالیتهای بازرگانی خود هستند. با این وجود، یکی از درس‌هایی که کارآفرینان درگیر تجارت الکترونیکی آموخته‌اند این است که صرف‌نظر از استفاده یا عدم استفاده شرکت از اینترنت، اصول کسب و کار همچنان به قوت خود باقی هستند. این شرکتها باید همچنان مراقب مشتریان خود بوده و برای باقی ماندن در عرصه تجارت به دنبال کسب سود باشند.

شاید مشهودترین تغییرات در حال ظهور در دنیای خرده‌فروشی باشد. اگر چه تجارت الکترونیکی جایگزین خرده‌فروشی سنتی نمی‌شود، هیچ خرده‌فروشی، از کوچکترین خواروبار فروشی گرفته تا غول این صنعت، وال-مارت، نمی‌تواند تأثیر اینترنت بر مدل‌های کسب و کار خود را نادیده بگیرد. شرکتها می‌توانند به سرعت نور سفارشات را در تمام ساعات شبانه‌روز از سراسر دنیا دریافت کنند. در مقایسه با هر رسانه دیگری در تاریخ، اینترنت شرکتها را قادر ساخته تا اطلاعات بیشتری را درباره عادهای خرید مشتریان گردآوری کنند. این توانایی بدان معناست که شرکتها می‌توانند تلاشهای بازاریابی خود را به شیوه‌ای کاملاً متفاوت از گذشته متمرکز کنند (به‌عنوان مثال فروش ملزومات باغبانی به مشتریانی که به احتمال زیاد آنها را خریده و لذا لزومی ندارد که منابع کمیاب مالی را صرف جلب توجه کسانی کنیم که علاقه‌ای به باغبانی ندارند). ظرفیت ردیابی عادهای خرید مشتریان اینترنتی به شرکتها امکان می‌دهد تا رویکردهای خود نسبت به بازاریابی را بصورت شخصی در آورده و از مزایای بازاریابی فردی (یک به یک) استفاده کنند (به فصل 8 مراجعه کنید). جالب اینجاست که همان رویکردهای بازاریابی اینترنتی که به شرکتها امکان برقراری ارتباط فردی بیشتر با مشتریان می‌داد می‌تواند فرآیند خرید را به شکلی کاملاً غیرفردی در آورد.

کارآفرینی که فروشگاه اینترنتی خود را راه اندازی می کنند به احتمال زیاد هیچگاه چهره به چهره با مشتریان خود ملاقات نکرده یا حتی با آنها صحبت نمی کنند. با این وجود، آن دسته از مشتریانی که می توانند در سراسر دنیا زندگی کنند، فروشگاههای اینترنتی را در تمام ساعات شبانه روز مشاهده کرده و انتظار دارند نوعی توجه فردی را در این زمینه دریافت کنند. ایجاد یک رویکرد بازاریابی اینترنتی موفق نیازمند این است که مؤسسات بازرگانی توازی را در این زمینه ایجاد نموده و یک استراتژی تجارت الکترونیکی را ایجاد کنند که بر نقاط قوت اینترنت و برآورده کردن انتظارات مشتریان در زمینه آسایش و خدمات تأکید می کند.



در دنیای تجارت الکترونیکی، مدل‌های جدید کسب و کار به قدرتی که اینترنت به مشتریان می دهد توجه می کنند. به عنوان مثال قیمت گذاری دیگر به سادگی گذشته نیست. گستره جهانی اینترنت بدان معناست که هنگام تعیین قیمت، شرکتها نباید فقط رقبای محلی را در نظر بگیرند. مشتریان با چند کلیک ماوس می توانند قیمت کالاها یا خدمات مشابه را از شرکت‌های مختلف در سراسر دنیا با یکدیگر مقایسه کنند. در اقتصاد مرتبط و متصل جدید، توازن قدرت به نفع مشتریان تغییر کرده و در مدل‌های جدید کسب و کار به این واقعیت توجه می شود. صرف نظر از محصول فروخته شده، از دوربین‌های دیجیتالی و تلویزیون‌های باکیفیت بالا گرفته تا خودرو و گل، خرده فروشان در تعامل با مشتریانی هستند که از اطلاعات و آگاهی بیشتری درباره قیمت برخوردار بوده و امکان مقایسه اقلام خریداری شده را دارند. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت ژوپیتِر ریسرچ این -گونه گزارش داده است که 85 درصد کاربران اینترنت قبل از خرید محصول در فروشگاهها مبادرت به یک تحقیق اینترنتی درباره کالاها و خدمات می کنند. این خریداران مطلع، قیمت را از معادله خرید حذف کرده و لذا برای ایجاد روابط بلندمدت، خرده فروشان مجبور به تأکید بر عوامل دیگری مثل خدمت یا آسایش شده‌اند. این روند منجر به بازاریابی کالاها یا خدمات و استفاده از یک رویکرد فروش چندکانالی توسط خرده فروشان شده و اینترنت به عنوان یکی از این گزینه‌ها مدنظر قرار گرفته است.

در دنیای در حال تغییر تجارت الکترونیکی، اندازه شرکت در مقایسه با سرعت و انعطاف پذیری اهمیت چندانی ندارد. یکی از بزرگترین نقاط قوت اینترنت، توانایی ارائه بازخورد فوری مشتریان به شرکتهاست. این امر به آنها فرصت آموختن و انجام اصلاحات لازم را می دهد. مؤسسات بازرگانی، صرف نظر از اندازه خود، مایل به آزمایش روش‌های مختلف دسترسی به مشتریان بوده و به سرعت آماده یادگیری و انطباق خود با شرایط هستند چرا که بدین طریق بهتر می توانند به مرحله رشد و شکوفایی برسند. شرکت‌هایی که قادر به انجام این کار نباشند به حاشیه رانده خواهند شد. اینترنت در حال ایجاد یک نظم نوین صنعتی است و شرکت‌هایی که نتوانند خود را با آن انطباق دهند به سرعت منقرض خواهند شد. تجارت الکترونیکی در تمام صنایع در حال تغییر شیوه‌های انجام فعالیت مؤسسات بازرگانی است. به عنوان مثال شرکت‌های اینترنتی در حال تغییر فعالیت فروشگاه‌های خواروبار فروشی هستند که برای چندین نسل نماد فروشگاه‌های سنتی بودند. شرکت‌هایی مثل فِرِش دایرکت، سایمون دلیورز، پی پاد و سایر شرکتها به مشتریان خود امکان می دهند تا در هر لحظه از شبانه روز و بدون قدم زدن در راهروهای فروشگاه مبادرت به خرید انار یا لفل کنند. مشتریان وارد وبسایت شرکت شده، با چند کلیک ماوس سفارش خود را ارائه کرده (در بعضی از مواقع از دو هفته قبل) و سپس منتظر می مانند تا اینکه کارگران درخواست‌های مربوط را تأمین کرده و اقلام مذکور را درب منزل به آنها تحویل دهند. نه تنها مشتریان در زمان ارزشمند خود صرفه جویی می کنند بلکه بسیاری از آنها می گویند که اقلام دریافتی از فروشگاه‌های خواروبار فروشی اینترنتی تازه تر بوده و در مقایسه با اقلام خریداری شده از فروشگاه‌های سنتی از کیفیت بالاتری برخوردارند. اگر چه خواروبار فروشی‌های اینترنتی کمتر از یک درصد فروش اقلام خواروبار را در ایالات متحده تشکیل می دهند، فروش آنها سریعتر از فروش کل صنعت در حال افزایش است. با ایجاد وبسایت‌های نوآورانه و کاربرپسندی که

منجر به افزایش آسایش مشتری می‌شود، این سوپرمارکتهای اینترنتی در حال تغییر شیوه رقابت صنایع سنتی در این صنعت هستند. در حال حاضر، خواربار فروشی‌های سنتی مثل آلبرت سانز، سیف‌وی و سایرین در حال آزمودن مدل‌های خرید اینترنتی خود هستند. کارشناسان تخمین می‌زنند که تقریباً ده درصد جمعیت جهان، حدود 627 میلیون نفر، دست کم یکبار بصورت اینترنتی مبادرت به خرید کرده‌اند. اقلام خریداری شده از طریق اینترنت غالباً شامل کتاب، موسیقی (که به سرعت از CD به سمت دانلود دیجیتال در حال حرکت است)، DVD، خدمات مسافرتی، پوشاک، بلیط برنامه‌های تفریحی، وسایل الکترونیکی و اسباب بازی هستند. با این وجود، شرکتها می‌توانند و باید تقریباً هر چیزی را از طریق اینترنت بفروشند که از عتیقه‌جات گرفته تا تجهیزات دارویی و اقلام خواربار فروشی را شامل می‌شود. شرکت تحقیقاتی فارستر تخمین می‌زند که در سال 2010، دوازده درصد کل فروش خرده‌فروشی در ایالات متحده بصورت اینترنتی انجام شده و در مجموع بالغ بر 316 میلیارد دلار خواهد شد.

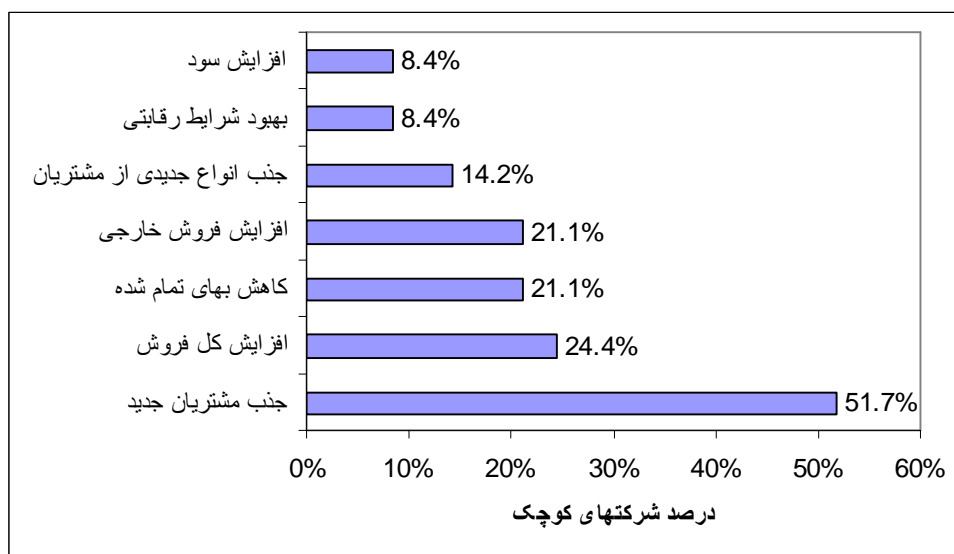
به دلیل وجود مشتریان، شرکتهایی با اندازه‌های مختلف در اینترنت حضور دارند. یک پروژه معروف اینترنتی این‌گونه گزارش می‌دهد که، در یک روز عادی هفتاد میلیون آمریکایی وارد اینترنت می‌شوند که نشان دهنده یک افزایش 37 درصدی از سال 2000 تاکنون است. مصرف‌کنندگان، اینترنت را سریعتر از سایر نوآوری‌های اصلی گذشته پذیرفته‌اند. در ایالات متحده ظرف هفت سال این تکنولوژی به ضریب نفوذ پنجاه درصدی رسیده که قابل مقایسه با ضریب نفوذ سی ساله کامپیوتر، ضریب نفوذ چهل ساله برق و بیش از صد سال برای نیروی بخار است. در یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت تحقیقاتی ژوپیتر پیش بینی شده است که تا سال 2010، اینترنت بر نیمی از فروشگاههای خرده‌فروشی تأثیر می‌گذارد که اینکار خواه از طریق افرادی است که خریدهای خود را بصورت اینترنتی انجام داده یا افرادی که قبل از خرید، از طریق اینترنت مبادرت به مقایسه و گردآوری اطلاعاتی درباره کالاها یا خدمات می‌کنند.

9-1: مزایای فروش از طریق اینترنت

اولین معامله تجارت الکترونیکی در یازده آگوست 1994 زمانی اتفاق افتاد که نت مارکت، شرکت کوچکی که توسط یکی از دانشجویان تازه فارغ التحصیل شده از دانشگاه به نام دانیل کان تاسیس شده بود، یک CD از استیو ناکس به نام Ten Summoner's Tales را به دانشجویی در دانشگاه سوآرت مور به مبلغ 12/48 دلار به اضافه هزینه حمل فروخت. از این شروع بسیار کوچک، کانال توزیعی آغاز شد که در حال حاضر حدوداً 145 میلیارد دلار فروش سالیانه دارد. شرکتهای کوچکی که در حال انجام فعالیتهای بازرگانی خود از طریق اینترنت هستند مزایای متعددی را تجربه می‌کنند (شکل 9-1 را ببینید). اکنون تعدادی از این مزایا را از نزدیک مورد بررسی قرار خواهیم داد.

شکل 9-1

مزایای اینترنت برای شرکتهای کوچک



• **فرصت افزایش درآمد و سود برای بسیاری از شرکتهای کوچک.** راهاندازی وبسایت معادل افتتاح یک کانال فروش جدید است. شرکتهایی که تلاشهای تجارت الکترونیکی خود را آغاز می کنند به زودی در می یابند که سایتهای آنها فروش بیشتری را از طریق مخاطبان جدید ایجاد می کند. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط IPSOS و PayPal گزارش داده است که 72 درصد شرکتهای کوچکی که فروش اینترنتی دارند ادعا می کنند که اینترنت فروش آنها را افزایش داده است. در همین مطالعه، 65 درصد شرکتهای گزارش دادند که تجارت الکترونیکی منجر به افزایش سود آنها نیز شده است.

• **توسعه دسترسی به بازارهای جهانی.** اینترنت کارآمدترین روش شرکتهای کوچک برای فروش محصولات به میلیونها مصرف کننده بالقوه- ای است که در خارج از ایالات متحده زندگی می کنند. ورود به عرصه این بازارهای جهانی از طریق روشهای سنتی بسیار پیچیده بوده و برای مؤسسات بازرگانی کوچک پرهزینه خواهد بود. با این وجود، یک شرکت کوچک از طریق اینترنت می تواند در هر لحظه از شبانه روز کالاهای خود را به شکلی موثر به مشتریان در سراسر دنیا بفروشد.

• **توانایی کار 24 ساعته و هفت روز در هفته.** بیش از نیمی از تمام فروشها پس از ساعت شش بعد از ظهر اتفاق می افتند چرا که در این زمان بسیاری از فروشگاههای سنتی بسته می شوند. توسعه ساعات کار یک فروشگاه سنتی می تواند منجر به افزایش فروش شده ولی هزینه زیادی برای مالک مؤسسه بازرگانی دارد. لذا یک شرکت کوچک با راهاندازی یک وبسایت می تواند به طور 24 ساعته بدون پرداخت هزینه اضافی به فروش خود ادامه دهد. مشتریان هیچگاه نگران این نخواهند بود که آیا فروشگاه اینترنتی باز است یا نه.

• **ظرفیت استفاده از ماهیت تعاملی اینترنت برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان.** اگر چه فروش از طریق اینترنت می تواند به واسطه فقدان تعامل بشری امری کاملاً غیرفردی باشد، شرکتهایی که سایتهای خود را به شیوه مناسبی طراحی می کنند می توانند یک تجربه جذاب و تعاملی را برای بازدیدکنندگان آنلاین خود داشته باشند. مشتریان می توانند در هر لحظه از شبانه روز با شرکت تماس گرفته، جریان اطلاعات ارائه شده را کنترل کرده و در بعضی از موارد بصورت همزمان با نمایندگان شرکت تعامل داشته باشند. علاوه بر این، تکنولوژی مذکور به شرکتهای امکان می دهد تا سایتهای خود را به صورت شخصی در آورده و متناسب با ذائقهها و ترجیحات تک تک مصرف کنندگان عمل کنند. وبسایتهای با استخراج اطلاعات ورودی به سیستم می توانند خود را بصورت ویژه و تخصصی در آورده و محتوای جذابی را به کاربران ارائه کنند.

سیمای یک شرکت

لیلیان ورنون

لیلیان ورنون، خردهفروشی که هم از طریق اینترنت و هم از طریق کاتالوگ لوازم خانگی و هدایای خاصی را به فروش می رساند، اخیراً وبسایت جدیدی را راهاندازی نموده که متناسب با رفتار خرید گذشته تک تک مشتریان قادر به تطبیق شرایط خود است. پیتر شاپیرو، معاون تجارت الکترونیکی شرکت می گوید، "اگر من بدانم که محصولاتی که شما از سایت من می خرید شامل محصولات کودکان است، سعی می کنم بخش قابل توجهی از آنچه در سایت من می بینید مربوط به کودکان باشد." با ردیابی الگوهای خرید مصرف کننده، سایت مذکور توصیه های مناسبی را در زمینه محصول به خریداران قدیمی ارائه می کند.

• **توان آموزش و اطلاع رسانی.** اینترنت، بیش از هر رسانه دیگری قدرت آموزش و اطلاع رسانی به مشتریان را دارد. زنان و به خصوص اعضای نسل Y، قبل از خرید، اطلاعاتی را درباره محصول طلب می کنند. اینترنت به مالکان مؤسسات بازرگانی امکان می دهد تا در مقایسه با سایر رسانهها، اطلاعات تفصیلی دقیق تری در اختیار بازدیدکنندگان قرار گیرد. به عنوان مثال، یک آژانس مسافرتی که در حال تبلیغ درباره یک تور آلاسکا در روزنامه یا مجله است ممکن است شرح مختصری از تور، لیستی از مقصدها، یک شماره تلفن، قیمت و شاید یک یا دو عکس از آن ارائه کند. با این وجود، برنامه های تبلیغی درباره همین تور در اینترنت می تواند شامل تمام این اطلاعات به همراه یک برنامه تفصیلی، چندین تصویر خیره کننده از طبیعت و توصیهها و تصاویری از تسهیلات و امکانات، توصیه درباره اینکه مسافران چه چیزهایی باید با خود بردارند، برنامه پروازهای هوایی، شماره صندلی و موجود بودن آنها، اطلاعاتی درباره مسافرتها، نکاتی از سوی مشتریانی که قبلاً از این تور استفاده کرده اند، لینکهایی به سایر وبسایتهای درباره آلاسکا، وضعیت آب و هوایی و کارهای جالبی باشد که می توان در این منطقه انجام داد.

• **توانایی کاهش هزینه انجام فعالیتهای بازرگانی.** اینترنت یکی از کارآمدترین روشهای دسترسی به مشتریان جدید و فعلی است. وبسایتی با طراحی مناسب می تواند هزینه ایجاد روشهای اضافی را برای شرکت کاهش داده، حمایت مشتری را جلب کرده و تبلیغات بازاریابی را انجام دهد. به عنوان مثال، دلالت ماشین باید به طور میانگین پانصد دلار صرف می کردند تا یک مشتری بالقوه را به نمایشگاه خود بکشاند. اکنون در

ازای چهل دلار حق عضویت، همین دلالت می‌تواند در سایت حراجی مشهور eBay خودروی خود را در معرض فروش گذاشته و به‌طور میانگین، هشت مشتری درخواست خرید آنرا بدهند. یک شرکت با ادغام وبسایت خود با سیستم کنترل موجودی می‌تواند هزینه‌های موجودی خود را با کاهش سیکل فروش خود کم کند. علاوه بر این، با مرتبط کردن فروش اینترنتی به عرضه‌کنندگان، شرکت‌ها می‌توانند از هزینه‌های اداری و تشکیلاتی خود بکاهند. مطالعه انجام شده توسط IPSOS و PayPal، که در قسمت قبل به آن اشاره شد، این‌گونه گزارش داده است که 73 درصد شرکت‌های کوچک با کاهش هزینه‌های اداری و تشکیلاتی خود صرفه جویی‌هایی در این زمینه داشته‌اند.

سیمای یک شرکت

شرکت Brady

شرکت Brady با 87 سال سابقه، تمام انواع علائم راهنمایی از برچسب‌های شناسایی تا علامت توقف را تولید می‌کند. اخیراً این شرکت با مشکلات متعددی مواجه شده که ناشی از فرآیند قدیمی پردازش سفارشات، حساب‌های دریافتی و سیستم‌های کنترل کیفیت است. مدیران از فرصت ارائه شده توسط اینترنت برای اصلاح خطاها، کاهش هزینه‌ها و بهبود رضایت مشتری استفاده کرده‌اند. شرکت مذکور یک سیستم ارتباط اینترنتی با محیط کار را برقرار نموده که سفارشات مشتری را مستقیماً برای کارخانه ارسال می‌کند. چون سیستم مذکور امکان طراحی و پرداخت بهای علائم را بصورت اینترنتی به مشتریان می‌دهد، مشکل حساب‌های دریافتی شرکت به‌طور کامل ناپدید شده و هزینه‌های پردازش سفارش به میزان هشتاد و هشت درصد -از شانزده دلار به ازای هر سفارش- به حدود دو دلار کاهش یافته است. چون سیستم مذکور امکان مشاهده طرح نهایی علائم مذکور را بصورت اینترنتی به مشتریان می‌دهد، خطاهای منجر به میلیون‌ها دلار علائم بازگشتی به میزان قابل توجهی کاهش یافته است. رضایت مشتری در سطح بالاتری قرار دارد چرا که در حال حاضر این شرکت بخش اعظمی از سفارشات را ظرف 24 ساعت به مشتری تحویل می‌دهد.

• **توانایی یافتن فرصت‌های جدید کسب و کار و سرمایه‌گذاری بر آنها.** شرکت‌هایی که از تجارت الکترونیکی استفاده می‌کنند آماده‌تأمین نظر مشتری در زمان مناسب هستند. با افزایش تعداد زوج‌های دوشغله و کاهش میزان اوقات فراغت، مصرف‌کنندگان به‌دنبال روش‌هایی برای افزایش آسایش در خرید بوده و اینترنت به سرعت به راهکاری تبدیل شده است که آنها به دنبالش بوده‌اند. در حال حاضر بخشی از مصرف‌کنندگان به فرآیند خرید به‌عنوان فرآیند ناخوشایندی می‌نگرند که منجر به کاهش اوقات فراغت محدود آنها شده و از هر چیزی که منجر به کاهش زمان صرف شده برای خرید شود استقبال می‌کنند. جفری رمسی، یکی از کارشناسان تجارت الکترونیک می‌گوید، "با توجه به فشار زمانی توازن بین کار، وظایف خانه، مراقبت از کودکان و فعالیتهای اجتماعی، درک این موضوع چندان سخت نیست که چرا اینترنت، به واسطه مزایایی که در زمینه آسایش به همراه دارد، به‌صورتی فزاینده به شیوه‌ای هوشمندانه برای خرید تبدیل شده است". کارآفرینانی که به‌دنبال شناسایی نیازهای مشتریان بوده و به این موضوع واقف هستند در جنگ بر سر سهم بازار برنده خواهند بود. فرصت‌های جدیدی برای خدمت‌رسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان در اینترنت ایجاد شده است.

• **توانایی رشد سریعتر.** اینترنت قدرت شتاب بخشیدن به رشد یک شرکت کوچک را دارد. در یکی از مطالعات اخیر توسط سایت AllBusiness.com گزارش شده است که مالکان شرکت‌های کوچک و متوسط اذعان می‌کنند که اینترنت یکی از محرک‌های اولیه رشد شرکت آنها بوده است.

• **قدرت پیگیری نتایج فروش.** اینترنت به مؤسسات بازرگانی قدرت پیگیری تقریباً تمام انواع فعالیتها، از تعداد بازدیدکنندگان (از طریق نرخ کلیک شمار¹) گرفته تا میزان تبلیغات اینترنتی را در وبسایتها می‌دهد. به دلیل توانایی اینترنت در کنترل مداوم ترافیک مشتریان، کارآفرینان می‌توانند در مورد ارزش این سایتها برای شرکت‌هایشان قضاوت کنند.

¹ . click-through rate

سیمای یک شرکت

شرکت بایتلکو

هنگامی که استیون مک کین، مؤسس شرکت بایتلکو، شرکتی که به افراد و مؤسسات بازرگانی در انتخاب بهترین طرحهای اینترنتی پرسرعت از اینترنت معمولی (Dial-Up) گرفته تا ADSL مشاوره می‌دهد، مبادرت به تجزیه و تحلیل عملکرد وبسایت شرکت خود نمود متوجه شد که نرخ تبدیل¹ عدد ناچیزی معادل 0/7 درصد بوده است (نرخ تبدیل عبارتست از درصد بازدید کنندگان یک وبسایت که عملاً مبادرت به خرید می‌کنند). مک کین خاطرنشان می‌کند که، "حتی از هر صد نفر، یک نفر نیز تصمیم به خرید نگرفته بود". نرم افزار تحلیلگر اینترنتی به او امکان داد تا دقیقاً ببیند که مشتریان چگونه مبادرت به گردش در سایت نموده و در چه نقطه‌ای آنرا ترک کرده‌اند. او متوجه شد که بزرگترین مشکل این بود که فرآیند تسویه حساب در این سایت مستلزم این بود که مشتریان پنج مرحله را پشت سر گذاشته و در هر یک از این مراحل اطلاعاتی را وارد کنند. این فرایند بسیار خسته کننده بوده و بسیاری از افراد از تکمیل آن امتناع می‌کردند. مک کین می‌گوید، "ما مجموعه‌ای از اطلاعات زائد و غیرضروری را گردآوری می‌کردیم. اینکار، فرآیندی سنگین و پرزحمت بود". مک کین اطلاعات گردآوری شده از مشتریان توسط سایت مذکور را بصورت ساده و آسان در آورده و فرآیند تسویه حساب را از پنج به یک صفحه کاهش داد. تغییرات مذکور منجر به بهبود فوری نرخ تبدیل شرکت بایتلکو از 0/7 درصد به سه درصد گردید.

اینترنت از طریق افزایش امکان دسترسی و دامنه عملیات به شرکتهای کوچک، امکان رقابت با شرکتهای بزرگ را فراهم کرده و این کار را با برقراری ارتباط با عرضه کنندگان و مشتریان، کاهش هزینه‌ها و اندازه‌گیری نتایج تلاشهای تجارت الکترونیکی محقق ساخته است.

سیمای یک شرکت

شرکت Skate America

مایکل بُرنشتین که سه فروشگاه موفق تخته اسکیت را در کالیفرنیا جنوبی اداره می‌کند درصدد توسعه کسب و کار خود و تمرکز بر فروش تخته اسکیت و تجهیزات و لوازم جانبی سودآورتر برآمد. او به این نتیجه رسید که اینترنت نقشی کلیدی در موفقیت استراتژی توسعه او دارد. او ابتدا سه فروشگاه خود را در دو فروشگاه تلفیق کرده و از فروشگاه سوم به‌عنوان مرکز اینترنتی و سفارشات پستی استفاده نمود. پس از صرف یکسال برای تهیه یک طرح کسب و کار و وبسایت، بُرنشتین شرکت خود را راه‌اندازی نمود. چند ماه طول کشید تا سایت او توسط موتورهای جستجویی مثل Yahoo! انتخاب شده و در صدر لیست قرار گیرد ولی پس از این امر فروش آغاز شد. بُرنشتین ظرف دو سال دو فروشگاه اولیه خود را تعطیل کرد تا فقط بر فروش اینترنتی تمرکز داشته باشد. بُرنشتین وبسایت شرکت خود را ظرف چند سال مجدداً مورد بازنگری قرار داده و سایت مذکور در حال حاضر یکی از پیچیده‌ترین سایت‌های موجود در صنعت بوده و در عین حال یکی از ساده‌ترین سایتهایی است که مشتریان می‌توانند از آنها استفاده کنند. خریداران می‌توانند تخته اسکیت‌های سفارشی را ایجاد یا از مدل‌های پیش ساخته استفاده کرده و قطعات و لوازم جانبی را به آسانی سفارش دهند. بُرنشتین سیستم موجودی "درست به موقع"² شرکت خود را به وبسایت مرتبط کرده و در نتیجه به مزیت رقابتی قابل توجهی نسبت به رقبا دست یافته چرا که از مشکلات مربوط به مازاد موجودی اجتناب می‌کند. به‌واسطه این استراتژی موفق تجارت الکترونیکی، فروش این شرکت از یک میلیون دلار در سال اول به بیش از هفت میلیون دلار رسیده است.

9-2: عواملی که باید قبل از راه‌اندازی تجارت الکترونیک مد نظر قرار داد

علی‌رغم مزایای متعدد ارائه شده توسط اینترنت، تمام مالکان مؤسسات بازرگانی آمادگی پذیرش تجارت الکترونیکی را ندارند. تقریباً هفتاد درصد مالکان مؤسسات کوچک در ایالات متحده در اینترنت حضور دارند که دو برابر درصدی است که در سال 2002 وجود داشت. از بین آن دسته از مالکان شرکتهای که فعالیتهای خود را بصورت اینترنتی در نیاورده‌اند، 77 درصد می‌گویند که کالاها و خدماتشان مناسب فروش از طریق اینترنت نیست. بقیه نیز می‌گویند که منفعتی را در فروش اینترنتی مشاهده نمی‌کنند. چرا این شرکتهای کوچک از پذیرش اینترنت به‌عنوان یک ابزار بازرگانی امتناع می‌کنند؟ برای بسیاری از کارآفرینان، مانع اصلی این است که نمی‌دانند از کجا یا چگونه باید تلاشهای خود برای تجارت الکترونیکی را آغاز کنند در حالی که برای دیگران، هزینه و زمان در زمره موارد اصلی به حساب می‌آید. سایر موانع نیز شامل نگرانی بابت عدم استفاده مشتریان از اینترنت یا مشکلات مربوط به تضمین امنیت فروش اینترنتی است.

1 . conversion rate

2 . just-in-time

صرفنظر از اندازه، شرکتهای سنتی باید این موضوع را درک کنند که فروش کالاها و خدمات از طریق اینترنت دیگر یک گزینه به حساب نمی‌آید. کارآفرینانی که جنبه‌های استراتژیک ایجاد یک وبسایت اینترنتی را نادیده می‌گیرند، شرکت خود را در معرض خطر قرار می‌دهند. یکی از سرمایه‌گذاران باتجربه می‌گوید، "هر شرکتی که می‌خواهد این کار را در سالهای آینده انجام دهد باید از تکنولوژی و فرآیندهای اینترنتی به‌عنوان بخشی از قابلیت‌های اصلی خود استفاده کند." با این وجود، قبل از آغاز تلاش برای انجام تجارت الکترونیکی، مالکان مؤسسات بازرگانی باید موضوعات مهم زیر را در نظر بگیرند:

- یک شرکت چگونه از ارتباطات متقابل و فرصتهای به وجود آمده توسط اینترنت استفاده نموده و آنرا برای ایجاد روابط موفق بین عرضه-کنندگان، فروشندگان، مشتریان و سایر افراد ذی نفع بکار می‌گیرد.
- موفقیت در اینترنت مستلزم این است که شرکت مذکور طرحی برای ادغام اینترنت در استراتژی کلی خود تهیه کند. طرح مذکور باید شامل موضوعاتی مثل طراحی و نگهداری سایت، ایجاد و مدیریت یک نام تجاری، استراتژی‌های بازاریابی و پیشبرد فروش، فرآیند فروش و خدمات مشتری باشد.
- ایجاد روابط عمیق و بلندمدت با مشتریان در اینترنت از اهمیت بالایی برخوردار است. جذب مشتریان در اینترنت هزینه داشته و شرکتهای باید بتوانند مشتریان اینترنتی خود را حفظ کنند تا وبسایتهای سودآوری داشته باشند.
- حضور منطقی در اینترنت مستلزم سرمایه‌گذاری مستمر منابعی مثل، زمان، پول، انرژی و استعداد است. ایجاد وبسایتی حاوی تصاویر جذاب محصولات، تنها آغاز راه است.
- برای شرکتی که درصدد حفظ ارتباط خود با مشتریانی با ذائقه‌ها، نیازها و ترجیحات در حال تغییر است، سنجش میزان موفقیت تلاشهای فروش اینترنتی بسیار اهمیت دارد.

انجام فعالیتهای بازرگانی در اینترنت نیازمند صرف زمان و انرژی بیشتر در مقایسه با آن چیزی است که کارآفرینان انتظار دارند. پاسخگویی به سؤالات زیر به کارآفرینان امکان می‌دهد تا اطمینان حاصل کنند که آماده انجام فعالیت بازرگانی در اینترنت و اجتناب از اخبار غیرمنتظره ناگوار در تلاشهای تجارت الکترونیکی خود هستند یا خیر:

- دقیقاً انتظار دارید که یک وبسایت برای شرکت شما چه کاری را انجام دهد؟ آیا فقط اطلاعات را در اختیار شما قرار داده، به مشتریان جدید دسترسی پیدا کرده، فروش به مشتریان فعلی را افزایش داده، ارتباط با مشتریان را بهبود داده، خدمات مشتریان را بهتر کرده یا هزینه‌های عملیاتی شرکت شما را کاهش دهد. آیا مشتریان قادر به ارائه سفارش از طریق سایت بوده‌اند یا اینکه برای خرید باید با شرکت شما تماس بگیرند؟
- تا چه حد امکان سرمایه‌گذاری در تجارت الکترونیکی را دارید؟
- از سرمایه‌گذاری مذکور انتظار چه میزان بازگشت سرمایه را دارید؟
- چه مدت زمان می‌توانید منتظر بمانید تا بازگشت سرمایه مذکور اتفاق بیفتد؟
- کالاها و خدمات شما تا چه حد برای فروش از طریق اینترنت مناسبند؟
- دفاتر پشتیبانی وبسایت شما چگونه عمل می‌کنند؟ آیا سایت شما به سیستم کنترل موجودی شرکت مرتبط است؟
- فرآیند پردازش سفارشات را چگونه مدیریت می‌کنید؟ آیا سیستم مذکور امکان مدیریت حجم فروش مورد انتظار شما را دارد؟
- وبسایت شما چه تأثیری بر کانالهای توزیع سنتی شرکت دارد؟
- سایت شما از چه مکانیزمی برای تضمین معاملات مشتریان استفاده می‌کند؟
- شرکت شما چگونه خدمات مشتریان را در این سایت فراهم می‌آورد؟ چه تمهیداتی را برای اقلام عودت داده شده اندیشیده‌اید؟
- چه طرحی برای بهبود سایت و کشاندن ترافیک مشتریان به آن دارید؟
- چه اطلاعاتی را از بازدیدکنندگان سایت دریافت می‌کنید؟ از این اطلاعات چه استفاده‌ای می‌کنید؟ آیا هدف خود از استفاده از این اطلاعات را به بازدیدکنندگان می‌گویید؟
- آیا سیاست محرمانه نگهداشتن اطلاعات را دنبال می‌کنید؟ آیا سیاست مذکور را برای اطلاع رسانی به مشتریان در وبسایت شرکت قرار داده-اید؟

- آیا سایت خود را نزد مشتریان واقعی به محک آزمون گذاشته‌اید تا اطمینان حاصل کنید که حرکت در سایت و سفارش دهی از آن طریق آسان است یا نه؟
 - موفقیت وبسایت شرکت خود را چگونه اندازه‌گیری می‌کنید؟ چه اهدافی را برای سایت خود معین کرده‌اید؟
- جدول 1-9 مجموعه‌ای از سؤالاتی را نشان می‌دهد که به کارآفرینان در ارزیابی پتانسیل‌های شرکت برای موفقیت در اینترنت کمک می‌کند.

جدول 1-9

ارزیابی پتانسیل اینترنتی شرکت

با در نظر گرفتن راه‌اندازی یک شرکت اینترنتی یا تبدیل یک کسب و کار سنتی به یک شرکت اینترنتی، سؤالات زیر در ارزیابی پتانسیل‌های اینترنتی شرکت به شما کمک می‌کند.

- 1- آیا محصول شما جذابیت گسترده‌ای را برای همه مشتریان دارد؟
- 2- آیا مایل به فروش کالاها یا خدمات در خارج از ناحیه جغرافیایی خود هستید؟
- 3- آیا محصول فروخته شده به شکلی آسان و اقتصادی به مشتری تحویل داده می‌شود؟
- 4- آیا شرکت شما می‌تواند از طریق فعالیتهای اینترنتی به مزایای قابل توجهی در هزینه‌های اجاره، نیروی کار، موجودی و چاپ و تبلیغات برسد؟
- 5- آیا با یک سرمایه‌گذاری منطقی می‌توانید مشتریان را به وبسایت خود بکشانید؟

9-3: توهمات دوازده گانه تجارت الکترونیک

اگر چه بسیاری از کارآفرینان شانس خود را از طریق تجارت الکترونیک آزموده‌اند، لیکن تأسیس فروشگاه اینترنتی لزوماً تضمینی برای موفقیت نیست. تعداد زیادی از کارآفرینان بدون آمادگی وارد دنیای تجارت الکترونیکی شده‌اند تا در نهایت به این نتیجه برسند که از راه‌اندازی یک وب-سایت تا سرازیر شدن سفارشات راهی بسیار طولانی را در پیش دارند. مواظب باشید به یکی از قربانیان توهمات زیر در زمینه تجارت الکترونیکی تبدیل نشوید:

توهم 1: راه‌اندازی کسب و کار در اینترنت آسان و ارزان است

یکی از سوءتعبیرهای رایج این است که راه‌اندازی یک وبسایت موثر برای کسب و کار اینترنتی کاری آسان و کم‌هزینه است. اگر چه عملاً همه افراد با یک نرم‌افزار مناسب می‌توانند یک صفحه ایستا (ساکن) را ظرف چند دقیقه ایجاد کنند اما ایجاد یک وبسایت موثر، حرفه‌ای و شسته رفته می‌تواند یک پروژه گران و زمانبر باشد. خبر خوب این است که راه‌اندازی کسب و کار اینترنتی روز به روز ساده‌تر و ارزان‌تر می‌شود. بسیاری از شرکتها وبسایت‌های خود را بصورت فلاپرها¹ الکترونیکی ایجاد می‌کنند که اطلاعات محصول در آنها درج شده و در کنار آن، چند عکس، قیمت‌ها، شماره تلفن و فاکس قرار می‌گیرد. اگر چه این سایت‌های ساده فاقد ظرفیت کافی برای تجارت الکترونیکی حقیقی هستند ولی روشی را در اختیار شرکت قرار می‌دهد تا هم به مشتریان جدید و هم به مشتریان فعلی دسترسی یابند.

در حقیقت، بسیاری از مؤسسات کوچک بخش اعظم یا تمام فعالیت‌های مربوط به انجام فعالیتهای اینترنتی خود را به شرکت‌های متخصص در زمینه خدمات تجارت الکترونیکی می‌سپارند. این شرکتها مایل به تمرکز بر قابلیتهای اصلی خود یعنی طراحی محصول، بازاریابی، توسعه مارک تجاری، تولید و نظایر اینها بوده و شرکت‌های توانمند در زمینه تجارت الکترونیک که قادر به طراحی وبسایت، هاستینگ² و پردازش و تامین سفارشات (شامل انتخاب، بسته بندی و حمل) هستند را بکار می‌گیرند. به جای انجام سرمایه‌گذاری مستمر در تکنولوژی‌هایی که ممکن است بازده منطقی را به همراه نداشته باشد، این شرکت‌های کوچک از سرمایه و انرژی خود محافظت کرده و آنها را بر آن دسته از فعالیتهای بازرگانی متمرکز می‌کنند که در آن بهترین هستند.

¹ . electronic flyers

² . Hosting

سیمای یک شرکت

Linens'n Things

هنگامی که شرکت Linens'n Things یک خرده‌فروش سنتی تختخواب در سال 2000 شروع به انجام تجارت الکترونیکی خود نمود، پردازش سفارشات و تحویل آنها را در داخل شرکت انجام داده و حتی مرکز تماسی را برای پشتیبانی از مشتریان خود راه‌اندازی کرد. پس از چند سال مدیران به این نتیجه رسیدند که تجارت الکترونیکی جزو توانایی‌های اصلی شرکت نبوده و بخشی از عملیات اینترنتی خود را به شرکتهای دیگر برون‌سپاری نمودند. آنها در نهایت تصمیم به تمرکز بر فروشگاههای خرده‌فروشی شرکت نموده و کل فعالیتهای تجارت الکترونیکی را به شرکت GSI سپردند که متخصص ارائه خدمات تجارت الکترونیکی به مؤسسات بازرگانی است. لیست مشتریان GSI شامل تیمبرلند، ریبوک، لیگ برتر بیس‌بال و سایر شرکتهاست.

سیمای یک شرکت

Finish Line شرکت

خرده‌فروشی به نام Finish Line، فروشنده لباس و لوازم ورزشی، رویکرد متفاوتی نسبت به Linens'n Things در زمینه فعالیتهای تجارت الکترونیکی خود داشته است. این شرکت نیز در وهله اول وبسایت خود را راه‌اندازی کرده و فعالیتهای پردازش و تحویل سفارشات را در کنار آن انجام داد. این شرکت به مرور زمان به تخصص قابل توجهی در زمینه پردازش سفارشات، خدمت‌رسانی به مشتریان و مدیریت موجودی رسید که در زمره بخشهایی بودند که مدیران تصمیم به حفظ آنها در داخل شرکت گرفتند. با رشد قابل توجه وبسایت اولیه و تشخیص این موضوع که طراحی و نگهداری وبسایت یک قابلیت محوری محسوب نمی‌شود، شرکت مذکور گروه تکنولوژی آرت را به کار گرفت که در زمینه وبسایت تخصص داشته و از آن برای توسعه یک وبسایت به‌روزتر و کارآمدتر استفاده نمود. با استفاده از تحلیلهای اینترنتی پیچیده، سایت جدید از قابلیتهای بالایی در زمینه رفتار و ترجیحات خریداران اینترنتی برخوردار شده است. تقریباً بلافاصله پس از راه‌اندازی سایت جدید، نرخ انصراف از خرید اینترنتی شرکت کاهش یافته و فروش افزایش یافت. کنت زیمرمن، مدیر تجارت الکترونیک این شرکت می‌گوید، "ما آماده استفاده از این سایت به‌عنوان یک ابزار تحقیقاتی برای کشاندن ترافیک بیشتر مشتریان به فروشگاههای خود هستیم ولی صرفاً به آن به‌عنوان یکی دیگر از کانالهای خرده‌فروشی نمی‌نگریم".

شرکتهایی که تصمیم به انجام فعالیتهای تجارت الکترونیکی خود می‌گیرند به سرعت در می‌یابند که راه‌اندازی یک سایت تنها بخشی از سرمایه‌گذاری مورد نیاز است. بسیاری از شرکتهای دیر یا زود با سرمایه‌گذاریهای بعدی مواجه می‌شوند که شامل به‌روزرسانی و بازنگری وبسایت، خرید سخت‌افزار برای پشتیبانی از وبسایت مذکور، اتوماسیون یا توسعه انبارها برای تأمین خواسته‌های مشتریان، ادغام سیستم کنترل موجودی در وبسایت و افزایش مراکز تماس مشتریان است. هنگامی که نوبت تجارت الکترونیک می‌رسد، درسی که این کارآفرینان می‌توانند بیاموزند این است: تلاشهای خود را بر توانایی‌های اصلی، شامل فعالیتهای بازرگانی سنتی یا اینترنتی، متمرکز نموده و سایر فعالیتهای بازرگانی اینترنتی خود را به شرکتهایی بسپارند که از تخصص لازم برای موفقیت کسب و کار اینترنتی شما برخوردارند.

توهم 2: با راه‌اندازی سایت، مشتریان به سوی ما هجوم خواهند آورد

بعضی از کارآفرینان تصور می‌کنند که با راه‌اندازی وبسایت، هزینه‌هایشان به پایان می‌رسد. این امر درست نیست! نمی‌توان بدون پشتیبانی و بهبود وبسایت، ترافیک کافی مشتریان را برای انجام فعالیتهای بازرگانی ایجاد نمود. با بیش از سه میلیارد صفحه اینترنتی که روز به روز در حال افزایش است، در این آشفته بازار، جلب توجه مشتریان نسبت به یک سایت کاری بس مشکل است. حتی ثبت سایت نزد موتورهای جستجوی محبوب اینترنتی نمی‌تواند تضمینی برای یافتن سایت شما توسط مشتریانی باشد که در اینترنت جستجو می‌کنند. درست همانند فروشگاههای خرده‌فروشی سنتی که به‌دنبال جذب مشتریان هستند، شرکتهای مجازی نیز دریافته‌اند که جذب ترافیک کافی به یک وبسایت مستلزم برنامه‌های پیشبرد و ترویج مناسب بوده و باید فعالیتهای زیادی را در این زمینه انجام دهند! عدم انجام فعالیتهای پشتیبانی کافی برای راه‌اندازی یک وبسایت و ناکامی در هدایت مشتریان به آن، همانند راه‌اندازی یک فروشگاه در یک خیابان فرعی است چرا که هیچکس از حضور شما آگاه نیست!

کارآفرینانی که دارای فروشگاههای فیزیکی و مجازی هستند باید در هر فرصتی وبسایتهای خود را با تبلیغات مستمر ارتقاء داده و با هر چیزی که مربوط به فروشگاههای فیزیکی باشد (مثل علائم، چاپ مطالب و تبلیغات، کیسه‌های خرید، برچسبهای کالا و هر جایی که مشتریان آنرا می‌بینند) درصدد معرفی آن برآیند. انتشار نشریه‌ای حاوی اطلاعاتی درباره وبسایت جدید یا بازنگری شده شرکت می‌تواند ترافیک مشتریان را به

سمت سایت مذکور بکشاند. مالکان فروشگاههای مجازی باید تبلیغات در رسانه‌های تبلیغی سنتی مثل تیر¹، برنامه‌های مبادله بصر و برنامه‌های بازاریابی تقاطعی² را با شرکتهایی انجام دهند که محصولات مکمل را از طریق وبسایتهای خود می‌فروشند. کلید ارتقاء وبسایت، ایجاد شبکه و برقراری روابط با سایر شرکتهای، مشتریان، انجمنهای تجاری، کتابچه‌های راهنمای اینترنتی و سایر وبسایتهایی است که مشتریان شما از آنها بازدید می‌کنند. باربارا لینگ، نویسنده یک کتاب در زمینه تجارت الکترونیکی می‌گوید، "شما باید روابطی را با مؤسسات بازرگانی و افراد ایجاد کنید تا بتوانید مشتریان مشترک خود را به اشتراک بگذارید. شما نیازمند ایجاد روابطی بین این سایتها برای کمک به مشتریان در یافتن موضوعات مورد نظر آنها هستید".

متقاعد کردن سایر سایتهای اینترنتی برای ایجاد لینکهایی به سایت شرکت شما منجر به افزایش درجه وبسایت بین موتورهای جستجوی اصلی می‌شود. با فروش محصولات در eBay، بعضی از کارآفرینان ترافیک سرازیر شده به وبسایت خود را افزایش داده و آنان را به وبسایت شرکت خود جذب می‌کنند. سایر تکنیکهای بهبود وبسایت عبارتند از: تعامل با مشتریان از طریق یک روزنامه اینترنتی، نوشتن مقالات مرتبط به سایت شرکت، ایجاد اتاق گفتگو برای ایجاد امکان تعامل مشتریان و کارکنان با یکدیگر، حمایت مالی برای برگزاری یک مسابقه اینترنتی و ایجاد یک وبلاگ یا بلاگ (یک روزنامه اینترنتی که مرتباً به روز می‌شود).

ایجاد وبلاگها آسان و ارزان است (نمونه‌های وبلاگها بصورت رایگان در اینترنت وجود دارند) ولی نیازمند به‌روزرسانی مداوم هستند تا بتوانند بازدیدکنندگان را جذب و حفظ نمایند. وبلاگهای تازه و سرگرم کننده می‌توانند روش موثری برای بهبود وضعیت یک شرکت کوچک و جذب مشتریان بالقوه به وبسایت آن باشند. به علاوه، چون این وبلاگها مرتباً به‌روز شده و شامل لینکهایی به سایر سایتها هستند می‌توانند برای شرکتهای کوچک رتبه بالاتری در نتایج موتورهای جستجو کسب کنند.

سیمای یک شرکت

GreenCine

دنیس وو مؤسس شرکت GreenCine، یک شرکت اینترنتی در زمینه اجاره DVD، هنگامی که در سال 2002 یکی از کارمندان او به نام دیوید هادسون از او خواست وبلاگی را درباره فستیوالهای فیلم، فیلمهای مستقل و سینماهای دیگر راه‌اندازی کند نسبت به این امر بدبین و مشکوک بود. به هر حال او با این موضوع موافقت کرده و هادسون مبادرت به ایجاد وبلاگی درباره اخبار دنیای فیلمهای مستقل و سایر فیلمها نمود. نتایج فراتر از آن چیزی بود که وو و هادسون انتظار داشتند. در حال حاضر، وبلاگ مذکور هر ماه بیش از 80,000 بیننده داشته و وو، ترافیک ناشی از وبلاگ را عامل دو برابر شدن فروش شرکت می‌داند. وو می‌گوید، "در آغاز من در این مورد تردید داشتم که آیا این کار به موفقیت ختم می‌شود یا نه ولی در حال حاضر این موضوع یکی از هسته‌های اصلی استراتژی ماست".

توهم 3: پولسازی از طریق اینترنت آسان است

کسانی که داعیه ارائه طرحهای ثروتمند شدن یک شبه در اینترنت را دارند بسیاری از کارآفرینان را با این وعده می‌فریبند که پول در آوردن در اینترنت آسان است. چنین نیست. پول در آوردن از طریق اینترنت امکان پذیر است ولی نیازمند صرف زمان، تلاش و یک طرح منسجم بوده و مستلزم یک سرمایه‌گذاری اولیه است. همانگونه که صدها سایت جدید در هر روز همانند قارچ سر از خاک در می‌آورند، مورد توجه قرار گرفتن یک سایت نیازمند تلاش و فعالیت بازاریابی زیاد است. جذب مشتریان به وبسایت تفاوت چندانی با جذب مشتریان به یک فروشگاه سنتی ندارد. کارآفرینان باید مشتریان هدف خود را تعریف نموده، یک طرح بازاریابی برای رسیدن به آنها را ایجاد نموده و ارزش مناسب و خدمات برتر را به مشتریان ارائه دهند تا مجدداً به شرکت بازگردند. جلب توجه در اینترنت نیازمند یک تلاش بازاریابی منسجم است. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک شرکت مشاوره مدیریتی به نام گروه مشاوران بوستون و شرکت Shop.org، یک انجمن تجاری خرده‌فروشی اینترنتی، به این نتیجه رسید که خرده‌فروشان اینترنتی 65 درصد درآمدهای خود را صرف بازاریابی و تبلیغات کرده‌اند. در مقابل، هم‌تایان غیراینترنتی فقط چهار درصد را به این کار اختصاص داده‌اند.

¹ . banner

² . cross-marketing

توهم 4: محرمانه ماندن اطلاعات موضوع مهمی در اینترنت نیست

اینترنت به شرکتها امکان می‌دهد تا به حجم عظیمی از اطلاعات درباره مشتریان دست یابند. بسیاری از سایتها به بازدیدکنندگان اِشانتیونها یا هدایایی را در ازای کسب اطلاعات ارائه می‌کنند. سپس، شرکتهای مذکور از این اطلاعات برای بررسی بیشتر مشتریان هدف و بازاریابی مؤثرتر آنها استفاده می‌کنند. با این وجود، شرکتهایی که اطلاعات مشتریان خود را بصورت اینترنتی گردآوری می‌کنند مسئولیت حفظ امنیت آنها نیز بر عهده دارند. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک انجمن حرفه‌ای به این نتیجه رسید که هشتاد درصد کاربران اینترنت اذعان دارند که محرمانه ماندن اطلاعات شخصی مهم یا بسیار مهم بوده است. حفظ اطلاعات محرمانه مشتریان اینترنتی به مبحث بسیاری از گروههای ذینفع شامل مؤسسات دولتی، گروههای نظارتی مشتریان، مشتریان و انجمنهای تجاری صنعتی تبدیل شده است. شرکت ژوپیتز تخمین می‌زند که اگر شرکتهای اینترنتی به اندازه کافی به موضوعاتی مثل محرمانه ماندن اطلاعات و ایمنی توجه نشان داده و ترس مشتریان از سوء استفاده احتمالی از آنها را کاهش دهند، فروش خرده‌فروشی 24 درصد افزایش خواهد یافت.

شرکتهایی که مبادرت به جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان اینترنتی خود می‌کنند باید از اطلاعات آنها در قبال استفاده‌های غیرمجاز محافظت کرده و بصورتی مسؤانه از آن استفاده کنند. این بدان معناست که مؤسسات بازرگانی باید یک سیاست محرمانه نگهداشتن اطلاعات را در وبسایتهای خود قراردادده و به مشتریان توضیح دهند که قصد آنها از گردآوری اطلاعات چیست. سپس باید از اجرای این سیاستها اطمینان حاصل کنند! یکی از مطمئن‌ترین روشهای فراری دادن مشتریان اینترنتی سوء استفاده از اطلاعات گردآوری شده از طریق فروش آنها به اشخاص ثالث یا ارسال پیامهای تبلیغاتی ناخواسته¹ برای مشتریان است. BBBOnline منبعی مفید برای کمک به مالکان مؤسسات کوچکی است که درصدد ایجاد و ارتقاء سیاستهای محرمانه نگهداشتن اطلاعات شرکت خود هستند.

بسیاری از مشتریان اینترنتی به وبسایتهای اعتماد ندارند. شرکتهایی که سیاستهای محرمانه نگهداشتن اطلاعات را منتشر و به آن پایبند می‌مانند بین مشتریان خود ایجاد اعتماد می‌کنند که یکی از ویژگی‌های اصلی انجام فعالیتهای بازرگانی در اینترنت است. به قول جان بریگز، مدیر تجارت الکترونیکی شبکه Yahoo!، "مشتریان نیازمند اعتماد به مارکهای تجاری که از آنها خرید می‌کنند هستند تا خریدهای اینترنتی مطمئنی داشته باشند". آنها می‌خواهند مطمئن شوند که اطلاعات فردی آنها به فروش نرفته و یا در ایمیل خود پیامهای تبلیغاتی ناخواسته دریافت نمی‌کنند. آنها نیازمند کسب اطلاعاتی درباره هزینه‌های حمل، موجود بودن محصول و سیاستهای مربوط به عودت آن هستند. "محرمانه بودن اطلاعات در اینترنت واجد اهمیت بوده و شرکتهای حساس به این موضوع می‌توانند اعتماد مشتریان خود را جلب کنند. اعتماد مبنایی است که روابط بلندمدت با مشتری بر آن اساس ایجاد شده و نقشی حیاتی در موفقیت فعالیتهای اینترنتی دارد.

توهم 5: تکنولوژی مهمترین بخش تلاشهای صورت گرفته در زمینه تجارت الکترونیکی است

اگر چه تکنولوژی یکی از بخشهای مهم موفقیت در تجارت الکترونیکی به حساب می‌آید ولی تنها مؤلفه مهم آن نیست. آن چیزی که بیش از همه اهمیت دارد توانایی درک فعالیتهای بازرگانی اصلی و زیربنایی و توسعه یک مدل کسب و کار کارآمد است که محصولاتی ارزشمند را با قیمتی منطقی در اختیار مشتریان قراردادده و بازگشت سرمایه مناسبی را برای شرکت به همراه آورد. کارآفرینانی که بیشترین موفقیت را در تجارت الکترونیکی داشته‌اند کسانی هستند که می‌دانند صنایع آنها در درون و بیرون چگونه عمل کرده و سپس تجارت الکترونیکی خود را حول این تخصص توسعه می‌دهند. آنها می‌دانند که می‌توانند اساتید مربوطه، کارشناسان پایگاههای داده‌ها و شرکتهای مجری را استخدام کنند تا جنبه‌های فنی فعالیتهای بازرگانی آنها را طراحی کنند ولی نباید فراموش کرد که هیچ چیز نمی‌تواند جایگزین یک درک منسجم از صنعت، بازار هدف و استراتژی مورد نیاز برای گردآوری بخشهای گوناگون در کنار یکدیگر شود. کلید این امر در این است که اینترنت را همانگونه که واقعاً هست ببینیم: روش دیگری برای انجام بهتر فعالیتهای بازرگانی از طریق خدمت‌رسانی مؤثرتر و کارآمدتر به مشتریان.

¹ . spam

سیمای یک شرکت

انتشارات ادموندز

انتشارات ادموندز، که در سال 1966 برای انتشار راهنماهای چاپی برای خریداران خودروهای جدید و دست‌دوم تأسیس شد، در طول دو دهه بعد از آن تغییرات بسیار کمی را در شیوه فعالیت خود صورت داده و دفترچه‌های راهنمای خود را به فروشگاهها، کتابخانه‌ها، مؤسسات مالی و افراد فروخته است. با این وجود در سال 1988، پیتر اشتینلاف شرکت مذکور را خریداری نموده و شروع به اعمال تغییراتی برای تحقق پتانسیل‌هایی نمود که در آن می‌دید. پس از انتقال شرکت به کالیفرنیا، اشتینلاف سایر روشهای انتشار اطلاعات مربوط به هزینه و قیمت خودروها را آزمود که با استقبال مشتریان روبرو شد. استفاده از CD کامپیوتر یک نوآوری کوتاه مدت بود ولی هنگامی که اشتینلاف در سال 1994 اطلاعات مذکور را در یک سایت گوفر (که نمونه اولیه‌ای از صفحه وب بوده و فقط متن در آن قرار می‌گیرد) قرار داده و نام آنرا اخبار الکترونیکی نهاد، ادموندز به اولین شرکتی تبدیل شد که اطلاعات مربوط به خودروها و قیمت‌های پیشنهادی فروشندگان را از طریق اینترنت در اختیار مصرف کنندگان قرار می‌داد. با افزایش شهرت ادموندز، حجم ترافیک روزنامه الکترونیکی ادموندز از ظرفیت آن فراتر رفته و در سال 1995 ادموندز وبسایت خود را راه‌اندازی نموده و به اولین سایت اطلاعات خودرو در اینترنت نوظهور آن زمان تبدیل شد. در وهله اول، مدیران ادموندز وبسایت را به‌عنوان ابزاری برای بازاریابی محصولات شرکت تلقی کرده ولی به زودی به قدرت اینترنت برای تبدیل کل فعالیتهای بازرگانی خود پی بردند. در حال حاضر، وبسایت شرکت ادموندز حاوی بیش از 800,000 صفحه اطلاعات است (که بر خلاف دفترچه‌های راهنمایی چاپی، شرکت می‌تواند آنها را مداوماً به روز کند) و این اطلاعات درباره طیف گسترده‌ای از موضوعات مربوط به خودرو بوده و روزانه بیش از 200,000 نفر از آن بازدید می‌کنند. شرکت مذکور اطلاعات مورد نظر را بصورت چاپی نیز منتشر می‌کند ولی دفترچه‌های راهنما کمتر از یک درصد درآمد آنرا تشکیل می‌دهند. حجم عظیم ترافیکی که سایت ادموندز ایجاد می‌کند این شرکت را قادر ساخته تا اطلاعات مربوط به خودرو را بصورت رایگان در اختیار کاربران قرار دهد. ادموندز بخش اعظمی از پنجاه میلیون دلار درآمد سالانه خود را از طریق تبلیغات در سایت خود برای طیف گسترده‌ای از شرکتهایی کسب می‌کند که هدف آنها جذب مشتریانی است که به دنبال کسب اطلاعات درباره خودروها هستند.

کلید واقعی موفقیت ادموندز در اینترنت، دانش کسب شده توسط مدیران و کارکنان آن و نحوه گردآوری و انتشار اطلاعات خودرو از طریق تکنولوژی وب است. متأسفانه بسیاری از کارآفرینان با تمرکز اولیه بر تکنولوژی وارد عرصه تجارت الکترونیک شده و سپس تعیین می‌کنند که این تکنولوژی تا چه حد با ایده کسب و کار آنها تناسب دارد. کیپ مارتین، مدیر برنامه ریزی شرکت META می‌گوید، "گر نقطه آغاز شما تکنولوژی باشد، دقیقاً مثل این است که پاسخی را یافته و سپس به دنبال یافتن مشکل باشید". او پیشنهاد می‌کند که به جای اینکه باید کار خود را با فعالیت بازرگانی آغاز کرده و از خود پرسید که به دنبال چه موضوعی بوده و چگونه آنرا اندازه‌گیری خواهید نمود. سپس از خود پرسید که تکنولوژی در زمینه تحقق اهداف مذکور چه کمکی می‌تواند به شما بکند. به خاطر داشته باشید که: اول فعالیت بازرگانی و سپس تکنولوژی.

توهم 6: "استراتژی؟ من برای فروش از طریق اینترنت نیازمند استراتژی نیستم! فقط به من یک وبسایت بدهید و بقیه کارها خود به خود درست خواهد شد"

ایجاد یک تجارت الکترونیکی موفق تفاوتی با یک کسب و کار موفق سنتی نداشته و نیازمند یک استراتژی کاملاً حساب شده است. ایجاد این استراتژی بدان معناست که کارآفرین ابتدا باید تعریف روشنی از مخاطبین هدف شرکت ارائه داده و درک عمیقی از نیازها، خواسته‌ها و علایق مشتریان داشته باشد. یک وبسایت موفق باید برای مشتریان مورد نظر جذابیت داشته باشد تا بتواند همانند طراحی و دکوراسیون یک فروشگاه سنتی ترافیک مشتریان را به خود جلب کند. اگر قرار است یک وبسایت مبنای یک تجارت الکترونیکی موفق باشد، کارآفرین باید با در نظر داشتن مخاطبین هدف خود آنرا ایجاد کند.

همانگونه که از فصل 3 بخاطر دارید، یکی از اهداف تدوین استراتژی متمایز ساختن شرکت از رقباست. همین قضیه نیز در ایجاد یک استراتژی برای انجام فعالیتهای بازرگانی اینترنتی صادق است. تمایز از رقبا برای شرکت‌های اینترنتی بسیار اهمیت دارد. برخلاف مشتریانی که در صورت عدم رضایت از فروشگاههای خرده‌فروشی برای مراجعه به فروشگاههای رقیب باید زحمت زیادی به خود بدهند، مشتریان اینترنتی برای رفتن به وبسایت رقیب کافیه یک یا دو کلیک ماوس انجام دهند. بنابراین، رقابت اینترنتی سخت تر شده و برای موفقیت، شرکت باید از استراتژی مناسبی برخوردار باشد.

سیمای یک شرکت

Two Jakes Furniture

در سال 1997، جیک جاکوبز و برادرش مایکل تصمیم گرفتند شرکتی را برای فروش تجهیزات اداری قدیمی راهاندازی کنند (پدر آنها در زمینه تجهیزات مستعمل قدیمی فعالیت می کرد). آنها فعالیت خود را در ناحیه‌ای منحصربه‌فرد در نیویورک راهاندازی کردند. ظرف چند ماه، فروشگاه آنها به نام Two Jakes Furniture، طراحان و آرشیوتکتهایی را به خود جلب کرد که به دنبال اثاثیه منحصربه‌فرد بوده و قطعات خاصی را برای مشتریان خود می‌خواستند. با شدت گرفتن تجارت الکترونیکی در سال 2000، شرکت مذکور تصمیم به راهاندازی وبسایتی گرفت که توسط یکی از کارمندان طراحی شده بود. این سایت با آنکه فقط یک فلایر الکترونیکی بود، سبب معرفی شرکت کوچک مذکور به دنیای تجارت الکترونیکی شد. هنگامی که جاکوبز در سال 2003 تصمیم به افزودن تجهیزات جدیدی به خط محصول خود گرفت آنها می‌دانستند که ادغام یک وبسایت کاملاً محاوره‌ای، که قادر به مدیریت تجارت الکترونیکی باشد، نقشی اساسی در موفقیت آنها دارد. آنها کارمند پاره وقتی را استخدام کردند که یک طراح صفحات وب بود و او سایت مذکور را طراحی نموده و سپس یکی از دوستان کارمند مذکور را به‌عنوان مشاور استخدام کردند تا بخش پشتیبانی وبسایت مذکور را ایجاد کند. برادران جاکوبز این سایت را به‌گونه‌ای ایجاد کردند که مشتریان می‌توانستند میزان موجودی شرکت را ملاحظه کرده و ببینند که کدامیک از اقلام مورد نظر آنها در انبار وجود دارد. فروش اینترنتی در حال حاضر بیش از هفت درصد فروش این شرکت را تشکیل داده و برادران جاکوبز در حال برنامه ریزی طراحی مجدد وبسایت خود هستند که ویژگی‌های مشتری‌پسند بیشتری مثل لیست درخواستهای مشتریان، توصیه‌های محصول، نظرات مشتریان و مواردی از این قبیل را داشته باشد. ارتقاء سایت یک چالش مستمر به حساب می‌آید چرا که بودجه شرکت مذکور محدود است. این دو برادر از تبلیغات چاپی و بازاریابی از طریق سایت گوگل استفاده می‌کنند ولی پیشرفت اصلی آنها زمانی رخ داد که ستاره‌های یک سریال تلویزیونی در یکی از برنامه‌های خود آنرا معرفی کردند. معرفی این شرکت در سطح ملی منجر به افزایش فروش و خرید اینترنتی شده و هر هفته، این شرکت پذیرای مشتریانی است که برنامه تلویزیونی مذکور را دیده‌اند.

توهم 7: در اینترنت، خدمات مشتریان به اندازه فروشگاههای خرده‌فروشی سنتی اهمیت ندارد

بسیاری از وبسایتها با خدمات مشتریان به‌عنوان یک موضوع فرعی برخورد می‌کنند که پیامدهای خاص خود را دارد. سایتهایی که حرکت در آنها مشکل بوده، بارگذاری آنها کند بوده یا گیج کننده هستند به سرعت منجر به فراری شدن مشتری شده و مشتریان مذکور هیچگاه به آن سایت باز نخواهند گشت. واقعیت این است که خدمات مشتریان در اینترنت دست کم به اندازه فروشگاههای سنتی اهمیت دارد. همانگونه که خریداران، آشنایی بیشتری با خدمات خرید اینترنتی پیدا می‌کنند، انتظارات بیشتری از سایتهایی خواهند داشت که از آنها خرید می‌کنند. یکی از مطالعات اخیر توسط شرکت Harris Interactive گزارش داده که بیش از هشتاد درصد خریداران اینترنتی اظهار داشته‌اند که مایل به پذیرش سطح پائین-تری از خدمات مشتریان در مقایسه با فروشگاههای سنتی و غیراینترنتی نیستند.

فضای مانور بسیار زیادی برای بهبود خدمات مشتریان در اینترنت وجود دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که 57 درصد خریداران اینترنتی که سبد خرید اینترنتی خود را تکمیل نموده‌اند قبل از تسویه حساب از آن خارج می‌شوند. در نتیجه به ازای هر دلاری که مشتریان بصورت اینترنتی خرج می‌کنند مبلغ قابل توجهی نیز در سبد خرید آنها رها می‌شود. رایج‌ترین دلیل ترک یک سایت بدون خرید از آن شامل موارد زیر است: 1- بالای بودن هزینه‌های حمل و جابجایی 2- طولانی بودن زمان تحویل 3- اطلاعات زیاد مورد نیاز برای فرآیند تسویه حساب و طولانی بودن فرآیند خرید 4- نبود اطلاعات کافی درباره محصول.

در تلاش برای بهبود سطح خدمات ارائه شده، بسیاری از سایتها لینکهای پست الکترونیکی برقرار می‌کنند که سبب تشویق تعامل با مشتریان می‌شود. متأسفانه چون پاسخگویی به ایمیل از اولویت بسیار پائینی در بعضی از مؤسسات بازرگانی برخوردار است، مشتریان به این امر به‌عنوان یکی از علائم خدمات ضعیف می‌نگرند. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط یکی از شرکتهای به این نتیجه رسید که میانگین زمان پاسخگویی به نامه‌های الکترونیکی 29 ساعت بوده و بعضی از شرکتهای به‌طور کلی به این نامه‌ها جواب نداده‌اند. درسی که کارآفرینان می‌توانند از این امر بیاموزند ساده است: زمان، انرژی و پول خود را صرف ایجاد روش مؤثری برای ارائه خدمات برتر به مشتریان کنید. کسانی که این کار را انجام می‌دهند یک پایه قابل توجه از مشتریان وفادار ایجاد می‌کنند که مجدداً به سوی آنها باز خواهند گشت. شاید مهمترین اقداماتی که شرکتهای اینترنتی می‌توانند برای تقویت تلاشهای خود در جهت خدمت‌رسانی به مشتریان انجام دهند ایجاد یک تیم پاسخگویی مجهز و آموزش دیده همراه با پرسنل کافی برای پاسخگویی به مشتریان، ارائه یک فرآیند ساده برای عودت پول مشتری و فراهم کردن مکانیزمی برای ردیابی سفارشات باشد به نحوی که مشتریان بتوانند وضعیت سفارشات خود را در هر لحظه زمانی کنترل کنند. ایجاد سیاستی برای پاسخگویی به تمام نامه‌های الکترونیکی مشتریان ظرف 24 ساعت و ارسال سفارشات و تأییدیه تحویل و ارسال نامه‌های الکترونیکی برای تشکر از مشتری می‌تواند

بخش اعظمی از راه را برای بهبود خدمات اینترنتی به مشتریان طی کند. نمایندگی‌های خدماتی شرکت آمازون با بیش از پانصد شعبه امکان دسترسی به یک پایگاه اطلاعاتی را فراهم می‌آورند که حاوی تاریخچه کاملی از مشتری نزد شرکت است به نحوی که آنها می‌توانند به شکل سریعتر و بهتری به مشتریان خدمت‌رسانی کنند. این پایگاه داده‌ها مبادرت به ردیابی ترجیحات خرید مشتریان نموده و منبع مناسبی برای ارائه توصیه‌هایی متناسب با شرایط خاص خریداران است.

توهم 8: نور و زرق و برق باعث بهتر شدن سایت می‌شود

شرکت‌هایی که بخش اعظمی از بودجه‌های تجارت الکترونیکی خود را صرف طراحی وبسایت‌های پر زرق و برق می‌کنند با شکست مواجه می‌شوند. آنها درصدد متمایز کردن سایت خود بوده و به اشتباه تصور می‌کنند که این سایت باید بدرخشد. منطق مذکور در هنگام طراحی یک سایت منجر به این ذهنیت می‌شود که، "هر چه بیشتر، بهتر". با این وجود، در اینترنت "بیشتر" لزوماً به معنای "بهتر" نخواهد بود.

سیمای یک شرکت

ادلر گروپ

ریک ادلر مالک ادلر گروپ، یک شرکت فعال در زمینه معاملات املاک در کالیفرنیا، بهای گزافی برای آموختن این درس پرداخته است. ورود ادلر به اینترنت ابتدا بصورت یک سایت ساده بود که از روش "آگهی‌های الکترونیکی" استفاده کرده و فقط 285 دلار برای او هزینه داشت. سپس ادلر تصمیم به بازسازی سایت شرکت گرفته و مقادیر قابل توجهی از ویژگیها و انواع زرق و برقها و نورهای ممکن را به آن اضافه نمود. او می‌گوید، "با استفاده از تمام تکنولوژی‌های موجود ما درصدد خیره‌کردن چشم افراد بودیم". سایت مذکور که طراحی آن 7,000 دلار هزینه داشت، تکه به تکه با رنگها و حرکاتی طراحی شده بود که به شکل تصاویر در حال چرخش حول صفحه می‌چرخیدند. سایت مذکور حاوی لیست فیلمها نیز بود ولی با شکست مواجه شد و هیچگاه نتوانست ترافیک قابل توجهی را به خود جلب کند. طراحی شلوغ به همراه ویژگیهای مذکور سبب کندی در دائلود سایت شده بود. ادلر می‌گوید، "راه‌اندازی این سایت درست همانند مشاهده یکسری پیام‌های تبلیغاتی بود. ما مردم را فراری می‌دادیم". ادلر به سرعت سایت مذکور را کنار گذاشته و در ازای 2,000 دلار سایت ساده‌تری طراحی نمود که به خریداران امکان می‌داد جزئیات مربوط به لیست املاک را بدست آورده و یک بازدید ویدئویی از خانه مذکور داشته باشند. سایت مذکور شامل لینک‌هایی به سایر صفحات مفید درباره معاملات املاک بود. پاسخ مشتریان به سایت جدید مثبت بوده و از همه مهمتر، سایت مذکور سبب افزایش فروش این بنگاه معاملات املاک شد.

طراحی سایت خود را حتی‌الامکان ساده نگه دارید. اگر چه تصاویر فانتزی، رنگهای درخشان، موسیقی و آیکنهای چرخان توجه افراد را جلب می‌کنند ولی کاملاً گیج‌کننده بوده و همانگونه که ریک ادلر آموخته است، دائلود آن بسیار کند خواهد بود. در یکی از مطالعات این‌گونه گزارش شده است که 48% کاربران اینترنت به علت کند بودن فرایند دائلود صفحات وب از خرید اینترنتی خود منصرف شده‌اند.

توهم 9: ظاهر (ویترین) در درجه اول اهمیت قرار دارد

طراحی یک وبسایت جذاب در تجارت الکترونیکی اهمیت زیادی دارد. با این وجود، طراحی مرکز پشتیبانی، یعنی سیستم‌هایی که هنگام ارائه سفارش اینترنتی مشتری سفارش او را تحویل گرفته و آنرا مورد پردازش قرار می‌دهند به اندازه طراحی خود سایت اهمیت دارند. اگر حمایت پشت صحنه وجود نداشته یا فرایند مذکور نتواند ترافیک وبسایت را مدیریت کند، کل تلاشهای تجارت الکترونیک با شکست مواجه خواهد شد. ورود تعداد زیادی سفارش به وبسایت می‌تواند منجر به بروز مشکلاتی برای شرکت‌های کوچکی شود که نتوانسته‌اند ساختارهای زیربنایی مورد نیاز را برای پشتیبانی از سایت مذکور ایجاد کنند. اگر چه تجارت الکترونیک سبب کاهش بسیاری از هزینه‌های بازرگانی می‌شود، ولی برای پردازش سفارشات، حفظ موجودی، تکمیل سفارشات و مدیریت خدمات مشتریان نیازمند یک ساختار زیربنایی اساسی در کانال‌های توزیع است. بسیاری از کارآفرینانی که درصدد راه‌اندازی کسب و کارهای مجازی هستند نیاز به رویکرد اینترنتی در ارائه ساختارهای زیربنایی برای خدمت‌رسانی به مشتریان خود را احساس کرده‌اند. داریل پلامیر، رئیس بخش اینترنت و رسانه‌های جدید گروه گارتیز می‌گوید، "تنها شرکت‌هایی که دارای انبار، مدیریت زنجیره تأمین و خدمات منسجم به مشتریان هستند باقی می‌مانند".

از نظر مشتریان، کیفیت عملکرد یک مؤسسه بازرگانی مبتنی بر آخرین ذهنیت بوده و بسیاری از شرکتهایی که برای توسعه فعالیت‌های خود از اینترنت استفاده می‌کنند در این آزمون مردود شده‌اند. بسیاری از وبسایت‌های خرده‌فروشان اینترنتی نمی‌توانند کنترل موجودی را بصورت اینترنتی و همزمان انجام دهند. علاوه بر این، بسیاری از آنها نتوانسته‌اند وبسایت‌های خود را به یک دفتر پشتیبانی خودکار متصل کنند که بدان معناست که پردازش سفارشات طولانی‌تر شده و امکان بروز خطا بیشتر خواهد بود. همانگونه که استفاده از نرم‌افزارهای ادغام وبسایت با دفتر پشتیبانی ساده‌تر و امکان‌پذیرتر می‌شود، بسیاری از شرکتها این ویژگیها را ارائه داده ولی در بعضی موارد، مشتریان شاهد تحویل‌های دیرتر از موعد مقرر، سفارشات غلط و خدمات ضعیف هستند.

کارآفرینان اینترنتی غالباً در می‌یابند که بزرگترین چالشی که شرکت با آن مواجه است جذب مشتریان به اینترنت نیست، بلکه ایجاد یک استراتژی کارآمد در زمینه پردازش سفارشات است. پردازش سفارشات مستلزم تمام فرآیندهای مورد نیاز برای دریافت کالاها از انبار و رساندن آن بدست مشتری بوده و شامل پردازش سفارشات، انبارداری، انتخاب و بسته‌بندی، حمل و صدور صورتحساب است. در یکی از مطالعات انجام شده درباره رابطه بین فرآیند پردازش سفارشات شرکت‌های اینترنتی و موفقیت یا شکست نهایی آنها، محققانی به نام سرجوئی تیسین، تیلور رندال و نلز رادی متوجه یک رابطه مهم شدند. آنها این‌گونه نتیجه گرفتند که، "اگر یک شرکت اینترنتی نوع زنجیره تأمین خود را بصورت منطقی انتخاب نموده و این فرآیند با استراتژی، محصولات و محیط فعالیت آن همخوانی داشته باشد ضریب موفقیت آن بسیار بالا خواهد بود". شلوغ‌ترین روز خرید اینترنتی سال، معروف به دوشنبه اینترنتی، دوشنبه پس از روز شکرگزاری است که کارگران و کارمندان بر سر کار خود بازگشته و بصورت اینترنتی مبادرت به خرید کریسمس می‌کنند.

سیمای یک شرکت

Red Envelope

Red Envelope، یک خرده‌فروش اینترنتی که بیش از 1,000 قلم کالای گوناگون از شال کشمیری و مجلات با رویه چرم گرفته تا پتوی بچه و جواهرات را می‌فروشد، نیمی از فروش سالیانه خود را بین ماه اکتبر و دسامبر انجام داده و به اهمیت دوشنبه اینترنتی واقف است. مدیر دفتر پشتیبانی تلاشهای تجارت الکترونیکی، نقشی حیاتی در تکمیل به‌موقع سفارشات مشتریان دارد. پس از اینکه این شرکت در زمینه تکمیل سفارشات در خلال اولین فصل تعطیلات با مشکلاتی مواجه شد، مدیر عامل آن، آلیسون می، کل استراتژی پردازش سفارشات شرکت از وبسایت گرفته تا انبارها را مورد بازنگری قرار داد. وبسایت بازنگری شده کار مشتریان را در یافتن اقلام مورد نظر ساده‌تر ساخت و توسعه مرکز تماس تلفنی مشتریان امکان بهبود خدمات‌رسانی به مشتریان را فراهم نمود. نوسازی در انبارها و ارتقاء تکنولوژی مذکور کارکنان را قادر ساخت تا سفارشات مشتریان را به شکل سریعتری انتخاب و بسته‌بندی نموده و این کار را با دقت بیشتری انجام دهند. بخش اعظمی از فرآیند ارتقاء در طول تابستان انجام شد که کمترین فعالیت شرکت مذکور در آن قرار دارد و سیستم جدید در پاییز همان سال هنگامی نتیجه داد که شرکت شاهد افزایش سطح فروش و رضایت مشتریان بود.

بعضی از کارآفرینان مبادرت به مدیریت پردازش سفارشات با استفاده از پرسنل داخل شرکت می‌کنند در حالی که شرکتها اقتصادی‌ترین گزینه را در استفاده از شرکتهای تخصصی می‌دانند. پردازش مجازی سفارشات یا حمل مستقیم، با بسیاری از خرده‌فروشان الکترونیکی تناسب دارد. هنگامی که شرکتهای سفارشات محصولات خود را از طریق وبسایت انجام می‌دهد، آنرا برای یک عمده‌فروش یا توزیع‌کننده ارسال نموده و او نیز به نوبه خود کالای مورد نظر را با برچسب اینترنتی خرید برای مشتری ارسال می‌کند.

سیمای یک شرکت

Spun شرکت

شرکت Spun، یک خرده‌فروش اینترنتی CD به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرده است که بدون سرمایه‌گذاری هشت میلیون دلاری در موجودی و با استفاده از یک توزیع‌کننده عمده فروش به نام Alliance Entertainment به‌عنوان منبع پردازش مجازی سفارشات سود قابل توجهی بدست آورده است. شرکت مذکور که در سال 1998 توسط برادران آندرو و استیون گاندی تأسیس شده یک فرآیند مبادله موسیقی دارد که مشتریان می‌توانند CD، DVD و بازی‌های ویدئویی دست‌دوم خود را با کارت اعتباری اینترنتی مبادله کرده و اقلام جدید یا دست‌دوم خریداری کنند.

اگر چه خرده‌فروشان اینترنتی از بخش اعظمی از سرمایه‌گذارهای لازم در موجودی اجتناب کرده و از مشکلات مربوط به آن می‌گیرند ولی کنترل خود بر زمان تحویل و کیفیت خدمات را از دست می‌دهند. علاوه بر این، یافتن یک مرکز پردازش و ارسال سفارشات که مایل به مدیریت حجم نسبتاً کمی از سفارشات با قیمتی منطقی باشد می‌تواند برای بعضی از شرکت‌های کوچک مشکل باشد. NewRoads، UPS، FedEx، NFI و شرکت‌های دیگر، مراکز عمده پردازش و ارسال سفارشات هستند.

توهم 10: تجارت الکترونیک سبب ناپدید شدن فروشگاه‌های خرده‌فروشی سنتی می‌شود

رشد سریع تجارت الکترونیک تهدیدی جدی برای خرده‌فروشان سنتی خصوصاً آنهایی است که نمی‌توانند روشهای سرمایه‌گذاری بر فرصت‌هایی که اینترنت در اختیار آنها قرار می‌دهد را بیابند. با این وجود بعید است که خریدهای اینترنتی بتواند جایگزین نیاز و تمایل مشتریان به بازدید از فروشگاه‌های واقعی شود که کالای حقیقی را می‌فروشند چرا که مشتریان می‌توانند آنها را ببینند، لمس کنند و بیازمایند. بعضی از محصولات در فروشگاه‌های واقعی به شکلی طبیعی‌تر از فروشگاه‌های اینترنتی خود را به مشتری نشان می‌دهند ولی با بکارگیری استراتژیهای مناسب، کارآفرینان تقریباً در فروش اینترنتی تمام محصولات به موفقیت دست یافته‌اند. فروشگاه‌های مجازی بعضی از شرکت‌های سنتی را که در مقابل ایجاد مدل‌های جدید کسب و کار مقاومت کرده یا فرآیند تغییر آنها بسیار کند است از گردونه رقابت خارج کرده یا خواهند کرد. فروشگاه‌های سنتی برای رقابت باید روشهایی را برای ترکیب عملیات خود همراه با حضور اینترنتی یافته و به شرکت‌های مدرنی تبدیل شده و از دستاوردهای اینترنت از جمله سهولت، قابلیت دسترسی و هزینه‌های پائین معاملات بهره‌مند شوند.

سیمای یک شرکت

TopBulb

TopBulb، که برای اولین بار در سال 1930 به‌عنوان یک شرکت تأمین تجهیزات صنعتی با عنوان شرکت تأمین Gray راه‌اندازی شد، به یک خرده‌فروش اینترنتی برای فروش لامپهای تخصصی تبدیل شده است که در دیگر فروشگاهها نمونه‌های آن یافت نمی‌شود. با موجودی مشتمل بر بیش از یک میلیون لامپ در بیش از 5,000 سبک و نوع مختلف، این شرکت لامپهایی را می‌فروشد که دامنه قیمت آنها از 37 سنت تا بیش از 800 دلار است. هنگامی که فیل بونلو مدیر عامل این شرکت در سال 1999 آنرا خرید، شرکت مذکور را از یک فروشگاه سنتی با فروش کاتالوگی به یک تجارت الکترونیکی تبدیل نمود. در وهله اول، این شرکت تمرکز خود را بر پایه مشتریان و سازندگان صنعتی قرار داد ولی در سال 2001 بونلو از طریق اینترنت شروع به بازاریابی برای مشتریان خرده‌فروشی نمود. فروش به مشتریان خرد نیازمند این بود که شرکت وبسایت خود را به نحوی ارتقاء دهد تا خریداران بتوانند بر حسب نوع کاربرد، لامپ مورد نظر خود را جستجو کنند. با افزودن یک "منوی لامپ" امکان ردیابی خریدهای قبلی مشتریان برای تسهیل فرآیند خرید بوجود آمد. بونلو می‌گوید، "وبسایت مذکور به ما امکان می‌دهد در بازاریابی مبادرت به بازاریابی کنیم که در غیر این صورت امکان بازاریابی در آنها وجود نداشت. ما مشتریان را از سراسر جهان جذب می‌کنیم. این کار در کسب و کار قبلی به هیچ وجه امکان‌پذیر نبود." در حال حاضر، چهل درصد فروش این شرکت از طریق اینترنت انجام می‌شود.

توهم 11: بیشترین فرصت‌های تجارت الکترونیکی در بخش خرده‌فروشی وجود دارند

اگر چه نرخ رشد و حجم کلی فروش خرده‌فروشی اینترنتی به رقم قابل توجهی رسیده است، در مقایسه با سفارشات انجام شده در بخش خرید اینترنتی بین شرکت‌ها (B2B)¹ بسیار کوچک به نظر می‌رسد که در آن، مؤسسات بازرگانی به‌جای معامله با مشتریان خرد با یکدیگر معامله می‌کنند. مجله معروف "بازاریاب الکترونیکی" تخمین می‌زند که فروش جهانی تجارت الکترونیکی بین شرکت‌ها (B2B) اکنون به بیش از 2/5 تریلیون دلار در سال رسیده است. این حجم فروش تقریباً هفده برابر میزان تجارت الکترونیکی بین مؤسسات بازرگانی و مشتریان در بخش خرده‌فروشی است! کارآفرینانی که از طریق اینترنت دنبال فروش کالا به سایر مؤسسات بازرگانی هستند فرصت‌های بسیار زیادی را در صنایع گوناگون پیدا می‌کنند.

¹ . Business to Business

تجارت الکترونیکی بین شرکتها بدین علت با این سرعت رشد کرده است که پتانسیل افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش سود را دارد. این ویژگی تجارت الکترونیکی در حال تغییر شیوه خرید قطعات، ملزومات و مواد و همچنین مدیریت موجودی‌ها و پردازش معاملات توسط شرکتهاست. قدرت اینترنت در افزایش سرعت و کارایی واحد خرید نشان‌دهنده یک تغییر قابل توجه و بنیادی نسبت به گذشته است. کارشناسان تخمین می‌زنند که انتقال فرآیند خرید به اینترنت می‌تواند منجر به کاهش کل هزینه‌های تدارکات به میزان ده درصد و هزینه‌های معاملات به بیش از نود درصد شده و هر ساله میلیاردها دلار در هزینه‌های شرکتها صرفه‌جویی کند. به‌عنوان مثال، کریس کوگان، مدیرعامل یک سایت خرید اینترنتی برای هتل‌ها، رستوران‌ها و شرکت‌های خدمات درمانی بیان می‌کند، "ما تخمین می‌زنیم که میانگین هزینه انجام یک سفارش خرید کاغذی 115 دلار باشد". شرکت‌هایی که از سیستم خرید اینترنتی این شرکت استفاده نموده‌اند گزارش داده‌اند که هزینه مذکور به ده دلار کاهش یافته است.

تجارت بین شرکتها به‌واسطه ارتباط طبیعی موجود در تجارت الکترونیکی بین شرکتها در حال رشد است. همانگونه که مشاهده کردید، یکی از بزرگترین چالش‌های خرده‌فروشان اینترنتی تأمین و تحویل کالاهای مشتریان با سرعت کافی است. شرکت‌های اینترنتی بصورت فزاینده‌ای در حال یکپارچه‌سازی سیستم‌های فروش فعلی خود بوده و حتی دفتر پشتیبانی خرید و سیستم‌های پردازش سفارشات را به عرضه‌کنندگان متصل نموده‌اند. نتیجه این امر یک روش سریع‌تر و کارآمدتر در پردازش سفارشات مشتریان است. شرکت‌های موفق اینترنتی در زمینه تجارت بین شرکتی عمدتاً آنهایی هستند که بصورت یکپارچه و یکنواخت و بر اساس یک شبکه اینترنتی، دفاتر مشتریان خود را به دفاتر پشتیبانی، عرضه‌کنندگان و مشتریان متصل کرده‌اند.

توهم 12: دیگر برای ورود به اینترنت خیلی دیر شده است

یکی از اشتباهات رایج، خصوصاً بین شرکت‌های کوچک این است که شرکت‌هایی که تاکنون وارد اینترنت نشده‌اند یک فرصت طلایی را از دست داده‌اند. تجارت الکترونیکی هنوز در دوران طفولیت خود است. شرکتها هنوز در حال مشخص کردن نحوه موفقیت خود در اینترنت بوده و می‌آموزند که کدامیک از تکنیک‌ها کارایی داشته و کدامیک ندارند. به ازای هر سایت تجارت الکترونیکی فعال، سه سایت دیگر نیز وجود دارد که با شکست مواجه شده‌اند. فرصت‌های کسب و کار زیادی برای کارآفرینانی وجود دارد که از بینش و درک کافی برای یافتن این فرصت‌ها برخوردار بوده و به اندازه کافی زیرک هستند که بر آنها سرمایه‌گذاری کنند.

سرعت یکی از واقعیت‌های تجارت الکترونیکی است. شرکت‌هایی که از طریق اینترنت مبادرت به انجام فعالیت‌های بازرگانی می‌کنند دریافته‌اند که کسانی که اول از همه به مشتریان دسترسی پیدا می‌کنند مزیت قابل توجهی نسبت به رقبای کندتر خود دارند. به قول یکی از مدیران شرکت‌های سرمایه‌گذاری در شرکت‌های اینترنتی، "درسی که از اینترنت می‌آموزیم این نیست که بزرگتر چگونه کوچکتر را می‌خورد بلکه سریعتر چگونه کندتر را می‌بلعد".

پذیرش این توهم غالباً سبب می‌شود که کارآفرینان، هنگام اتخاذ تصمیم نهایی برای ورود به عرصه اینترنت، مرتکب یک اشتباه بنیادی شوند: آنها اعتقاد دارند که قبل از راه‌اندازی سایت باید آنرا بصورت تمام و کمال طراحی کنند. شرکت‌های کمی وجود دارند که در اولین مرتبه سایت مناسبی را راه‌اندازی کرده باشند. در حقیقت، بسیاری از سایت‌های موفق تجارت الکترونیکی مرتباً در حال تغییر بوده، موارد ناکارآمد را حذف کرده و ویژگی‌های جدیدی را بدان می‌افزایند. وبسایت‌های موفق درست همانند یک باغ گل هستند که دائماً در حال رشد و بهبود بوده و در عین حال مبادرت به انجام تغییراتی برای انعکاس وضعیت جوی هر فصل می‌نمایند. ایجادکنندگان این سایتها نگرانی کمی درباره ایجاد سایت ایده‌آل در همان بدو انجام کار دارند. سپس آنرا بصورت اینترنتی راه‌اندازی نموده، اشکالات آن را برطرف کرده، آنرا تغییر داده و متناسب با تقاضاهای در حال تغییر مشتریان آنرا به روز می‌کنند. جری گلدشول، مؤسس دو وبسایتی که هدف آن شرکت‌های کوچک است می‌گوید، "فردی که درصدد ایجاد یک فروشگاه اینترنتی کامل است با شکست مواجه خواهد شد. بخشی از فرآیند اینترنت شامل آزمودن، آموختن و اصلاح است. تأخیر بزرگ‌ترین دشمن است. اگر دیر بجنبید، شخص دیگری این کار را انجام خواهد داد".



شما نیز مشاور باشید

تجارت الکترونیکی شیوه صحیح انجام کار است



یکی از مؤلفه‌های کلیدی رشد سریع شرکت Earth Trek استراتژی بازاریابی اینترنتی آن است. شرکت مذکور از طریق گزارشات زنده تیم‌های اکتشافی نه تنها به دنبال جذب بازدیدکنندگان به سایت بلکه درصدد ایجاد یک حس اجتماعی بین مشتریان و پرورش نسل بعدی آنان است.

از بلندای جهان

شرکت اِرتِک یک شرکت کوچک ارائه‌کننده خدمات و تجربیات حرفه‌ای در زمینه کوهنوردی و یخ‌نوردی، روشی برای بازگرداندن مشتریان به وبسایت خود یافته است. شرکت مذکور آنها را به صعودهای مجازی به مکان‌های مرموز مثل آتش‌فشان کاتوپاکسی در اکوادور یا چالشی‌ترین قله جهان با 29,035 فوت ارتفاع (قله اورست) می‌برد. راهنماهای این شرکت در برنامه‌های اکتشافی خود که دو بار در سال انجام می‌شود، از کامپیوترهای لپ‌تاپ و ارتباطات ماهواره‌ای برای ارسال مجلات و نامه‌های الکترونیکی از طریق اینترنت، دوربین‌های دیجیتال و فیلم‌های ویدئویی صعود استفاده کرده و علاقه‌مندان به کوهنوردی در سراسر جهان می‌توانند برای بدست آوردن آخرین اطلاعات مورد نیاز خود به سایت این شرکت مراجعه کنند. کسی که هیچگاه مبادرت به کوهنوردی نکرده (خصوصاً صعودی به سختی فتح قله اورست)، هیچگاه نمی‌تواند با خود تصور کند که این صعود واقعاً چگونه است ولی اِرتِک هر چه از دستش بر می‌آید انجام می‌دهد تا به تجربه مذکور جامعه واقعیت ببوشاند. کریس وارنر، مؤسس این شرکت، در یکی از برنامه‌های اخیر خود در اورست، به موارد زیر اشاره می‌کند:

23 می

من خودم را از آخرین شیب صخره بالا می‌کشم و در آنجا یک یا دو برآمدگی بالاتر از من قله وجود دارد که صد فوت با من فاصله داشته و یک قله موجی شکل به حساب می‌آید. من بعد از ساعت ده به آنجا خواهم رسید و به دنبال یافتن مکانی برای نشستن خواهم بود. نانوکی دوربینش را به من داده و من چند عکس از او می‌گیرم. ابرها بخش اعظمی از تصویر را گرفته‌اند ولی این منظره واقعاً باورنکردنی است.

26 می

آهای بچه‌ها! نزدیک بود با یک فاجعه مواجه شوم. من خود را در وضعیتی غیرمعمول یافته و دو روز تمام را در ارتفاع 27,400 پای سپری کردم. مرتباً گریه می‌کردم. بدنم ضعیف‌تر شده و به سختی تلاش می‌کردم تا راهی برای حفظ امید و زنده ماندن خود بیابم. به زودی مطالبی را در این مورد خواهم نوشت ولی اکنون، بدن و ذهن من قدرت هماهنگی با یکدیگر را ندارند.

روزی که وارنر به قله اورست رسید پنجاه هزار بازدیدکننده از وبسایت این شرکت بازدید کردند. استراتژی بازاریابی اینترنتی این شرکت منجر به افزایش صد در صدی درآمدهای این شرکت ظرف دو سال شده و به سرعت نیز در حال افزایش است. کوهنوردان حرفه‌ای تحت تأثیر مجلات و تصاویر آنلاین قرار گرفته و غالباً در برنامه‌های کوهنوردی شرکت مذکور ثبت نام می‌کنند. سایت مذکور یک پیام روشن را برای بازدیدکنندگان ارسال می‌کند مبنی بر این که: اگر بصورت تفریحی یا حرفه‌ای واقعاً عاشق کوهنوردی هستید، این سایت برای شما ساخته شده است! تجربه منحصر به فرد اینترنتی نوعی حس رابطه اجتماعی بین مشتریان این شرکت ایجاد می‌کند که بسیاری از شرکت‌های دیگر فاقد آن هستند. شرکت مذکور رکورد تعداد درخواست‌های صورت گرفته از سوی کوهنوردان حرفه‌ای را در اختیار خود دارد که به دنبال فتح سخت‌ترین و چالشی‌ترین قله‌های جهان هستند.

اِرتِک از وبسایت خود برای پرورش نسل بعدی مشتریان نیز استفاده می‌کند. به کمک دو مدرس محلی، وارنر برنامه قله‌های مشترک را راه‌اندازی کرده است که در آن دانش‌آموزان شش تا هجده سال می‌توانند ماجراهای کوهنوردان را دنبال کرده و چیزهای زیادی را درباره کشورهای مختلف، شرایط جوی آنها، وضعیت جغرافیایی، فرهنگی و همچنین فرآیند رهبری و کار تیمی آموخته و نمراتی را در این زمینه کسب کنند. به دلیل موفقیت این برنامه، شرکت مذکور در حال حاضر میزبان جشن تولدهای کودکان بوده و رکورد ثبت نام در برنامه خاص خود در این زمینه به نام Youth Rox را شکسته و از طریق

دیوارهای صخره‌نوردی و کوهنوردی تعبیه شده در داخل شرکت اصول کوهنوردی را به جوانترها می‌آموزد. وبسایت این شرکت، چندین برابر سرمایه‌گذاری اولیه 3,000 دلاری وارنر و 7,200 دلار هزینه نگهداری آنرا بازگردانده است.

آشپزخانه غذاهای منحصر بفرد Gourmet

اسپنسر چسمن، از جمله مؤسسين یکی از اولین وبسایت‌های غذاهای منحصر بفرد در اینترنت، یک کسب و کار موفق چند میلیون دلاری را برای جذب افراد شکمو در سراسر جهان ایجاد نموده است. شرکت مذکور در سال 1997 در نیویورک تأسیس شد و چیزی بیش از یک فروشگاه غذاهای عجیب و غریب و یک مرکز فروش غذاهای منحصر بفرد است. مشتریان از طریق وبسایت این شرکت می‌توانند تصاویر بزرگ رنگی کلیه غذاها را مشاهده کرده و هنگام خرید شرح کاملی از آنها را مطالعه کنند. بخش دستور تهیه غذا و دکمه "اقلام مربوطه" به مشتریان کمک می‌کند تا کلیه اقلام مورد نیاز خود را پیدا کرده و این امر سبب افزایش فروش محصولات مکمل می‌شود. خریداران می‌توانند بخش‌های مربوط به نوشابه‌های الکلی و پنیر را جستجو کرده، عضو روزنامه شده، نکاتی را درباره میزبانی یک جشن یافته و حتی گزیده‌ای از دایره‌المعارف پنیر را مطالعه کنند.

کسانی که به دنبال هدیه مناسبی هستند نیز می‌توانند از سایت جستجوی هدایای این شرکت استفاده کنند که به آنها امکان می‌دهد تا یک دامنه قیمتی را انتخاب کنند. سپس، سایت مذکور با چندین صفحه پیشنهاد هدیه در دامنه قیمتی مذکور اطلاعات مورد نیاز را در اختیار آنها قرار می‌دهد. چون بسیاری از اقلام سایت مذکور فاسدشدنی هستند، این شرکت یک جعبه حمل تخصصی با لایه‌های فوم ابداع کرده که اقلام مذکور را به مدت 48 ساعت خنک نگه می‌دارد. این شرکت یک سیاست تضمین بازگشت صد درصدی پول افراد را در پیش گرفته است. اگر مشتری از هر یک از محصولات این شرکت ناراضی باشد، شرکت مذکور کل قیمت خرید را ظرف پنج روز کاری به او عودت می‌دهد. به همین دلایل، مجله فوربس ظرف سه سال متوالی این شرکت را به‌عنوان بهترین وبسایت غذاهای منحصر بفرد معرفی کرده و 75 درصد مشتریان شرکت مجدداً برای خرید به آن مراجعه می‌کنند.

- 1- کدامیک از استراتژی‌های موفقیت الکترونیکی که در این فصل به آنها اشاره شده است توسط این دو شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ شرح دهید.
- 2- اگر چه ارث ترک و گارمت در کسب و کارهای کاملاً متفاوتی مشغول فعالیتند، چه شباهتهایی در رویکرد آنها نسبت به تجارت الکترونیکی وجود دارد؟
- 3- از وبسایت این دو شرکت بازدید کرده و عناصر طراحی و استراتژی‌های بازاریابی اینترنتی مورد استفاده آنها را مشخص کنید. سپس وارد وبسایت یک فروشگاه محلی شده و در یک جلسه طوفان فکری با تعدادی از همکلاسی‌های خود، مجموعه‌ای از استراتژی‌های موفقیت الکترونیکی را بر اساس آموخته‌های خود تهیه کنید.

9-4: استراتژی‌هایی برای موفقیت الکترونیکی

به‌طور میانگین، کاربران معمولی اینترنت 14 ساعت از هفته را در شبکه اینترنت می‌گذرانند که معادل زمانی است که افراد صرف مشاهده تلویزیون می‌کنند. در مقایسه، افراد معمولی به‌طور میانگین دو ساعت در هفته صرف خواندن روزنامه، یک ساعت صرف خواندن مجله و پنج ساعت صرف گوش دادن به رادیو می‌کنند. به عبارت دیگر، در حال حاضر مردم بیش از هر زمانی نسبت به گذشته وقت خود را در اینترنت می‌گذرانند. با این وجود، تبدیل این کاوشگران اینترنتی به مشتریان اینترنتی مستلزم این است که مؤسسات بازرگانی چیزی بیش از راه‌اندازی یک وبسایت انجام داده و منتظر مراجعه کاربران باشند. ممکن است شما آماده فروش محصول باشید ولی هیچکس نمی‌داند اینجا هستید! ایجاد فضای کافی برای یک سایت نیازمند انرژی، زمان، پول، خلاقیت و شاید از همه مهم‌تر، یک استراتژی دقیق بازاریابی و پیشبرد (ترویج) فروش است. یکی از نویسندگان، موفقیت در دنیای تجارت الکترونیکی را این‌گونه شرح می‌دهد، "موفقیت امری مرموز نیست. تفاوت بین موفقیت و شکست اینترنتی غالباً در این است که افراد تا چه حد توانسته‌اند جزئیات مربوطه را به دقت تنظیم کرده و طرح‌های دقیقی را به اجرا بگذارند. کسب و کارهای الکترونیکی که عملاً به موفقیت دست می‌یابند می‌دانند که چگونه باید از اینترنت برای ایجاد ابزار و مدل‌های جدید بازرگانی استفاده نمایند". اگرچه اینترنت رسانه منحصر بفردی جهت ایجاد یک شرکت به حساب می‌آید، راه‌اندازی تجارت الکترونیکی متفاوت از راه‌اندازی یک شرکت سنتی نیست. محرک‌های اصلی یک کسب و کار موفق همان متغیرهایی است که در شاهراه اینترنت وجود دارد. شرکت‌های سنتی و اینترنتی برای موفقیت نیازمند برنامه‌ریزی و استراتژی منسجم و مشخصی هستند که بر خدمات‌رسانی به مشتریان تأکید دارد. اهداف تجارت الکترونیکی متفاوت از اهداف کسب و کارهای سنتی نیست و برای افزایش فروش، بهبود کارایی و سود، نیازمند خدمات‌رسانی بهتر به مشتریان است.

سیمای یک شرکت

آلترک

زمانی که در سال 1999، سه دوست قدیمی به نامهای مایک مارفورد، بیلین دانلسون و شائِن استُول، شرکت آلترک را راه‌اندازی کردند فرصتی برای ایجاد "یک وبسایت به‌روز" یافتند تا تمام وسایل لازم برای ارضای علاقه افراد به هوای آزاد و فضای بیرون را مهیا کنند. این خرده‌فروش اینترنتی مبادرت به فروش تجهیزات مورد نیاز برای بازدید از فضای آزاد از بیش از سیصد تولیدکننده برتر جهان در زمینه پوشاک و لوازم جانبی نموده و این کار را از طریق وب-سایتی انجام می‌دهد که شامل موضوعات مورد علاقه افراد از نحوه برپایی کمپ و ماهیگیری گرفته تا یخ‌سواری و کوه‌نوردی می‌شود. سایت مذکور فرآیند خرید را برای مشتریان بسیار آسان کرده، اطلاعات تفصیلی درباره محصول، مقایسه با سایر محصولات، نمودارهای مربوط به اندازه و نمای 360 درجه آنرا در اختیار مشتری قرار می‌دهد که امکان زوم داشته و مشتری می‌تواند اطلاعات محصول را مطالعه کرده و بسیاری از ویژگی‌های دیگر را در سایت مذکور بدست آورد. مشتریان نه تنها می‌توانند تجهیزات خود را از طریق آلترک خریداری کنند بلکه قادر به ثبت نام در سفرهای این شرکت به مکان‌های مرموز، مشاهده گالری تصاویر و مطالعه یادداشت‌های روزانه روزنامه‌نگاران مسافر بوده و حتی می‌توانند مکان‌هایی را برای تعمیر تجهیزات خود بیابند. نمایندگان خدمات مشتریان کمک‌های 24 ساعته‌ای را در اختیار آنها قرار داده، به سؤالاتشان پاسخ داده و حتی می‌توانند با کنترل از راه دور کاوشگر اینترنت¹ مشتریان، آنها را به سمت صفحات مناسب سایت هدایت کنند. ترکیب گزینه انتخاب محصولات، خدمات چشمگیر به مشتریان و آسایش منجر به نرخ رشد قابل توجه این شرکت شده و هر ماهه بیش از ششصد هزار مهمان از وبسایت آن بازدید می‌کنند.

یک شرکت چگونه می‌تواند سایت اینترنتی خود را با استراتژی کسب و کار کلی خود تلفیق نموده و تعیین کند که در نهایت به چه موفقیتی دست خواهد یافت. در قسمت زیر، خط‌مشی‌های ایجاد یک استراتژی اینترنتی موفق برای یک شرکت الکترونیکی کوچک را خواهید یافت.

9-4-1: بر یک حوزه تخصصی در بازار تمرکز کنید

به جای رقابت رو در رو با بازیگران مسلط عرصه اینترنت که از منابع و شهرت لازم برای نابود کردن رقبای کوچکتر برخوردارند، کارآفرینان باید تمرکز بر خدمت‌رسانی بر یک حوزه تخصصی بازار را مدنظر قرار دهند. استفاده بهینه از منابع محدود شرکتهای کوچک زمانی محقق خواهد شد که به جای تلاش برای ارائه همه چیز به همه افراد، تنها بر بازارهای تخصصی تمرکز کنند (بحث استراتژی تمرکز در فصل 3 را به خاطر آورید). پیشنهاد ما تمرکز بر خدمت‌رسانی بر بخش کوچکی از بازار است که غول‌های صنعت آنها را نادیده گرفته‌اند. حوزه‌های تخصصی در تمام صنایع وجود داشته و مشروط به انتخاب استراتژی مناسب، می‌توانند بسیار سودآور باشند. یک حوزه تخصصی را می‌توان به شیوه‌های مختلفی تعریف نمود که شامل نواحی جغرافیایی، وضعیت مشتریان، نوع محصول، کاربرد محصول و سایر موارد است. اینترنت مکانیسمی ایده‌آل برای دسترسی به مشتریان تخصصی است. به عنوان مثال:

سیمای یک شرکت

سالت وُرکز

در سال 2005، مارک زوسکه و نانومی نُوتنی با یکدیگر شرکت سالت وُرکز را تأسیس نمودند. از نظر آنها شرکشان پیشروترین شرکتی در جهان است که منحصراً بر نمک دریا تمرکز دارد. با 10,000 مشتری در پایگاه داده‌ها، این شرکت بیش از چهار میلیون دلار فروش سالانه داشته و خط محصول آن شامل هر چیزی از چاشنی غذا گرفته تا کانتینرهای حاوی 44,000 پوند نمک است که آنها را برای مشتریان خود در صنعت ادویه ارسال می‌کند. وبسایت سالت وُرکز هر روز بیش از سه هزار بازدیدکننده را به خود جلب می‌کند. به قول نُوتنی، "تجارت الکترونیکی مزیت اصلی ماست. ما تنها شرکت فروشنده نمک هستیم که در حوزه نمک دریا تخصص داریم. ما در اینترنت هستیم و رقبای ما در اینجا حضور ندارند".

¹ . web browser

سیمای یک شرکت

داگ بوتیز

داگ بوتیز در سراسر دنیا به دنبال مشتریانی است که دارای سگ‌های سورتمه، سگ‌های شکاری یا سگ‌های پاکوتاه بوده و صرفاً می‌خواهند سگ‌هایشان از آخرین مُد روز تبعیت کنند. شرکت مذکور که در سال 1995 توسط دو زوج کارآفرین یعنی لوئیز و گرگ راسل تأسیس شده است، سایر تجهیزات مربوط به سگ‌ها را نیز می‌فروشد. به قول گرگ، "اینترنت به ما امکان می‌دهد تا به شیوه‌ای ارزان به سراسر دنیا دسترسی داشته باشیم".

سیمای یک شرکت

فریج دور

کریس گوئین در حال حاضر از طریق شرکت خود، فریج دور بر بازاری تخصصی تمرکز دارد که از آن تحت عنوان فروشگاه اینترنتی نام می‌برد. او آهنرباهای یخچال که بصورت سفارشی طراحی شده‌اند را در کوئینسی در ایالت ماساچوست می‌فروشد. مشتریانی که دنبال آهنرباهای یخچال هستند می‌توانند طرح‌های مختلفی از بتی بوپ گرفته تا ویرجین ماری را در آن بیابند.

همانگونه که این شرکت‌های کوچک اثبات کرده‌اند، اینترنت به واسطه قابلیت دسترسی گسترده خود مکانیسم ایده‌آلی برای اجرای یک استراتژی تمرکز به حساب می‌آید چرا که شرکت‌های کوچک می‌توانند به تعداد زیادی از مشتریان با علایق مشترک دست یابند.

9-4-2: یک جامعه ایجاد کنید

در اینترنت، رقبا فقط به اندازه یک کلیک ماوس از ما فاصله دارند. برای جذب مشتریان و بازگرداندن آنها، شرکت‌های الکترونیکی نیازمند چیزی بیش از محصولات باکیفیت و خدمات عالی به مشتریان هستند. بسیاری از آنها به دنبال ایجاد جامعه‌ای از مشتریان با علایق مشترک هستند که وبسایت هسته اصلی آن است. آنها از طریق ارائه فرصت تعامل مشتریان با افراد مشابه یا تعامل با کارشناسان برای بحث و کسب اطلاعات بیشتر درباره موضوعات مورد علاقه، به دنبال افزایش وفاداری مشتریان هستند. هوارد رین گلد، نویسنده کتاب "جامعه مجازی" می‌گوید، "این فرآیند را نباید به عنوان یک منبع مستقیم درآمدزایی تلقی نمود. این نگرش می‌تواند دیدگاهی را برای ایجاد محصولات جدید در اختیار شما قرار داده و به شما کمک کند تا روابط بهتری با مشتریان برقرار کرده و مشتریان وفادارتری داشته باشید".

لیست نامه‌های الکترونیکی، اتاق‌های گفتگو (چت)، نظرسنجی از مشتریان (مثلاً "نوشیدنی ورزشکار مورد علاقه شما چیست؟")، وبلاگ‌ها، لیست اسامی بازدیدکنندگان و ارسال پیام، ابزارهای قدرتمندی برای ایجاد جامعه بازدیدکنندگان در یک سایت به حساب می‌آیند چرا که به بازدیدکنندگان امکان صحبت درباره محصولات، خدمات و موضوعات مورد علاقه خود را می‌دهد.

سیمای یک شرکت

Junonia

آن کلی، بنیانگذار شرکت Junonia، شرکتی که در فروش پوشاک به چهل درصد زنانی که در ایالات متحده سبزه 14 و بالاتر می‌پوشند تخصص دارد، کسب و کار خود را در اواسط دهه نود به عنوان شرکتی با تبلیغات کاتالوگی آغاز نمود. این ایده زمانی به ذهن او خطور کرد که متوجه شد که این زنان برای یافتن لباس‌های جذاب و باکیفیت با مشکل جدی مواجهند. در سال 1999، کلی شرکت خود را بصورت اینترنتی راه‌اندازی نموده و اگر چه هنوز سالانه شش میلیون کاتالوگ را برای مشتریان خود ارسال می‌کند، نیمی از فروش خود را از طریق اینترنت انجام داده و اخیراً توسط مجله خرده‌فروشی اینترنتی به عنوان یکی از پنجاه سایت برتر خرده‌فروشی اینترنتی معرفی شده است. بخش اعظمی از موفقیت این سایت از حس اجتماعی ایجاد شده برای مشتریان نشأت می‌گیرد چرا که آنها از این طریق قادر به تعامل با شرکت هستند. به عنوان مثال، سایت این شرکت شامل بخشی تحت عنوان "دفترچه یادداشت" است که حاوی عناوینی مثل "مد و عملکرد"، مصاحبه با مشتریان و البته دریافت بازخوردها و تأییدیه‌هایی است که توسط مشتریان راضی صورت گرفته است. تام لیندمیر، مدیر تجارت الکترونیکی این شرکت می‌گوید، "تمرکز اولیه ما ایجاد یک تجربه خرید کارآمد و قابل اعتماد بود. ما در حال حاضر چیزی به نام "حس ارتباط با مارک تجاری" را در اختیار مشتریانمان قرار می‌دهیم که با آرزوها و سبک زندگی آنها همخوانی دارد. مدیر این شرکت آدرس پست الکترونیک و شماره تلفن خود را در سایت قرار داده به نحوی که مشتریان می‌توانند مستقیماً با او در تماس باشند. او می‌گوید، "من عاشق این هستم که چیزهایی را از مشتریانم بشنوم".

شرکت‌هایی همانند Junonia که بصورت موفقیت‌آمیز مبادرت به ایجاد یک جامعه مجازی در وبسایت خود می‌کنند مشتریان ساده را به هوادارانی وفادار تبدیل نموده و به نحو بهتری سایرین را دعوت به عضویت می‌کنند.

9-4-3: با ارائه اشانتیون یا چیزهای مجانی¹، بازدیدکنندگان را جذب کنید

واژه "مجانی" یکی از مهم‌ترین واژه‌ها در اینترنت است. بسیاری از شرکتهای موفق اینترنتی به توانایی اشانتیون در جذب بازدیدکنندگان به سایت پی برده و چیزهای دیگری هم به آنها می‌فروشند. یکی از مشاوران تجارت الکترونیکی این چرخه ارائه اشانتیون و سپس فروش سایر محصولات در کنار آنرا تحت عنوان "ریتم اینترنت²" می‌نامد. اشانتیون باید چیزی باشد که مشتریان برایش ارزش قائل شوند ولی نباید بسیار گران بوده و همچنین نباید به شکل محصول باشد. در حقیقت، یکی از رایج‌ترین اشانتیون‌های ارائه شده در اینترنت "اطلاعات" است. از همه اینها گذشته، این دقیقاً همان چیزی است که بسیاری از مردم در اینترنت به دنبال آن هستند! ایجاد یک روزنامه رایگان یا روزنامه‌ای که از طریق پست الکترونیکی برای افراد ارسال می‌شود به همراه لینک‌هایی به سایت شرکت و سایر موضوعات مورد علاقه یکی از مؤثرترین روش‌های هدایت مشتریان بالقوه به سوی یک سایت است. محتوای غنی ارائه شده بصورت شفاف و حرفه‌ای یک الزام است. کارشناسان توصیه می‌کنند که روزنامه‌های اینترنتی را بصورت مختصر و مفید تهیه نمایید به گونه‌ای که بیش از ششصد واژه نباشد. شرکت انتشاراتی پور ریچاردز که توسط کریس پیریلو اداره می‌شود، توصیه‌های مفیدی را در زمینه نحوه ایجاد روزنامه اینترنتی ارائه می‌کند.

سیمای یک شرکت

لونی پلنت

لونی پلنت، یکی از ناشران کتاب‌های مسافرتی است که کتاب‌های آن در بیش از دویست کشور به فروش می‌رسد. این ناشر برای جذب مشتریان به وب-سایت مسافرتی خود نکات و توصیه‌هایی را در زمینه مسافرت به مشتریان ارائه نموده و مقالاتی پر از اطلاعات مفید، وبلاگ‌های مسافرتی نویسندگان کتب منتشره و یک روزنامه مجانی را در اختیار آنها قرار می‌دهد. بخش اصلی این سایت تحت عنوان "راهنمای جهان" به بازدیدکنندگان امکان انتخاب یک کشور و دسترسی به اطلاعات مفید جامعی درباره آنرا فراهم کرده و نحوه رسیدن به کشور مذکور و ارز مورد استفاده را همراه با تاریخچه و فرهنگ آن کشور به بازدیدکنندگان ارائه می‌دهد. قسمت "کارت پستال" نیز اطلاعات جدیدی درباره مسافرت و هشدارهای مربوطه به همراه پیام‌های واقعی که توسط مسافران لونی پلنت ارسال شده است را در اختیار آنها قرار می‌دهد. لونی پلنت می‌داند که ارائه اطلاعات مسافرتی مفید به مشتریان (بصورت رایگان از طریق وب-سایت) منجر به افزایش احتمال خرید کتاب‌های مسافرتی شرکت می‌شود. وبسایت این شرکت اخیراً برنده جایزه وبی³ (نمونه اینترنتی جایزه امی⁴) شده که عملکرد عالی در طراحی وب، خلاقیت، قابلیت استفاده و کارکرد آنرا نشان می‌دهد و یکی از دلایل اصلی کسب رکورد فروش سالانه بیش از 6/5 میلیون کتاب توسط این شرکت به حساب می‌آید.

9-4-4: از نامه‌های الکترونیکی به صورت خلاقانه استفاده نموده ولی از ارسال پیام‌های تبلیغاتی ناخواسته اجتناب کنید

اگر نامه‌های الکترونیکی به شکل مناسب و خلاقانه‌ای مورد استفاده قرار گیرند می‌توانند شیوه‌ای مؤثر و کم هزینه برای جذب ترافیک مشتریان به وبسایت باشند. مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک نیز به اهمیت این موضوع پی برده‌اند. با توجه به گزارش شرکت IBB، هفتاد درصد مالکان شرکتهای کوچک و متوسط اذعان کرده‌اند که پست الکترونیکی نقشی حیاتی در موفقیت آنها داشته است. درست همانند یک روزنامه، محتوای نامه الکترونیکی باید بیانگر چیزی ارزشمند برای گیرنده باشد. در صورت پشتیبانی توسط اتاق‌های گفتگو و روزنامه‌های اینترنتی، مشتریان از ایمیل‌های مجاز و مناسبی که آنها را برای کسب اطلاعات یا انجام معامله‌های خاص به سایت شرکت راهنمایی می‌کند استقبال نموده و این امر کاملاً برخلاف نامه‌های الکترونیکی ناخواسته و عموماً بی‌ارزشی است که تحت عنوان پیام‌های تبلیغاتی ناخواسته شناخته می‌شوند. پیام‌های

¹ . freebies

² . the rhythm of the web

³ . Webby Award

⁴ . Emmy Award

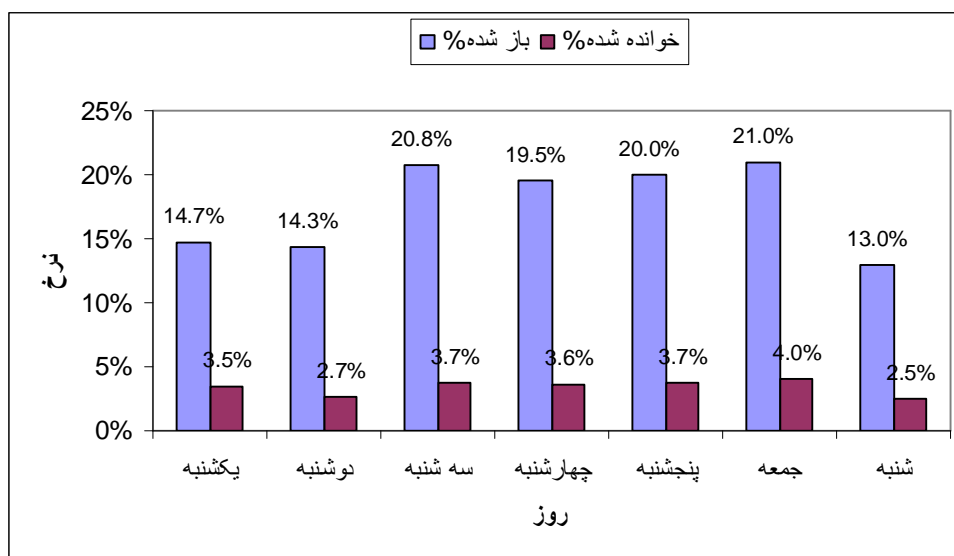
تبلیغاتی ناخواسته به مشکلی فزاینده در اینترنت تبدیل شده‌اند. Symantec، یک شرکت متخصص در زمینه امنیت اطلاعات، تخمین می‌زند که پیام‌های تبلیغاتی ناخواسته 67 درصد نامه‌های الکترونیکی ارسالی را تشکیل می‌دهد!

شرکت‌ها برای اجتناب از تبدیل پیام‌های بازاریابی خود به مزاحمت‌های الکترونیکی باید بر نامه‌های الکترونیکی مجاز تکیه کرده و آدرس‌های پست الکترونیکی بازدیدکنندگان (و اجازه ارسال پیام‌های پست الکترونیکی) را زمانی جمع‌آوری کنند که افراد مذکور در سایت ثبت نام نموده و از این طریق بتوانند اشناتون یا چیزهای مجانی دریافت کنند. برای موفقیت در جمع‌آوری نامه‌های الکترونیکی کافی، شرکت باید مشتریان را در زمینه ارسال پیام‌های مناسب متقاعد کرده و شرکت مذکور آدرس‌های پست الکترونیکی آنها را به سایرین نفروشد (این امر باید بخشی از خط-مشی محرمانه شرکت باشد). اگر شرکتی موفق به دریافت اجازه مشتری برای ارسال اطلاعات از طریق پیام‌های الکترونیکی شود، فرصت بازاریابی مناسبی برای ایجاد یک رابطه بلندمدت با مشتری خواهد داشت. Junonia، شرکتی که لباس‌های سایز بزرگ را به زنان می‌فروشد، در مقایسه با گذشته به شدت بر برنامه‌های مجاز تکیه دارد. تام لیندمیر، مدیر تجارت الکترونیکی این شرکت می‌گوید، "ما ماهیانه چهار یا پنج نامه الکترونیکی برای مشتریان ارسال می‌کردیم ولی اکنون دو بار در هفته این کار را می‌کنیم". با تداوم موفقیت این شرکت، آنها امیدوارند تعداد کاتالوگ‌های ارسالی برای مشتریان را کاهش دهند که در حال حاضر شامل هجده کاتالوگ 56 صفحه‌ای در هر سال است. لیندمیر می‌گوید، "ارسال کاتالوگ‌ها بسیار پرهزینه بوده ولی هزینه ارسال ایمیل تقریباً صفر است".

شکل 2-9 نشان‌دهنده نرخ مطالعه و کلیک شمار نامه‌های الکترونیکی بر حسب روزهای هفته است.

شکل 2-9

نرخ ایمیل و کلیک شمار بر حسب روزهای هفته



9-4-5: اطمینان حاصل کنید که وبسایت شما بیانگر نوعی "اعتبار" است

با رواج کلاهبرداری‌های اینترنتی، خریداران اینترنتی بسیار محتاط شده و باید این حق را کاملاً به آنها داد. به طور کلی بسیاری از خریداران به وبسایت‌ها اعتمادی ندارند. به جز مواردی که شرکت بتواند اعتماد بازدیدکنندگان را نسبت به وبسایت خود جلب کند، فروش به آنها تقریباً غیرممکن خواهد بود. بازدیدکنندگان به محض ورود به سایت شروع به ارزیابی میزان اعتبار آن می‌کنند. آیا سایت مذکور حرفه‌ای به نظر می‌رسد؟ آیا واژه‌های توأم با غلط املائی و خطاهای تایپی در آن وجود دارد؟ اگر سایت مذکور اطلاعاتی را ارائه می‌کند، آیا به منابع اطلاعات مذکور اشاره-ای دارد؟ آیا منابع مذکور قانونی هستند؟ آیا قابل اعتمادند؟ آیا اطلاعات ارائه شده عینی و مشخص هستند یا دارای سوگیری و انحرافند؟ آیا لینک‌های فاقد اتصال (کور) در این سایت وجود دارد؟ آیا شرکت بصورت برجسته و مشخص سیاست محرمانه نگه داشتن اطلاعات خصوصی و یا بازگرداندن کالا را نصب کرده است؟

یکی از ساده‌ترین روش‌های کسب اعتبار نزد مشتریان، استفاده از آن دسته از نام‌های تجاری است که مشتریان آنها را شناخته و به آنها اعتماد دارند. اینکه آیا شرکتی مارک‌های تجاری مشهور در سطح ملی را به فروش رسانده یا مارک تجاری خود را مورد استفاده قرار می‌دهد، منجر به ایجاد حس مشروعیت سایت مذکور خواهد شد. انسان‌ها آن دسته از نام‌های تجاری را می‌خرند که بدانها اعتماد داشته و شرکت‌های اینترنتی می‌توانند از این امر به نفع خود استفاده کنند. شرکت‌هایی که مارک‌های تجاری ناشناخته را می‌فروشند باید از تأییدیه‌های مشتری (البته با اجازه آنها) درباره یک کالا یا خدمت استفاده کنند.

یکی دیگر از شیوه‌های مؤثر جلب اعتماد مشتری اتصال به یک برنامه تأییدیه اینترنتی مثل Truste یا BBBOnline است. علائم اینترنتی Underwriter Laboratories یا Good Housekeeping بدان معناست که شرکت مذکور استانداردهای خاصی را در ارتباط با محرمانه نگه داشتن اطلاعات شخصی افراد و بررسی شفاف شکایت‌های مشتریان دنبال می‌کند. شرکت TopBulb، شرکتی که انواع لامپ را می‌فروشد، تأییدیه BBBOnline را گرفته و آنرا در وبسایت خود بصورت برجسته و در معرض دید قرار می‌دهد. ارائه آدرس یک خیابان، آدرس پست الکترونیکی و شماره تلفن رایگان می‌تواند پیام‌های ظریفی را به خریداران ارسال کند مبنی بر اینکه یک کسب و کار قانونی در پشت این وبسایت قرار گرفته است. یکی دیگر از تکنیک‌های مؤثر، قرار دادن صفحه "درباره ما" در وبسایت است به نحوی که مشتریان بتوانند اطلاعاتی را درباره تاریخچه شرکت، بنیانگذاران آن، چگونگی آغاز فعالیت، چالش‌های مربوطه و سایر جزئیات مطالعه کنند. مشتریان از حمایت کسب و کارهای کوچکی که با آنها احساس ارتباط می‌کنند لذت می‌برند و این امر فرصتی عالی برای یک شرکت کوچک است تا بتواند ارتباط مذکور را ایجاد کند. بسیاری از شرکت‌های کوچک تصاویری از فروشگاه‌های فیزیکی و کارکنان خود را برای مقابله با ناشناسی اینترنتی¹ چاپ کرده و این احساس را به خریداران منتقل می‌کنند که آنها در حال پشتیبانی از یک کسب و کار کوچک و دوستانه هستند. یکی از خرده‌فروشان اینترنتی در وبسایت خود اتفاقات بامزه‌ای را درباره سگش "کادی" منتشر کرده که از آن به عنوان مایه شگون و شانس شرکت نام برده و مرتباً دیدگاه‌های کادی درباره محصولات شرکت را منتشر می‌کند. پاسخ به این تکنیک آنقدر قوی بوده است که کادی به شخصیت مشهوری بین مشتریان شرکت تبدیل شده و حتی دارای آدرس الکترونیکی خاص خود است.

سیمای یک شرکت

e-weddingbands

استیو بلکول که در سال 1999 شرکت e-weddingbands را به همراه همکار خود تأسیس نمود (یک شرکت اینترنتی فروشنده انواع گوناگونی از باندهای روبان، الماس و هدایای عروسی)، می‌دانست که برای موفقیت، باید وبسایتی را طراحی کند که پیام اعتماد، اطمینان و اعتبار را به مشتریان منتقل کند. بلکول با استفاده از چند تکنیک به هدف مذکور نائل شد. سایت این شرکت شامل لینک مشخصی به تأییدیه‌های مشتری است که در حال حاضر ده صفحه از آنها وجود دارد. علاوه بر این، شرکت مذکور در صفحه اصلی خود تأییدیه‌ای از GeoTrust قرار داده که با تکنولوژی SSL تضمین‌کننده معاملات اینترنتی شرکت بوده و به همین ترتیب با تأییدیه BBBOnline تضمین شده است. مشتریان می‌توانند بر لینک BBBOnline کلیک کنند تا یک گزارش پیش زمینه را درباره این شرکت بدست آورند. همچنین، صفحه اصلی سایت دارای یک لینک برجسته در زمینه خطامشی گارانتی شرکت است: مشتریان می‌توانند ظرف سی روز پس از خرید یک حلقه آنرا به هر دلیل عودت دهند. این شرکت یک تضمین قیمت را نیز به مشتریان ارائه می‌کند. اگر هر یک از مشتریان بتوانند حلقه مشابهی را بصورت اینترنتی اما با قیمت پایین‌تر پیدا کنند، شرکت آنرا پس خواهد گرفت. قسمت FAQ² (سؤالات رایج) این سایت تضمین‌های مذکور را مجدداً تکرار می‌کند. در نهایت در هنگام خرید، سفارش مشتری به یکی از کارکنان شرکت محول شده و او نیز یک نامه الکترونیکی شخصی برای مشتری مذکور ارسال می‌کند. بلکول می‌گوید، "اگر هر مشکلی داشته باشید می‌توانید به شخص مذکور مراجعه کنید. این خدمات یک به یک به مشتریان واقعاً به ما کمک می‌کند."

9-4-6: ایجاد همکاری‌های استراتژیک را مد نظر قرار دهید

بسیاری از شرکت‌های کوچکی که وارد عرصه تجارت الکترونیک شده‌اند، فاقد مارک تجاری و نام شناخته شده شرکت‌های بزرگ‌تر و قدیمی‌ترند. شناخته شدن در اینترنت نیازمند زمان و پول کافی است که بسیاری از شرکت‌های کوچک در آنها دارای مضیقه هستند. اگر اسم و رسم یکی از

¹ . Web's anonymity

² . Frequently Asked Questions

رموز موفقیت در اینترنت باشد، شرکت‌های کوچک چگونه می‌توانند با منابع محدود خود به رقابت امید داشته باشند؟ یکی از گزینه‌های موجود ایجاد همکاری‌های استراتژیک با شرکت‌های بزرگ‌تری است که می‌توانند به شرکت‌های کوچک کمک کنند تا به هدف خود دست یابند. کارآفرینان همچنین باید همکاری با سازمان‌های غیرانتفاعی مثل گروه‌های مدنی یا اجتماعی، کلوپ‌های تفریحی و سایرین را به‌عنوان روشی برای ارتقاء فعالیت‌های بازرگانی اینترنتی خود در نظر بگیرند. فیلیپ آندرسون از مدرسه بازرگانی تاک دانشگاه دارت ماوس، با اشاره به نیاز شرکت‌های کوچک برای همکاری‌های استراتژیک، می‌گوید، "شما نیازمند افزایش سریع سهم بازار هستید. این بدان معناست که در مقایسه با وضعیتی که بخواهید این کار را با اتکاء به خود انجام دهید، نیازمند منابع بیشتری هستید".

با این وجود، قبل از آغاز یک همکاری استراتژیک، کارآفرینان باید روی دیگر این سکه را نیز بشناسند. تحقیقات نشان می‌دهد که 55 درصد همکاری‌های استراتژیک ظرف 3/5 سال متلاشی می‌شوند. رایج‌ترین دلیل شکست آنها چیست؟ یکی از مطالعات به دلایل زیر رسیده است: فرهنگ‌های شرکتی ناسازگار (75 درصد)، شخصیت‌های مدیریتی ناسازگار (63 درصد) و تفاوت در اولویت‌های استراتژیک (58 درصد). جدول 2-9 چند سؤال را مطرح می‌کند که تمام کارآفرینان قبل از ورود به همکاری‌های استراتژیک باید آنها را مدنظر قرار دهند.

جدول 2-9

سؤالاتی که باید قبل از ورود به یک همکاری استراتژیک پرسید

متأسفانه، بسیاری از پیمانهای استراتژیک با شکست مواجه می‌شوند. استیفن دنت، در کتاب خود تحت عنوان "مشارکت هوشمندانه: ایجاد ارزش برای کسب و کار خود از طریق همکاری‌های استراتژیک قدرتمند"، هفت سؤال را مطرح می‌کند که تمام کارآفرینان قبل از ورود به همکاری‌های استراتژیک باید آنها را از خود پرسند:

- 1- دیدگاه بازرگانی شریک بالقوه شما چیست؟
- 2- استراتژی‌های تحقق دیدگاه مذکور کدامند؟
- 3- شرکت مذکور به دنبال چه هدفی است؟
- 4- ارزش‌ها و اصول اخلاقی آن کدامند؟
- 5- شرکت مذکور دارای چه فرهنگی است؟
- 6- این شرکت در حال حاضر دارای چه روابطی با شرکتهای دیگر بوده و وضعیت این روابط چگونه است؟
- 7- آیا شرکت مذکور یک ارزیابی داخلی از نقاط قوت، ضعف و فرهنگ خود انجام داده است؟

کارآفرینان بر اساس پاسخ به سؤالات هفتگانه فوق می‌توانند این موضوع را ارزیابی کنند که شرکای بالقوه آنها تا چه حد با بینش و اهداف کسب و کار آنها همخوانی دارند.

سیمای یک شرکت

شرکت BackWoods Grocery

هنگامی که لیزا و پال بکهام شرکت BackWoods Grocery، یک سایت اینترنتی فروش مواد غذایی و ابزار آشپزی برای پیک‌نیک را تأسیس کردند هیچگونه قصدی برای دریافت سفارشات بین‌المللی نداشتند چرا که موضوع تعرفه‌ها، عوارض و مسائل گمرکی را بسیار پیچیده می‌دانستند. سفارشی از یک مشتری انگلیسی زبان در سوئیس به سرعت نظر آنها را تغییر داد. لیزا بکهام سری به وبسایت خدمات پستی ایالات متحده زد تا اطلاعاتی را درباره جزئیات حمل کسب کرده و سپس به مشتری (که هزینه‌های حمل را پرداخته بود) اجازه داد تا روش مورد نظر خود را انتخاب کند. برای اجتناب از ریسک نوسانات ارز، بکهام پرداخت از طریق کارت اعتباری بر اساس دلار ایالات متحده را به‌عنوان مینا انتخاب کرده و بانک صادرکننده کارت اعتباری مشتری، فرآیند تبدیل مذکور را انجام داد. در حال حاضر این شرکت از سفارشات خارجی مشتریان اینترنتی استقبال می‌کند. فروش خارجی فقط دو درصد درآمدها را تشکیل می‌دهد ولی نسبت مذکور به سرعت در حال رشد است.

9-4-7: از حداکثر قدرت دسترسی جهانی اینترنت استفاده کنید

علی‌رغم شهرت اینترنت به‌عنوان یک بازار بین‌المللی، بسیاری از کارآفرینان اینترنتی نمی‌توانند به‌طور کامل از قابلیت دسترسی جهانی آن استفاده کنند. بیش از 1/02 میلیارد نفر در سراسر دنیا از اینترنت استفاده کرده و بیش از 77 درصد آنها در خارج از ایالات متحده زندگی می‌کنند. تنها 27/6 درصد از کاربران اینترنت در دنیا به زبان انگلیسی صحبت کرده و درصد مذکور در حال کاهش است.

محدود کردن یک بازار جهانی تنها به بخش کوچکی از توانایی‌های بالقوه شرکت و نادیده گرفتن مشتریان خارجی چندان منطقی نیست. شرکت‌های الکترونیکی که می‌خواهند بخش اعظمی از فروش خود را از طریق بازارهای خارجی تأمین کنند باید سایت‌های خود را با در نظر گرفتن مشتریان خارجی طراحی کنند. یکی از مکانیسم‌های رایج در این زمینه قرار دادن دکمه‌های متعدد درباره زبان‌های خارجی در صفحه آغازین سایت است که مشتریان را با توجه به زبان انتخابی به صفحه مذکور هدایت می‌کند. شرکت‌های باتجربه فعال در زمینه تجارت الکترونیکی آموخته‌اند که ارائه یک صفحه اختصاصی برای کشور یا ناحیه هدف منجر به افزایش فروش خواهد شد.

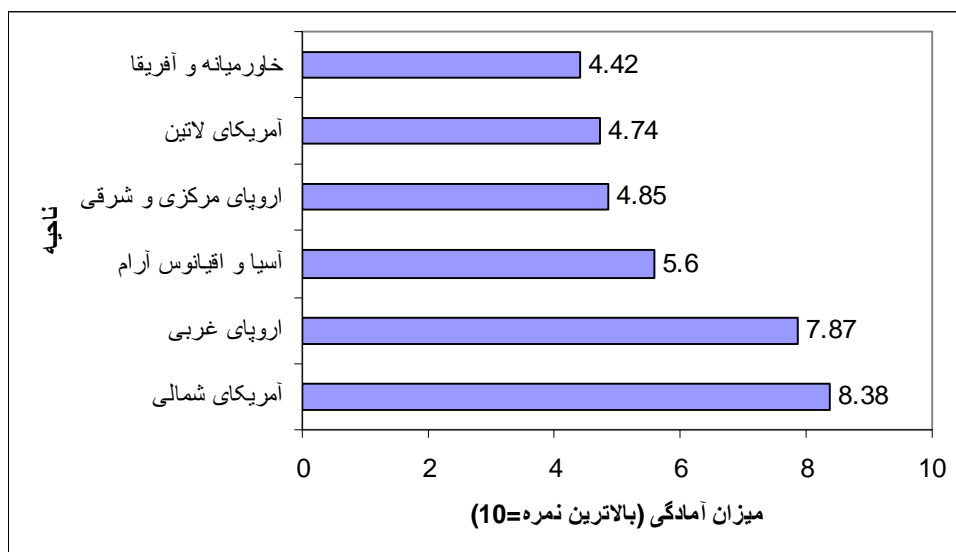
شرکت‌های مجازی که با راه‌اندازی سایت‌های تخصصی درصدد ایجاد پایگاهی در بازارهای خارجی هستند همان ریسکی را می‌پذیرند که شرکت‌های واقعی با آن مواجهند: رنجاندن بازدیدکنندگان خارجی با استفاده از قراردادهای و استانداردهای کسب و کاری که شرکت مذکور از آنها در ایالات متحده استفاده می‌کند. بعضی فعالیت‌های بازرگانی که در ایالات متحده مقبول و حتی مورد انتظار هستند ممکن است در سایر کشورها ممنوع و قدغن باشند. طرح‌های رنگی واجد اهمیت هستند اما انتخاب رنگ‌ها و نمادهای "غلط" در سایتی که هدف آن مردم کشور خاصی است می‌تواند منجر به کاهش فروش و رنجش بازدیدکنندگان شود. به‌عنوان مثال در ایالات متحده نشان دادن شصت نشان‌دهنده یک نتیجه مثبت است ولی در اروپا، آمریکای لاتین و بخشی از آسیا امری ناپسند و مزوم است! یک تحقیق جزئی درباره ظرایف فرهنگی فعالیت‌های بازرگانی کشور مورد نظر می‌تواند مانع ددرسرهای قابل توجهی شده و در پول شرکت صرفه‌جویی کند. ایجاد روش‌های پرداخت مطمئن، ساده و قابل اتکاء برای مشتریان خارجی می‌تواند منجر به افزایش فروش شود.

شرکت‌های اینترنتی هنگام تبدیل محتوای صفحات وب به سایر زبان‌ها، باید محتاط باشند. اینجا جای مطالعه یادداشت‌های یک کلاس مقدماتی به زبان اسپانیایی و یک ترجمه آیکی نیست. استفاده از خدمات ترجمه حرفه‌ای و بومی‌سازی مطالب برای تبدیل محتوای وب‌سایت شرکت به سایر زبان‌ها سبب کاهش احتمال رنجش ناخواسته مشتریان خارجی شرکت خواهد شد.

شکل 3-9 نشان‌دهنده نحوه درجه‌بندی آمادگی اینترنتی است که یکی از معیارهای آمادگی یک ناحیه برای پشتیبانی و پرورش فعالیت‌های بازرگانی اینترنتی به تفکیک نواحی عمده جهان است.

شکل 3-9

درجه‌بندی میزان آمادگی اینترنتی



9-4-8: وبسایت خود را هم بصورت آنلاین و هم بصورت آفلاین تهیه کنید

کارآفرینان تجارت الکترونیکی باید از تمام ابزارهای موجود (هم بصورت آنلاین و هم بصورت آفلاین) استفاده کنند تا وبسایت‌های خود را تهیه کرده و ترافیک مشتریان را بدان سمت جلب کنند. علاوه بر استفاده از تکنیک‌های آنلاین سنتی مثل ثبت شرکت نزد سایت‌های جستجو، استفاده از تکنیک‌های پرداخت به ازای هر کلیک¹ و ایجاد وبلاگ‌ها، کارآفرینان اینترنتی باید سایت‌های خود را بصورت آفلاین نیز ارتقاء دهند. تبلیغات در سایر رسانه‌ها مثل پست مستقیم یا روزنامه‌هایی که به آدرس جهانی سایت اشاره می‌کنند منجر به هدایت مشتریان به آن سو خواهد شد. همانگونه که قبلاً اشاره شد، بهتر است آدرس اینترنتی شرکت را در هر چیز، از تبلیغات و سربرگ‌ها گرفته تا کیف‌های خرید، کارت‌های بازرگانی و حتی یونیفرم‌های کارکنان قرار دهید! تکنیک آوازه‌سازی² برای یک کسب و کار آفلاین که در فصل 8 در مورد آن صحبت شد می‌تواند برای کسب و کارهای آنلاین نیز مناسب باشد تا نام خود را بدون فشار بر بودجه مشهورتر کنند. رویکرد منفعلانه در ایجاد ترافیک برای وبسایت نسخه‌ای بسوی شکست است. کارآفرینانی که هنگام تهیه و ارتقاء کسب و کار الکترونیکی خود نوآور باشند می‌توانند تعداد قابل توجهی از بازدیدکنندگان را به سایت‌های خود جذب کنند.

9-4-9: یک استراتژی مؤثر در زمینه بهینه‌سازی موتور جستجو (SEO)³ تهیه کنید

به‌واسطه مطلوبیت فزاینده موتورهای جستجو بین خریداران اینترنتی، استراتژی‌های جستجوی اینترنتی به یکی از بخش‌های اساسی استراتژی پیشبرد شرکت‌های اینترنتی تبدیل شده است. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط شرکت پلانکت ریسرچ، گزارش داده است که 84 درصد خریداران اینترنتی برای یافتن اطلاعات در اینترنت از موتورهای جستجو استفاده می‌کنند. با توجه به حجم خالص صفحات وب که به میلیاردها صفحه بالغ می‌شود، تعجب‌آور نیست که خریداران اینترنتی استفاده گسترده‌ای از موتورهای جستجو می‌کنند. مطالعات انجام شده توسط شرکت ژوپیتز نشان می‌دهد که 77 درصد خریداران اینترنتی برای یافتن کالاها یا خدمات مورد نظر خود مستقیماً به موتورهای جستجو مراجعه می‌کنند. متأسفانه مالکان مؤسسات بازرگانی کمتر از یک درصد بودجه بازاریابی خود را صرف یافتن جایگاه مناسب در موتورهای جستجوی رایج می‌کنند. برای شرکت‌های درگیر در تجارت الکترونیکی، یک استراتژی بازاریابی کاملاً تعریف شده در زمینه فرآیند جستجوی اینترنتی یکی از بخش‌های حیاتی طرح بازاریابی کلان آن خواهد بود.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کارآفرینان تجارت الکترونیکی، حفظ اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی موتور جستجوی آنهاست. چون موتورهای جستجوی مشهور مرتباً در حال به‌روزرسانی و اصلاح الگوریتم‌های خود (فرمول‌ها و روش‌های محرمانه مورد استفاده موتورهای جستجو برای یافتن و رتبه‌بندی نتایج جستجوهای اینترنتی) هستند، کارآفرینان اینترنتی باید استراتژی‌های جستجوی خود را مرتباً مورد ارزیابی و پالایش قرار دهند. استراتژی جستجوی اینترنتی یک شرکت باید سه نوع اساسی از نتایج موتور جستجو را تشخیص دهد: استقرار طبیعی (ارگانیک) در لیست⁴، استقرار در لیست از طریق پرداخت پول (اسپانسرینگ)⁵ و عضویت از طریق پرداخت پول⁶. استقرار طبیعی (ارگانیک) در لیست ماحصل عملکرد "عنکبوت‌ها" است که برنامه‌های قدرتمندی هستند که موتورهای جستجو از آنها برای حرکت در اینترنت و تجزیه و تحلیل سایت‌ها از نظر واژگان کلیدی، لینک‌ها و سایر داده‌ها استفاده می‌کنند. عنکبوت‌ها بر اساس یافته‌های خود از الگوریتم‌های پیچیده‌ای برای شاخص‌گذاری وب-سایت‌ها استفاده می‌کنند به نحوی که یک موتور جستجو، هنگامی که فرد برای آغاز جستجو یک کلید واژه⁷ را در موتور مربوطه وارد می‌کند، می‌تواند لیستی از وبسایت‌های مربوطه را نشان دهد. بعضی از موتورهای جستجو از جستجوهای استفاده می‌کنند که منشأ قدرت آنها افراد است (به‌جای عنکبوت‌ها) و از این کار برای مرتب کردن شاخص‌های خود استفاده می‌کنند. هدف کارآفرین از استقرار طبیعی در لیست این است که

1 . pay-per-click

2 . publicity

3 . Search Engine Optimization

4 . natural (or organic) listings

5 . paid or sponsored listings

6 . paid inclusion

7 . keyword

وبسایت او در بالاترین قسمت لیست نتایج جستجو ظاهر شود. این تکنیک تحت عنوان بهینه‌سازی موتور جستجو نامیده می‌شود. جدول 9-3 نکاتی را برای بهبود نتایج استقرار در فرآیند جستجو نشان می‌دهد.

جدول 9-3

تکنیک‌هایی برای بهینه‌سازی استفاده از موتور جستجو

- موتورهای جستجو به دلیل استفاده گسترده بین کاربران اینترنت یکی از مؤثرترین روش‌های هدایت ترافیک به سمت وبسایت هستند. مالکان مؤسسات بازرگانی برای بهینه‌سازی استفاده از موتورهای جستجوی خود چه کاری می‌توانند انجام دهند؟ نکات زیر می‌تواند در این زمینه به شما کمک کند:
- برگزاری جلسات طوفان فکری برای تهیه لیستی از کلیدواژه‌ها و عبارتهایی که جستجوگران احتمالاً هنگام استفاده از موتور جستجو برای یافتن کالاها یا خدمات شرکت از آنها استفاده کرده و سپس استفاده از آن واژه‌ها و عبارتها در صفحات اینترنت. معمولاً واژه‌های ساده بهتر از واژه‌های تخصصی و صنعتی است.
- از سایت‌های رقبا برای یافتن ایده‌هایی درباره کلید واژه‌ها استفاده نموده ولی از بکارگیری همان واژه‌ها اجتناب کنید. با راست کلیک بر صفحه اینترنت رقبا و انتخاب "مشاهده منبع"¹، کلید واژه‌های مورد استفاده در آن سایت به شما نشان داده خواهد شد.
- از مشتریان بپرسید که هنگام جستجو برای کالاها یا خدمات فروخته شده توسط شرکت از چه واژه‌ها و عبارتهایی استفاده می‌کنند.
- در استراتژی موتور جستجوی خود در زمینه پرداخت به ازای هر کلیک، کلید واژه‌های دقیق‌تر و نام‌های تجاری را مدنظر قرار دهید. به عنوان مثال، به جای استفاده از واژه دوچرخه، یک خرده‌فروش دوچرخه باید از کلیدواژه‌هایی مثل دوچرخه مسابقه استفاده کند.
- از ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها برای مرور وبلاگ‌ها و یافتن واژه‌ها یا عبارتها و موتورهای جستجویی استفاده کنید که بازدیدکنندگان را به وبسایت شرکت هدایت می‌کنند.
- وبسایت خود را نزد چند موتور جستجو ثبت کنید. صرف زمان برای ثبت نام سایت نزد تمام موتورهای جستجو اتلاف منابع است. آن دسته از موتورهای جستجویی که حتماً باید از آنها استفاده کنید شامل Google، Yahoo!، MSN، AlltheWeb، AltaVista، AskJeevs، Inktomi و Open Directory هستند. آنها دربرگیرنده حدود 99 درصد تمام جستجوهای اینترنتی هستند.
- با شرکت در مزایده بر سر کلید واژه‌ها، بهای مربوطه را برای استقرار در جای مورد نظر در موتورهای جستجوی کلیدی بپردازید ولی مطمئن شوید که تا چه حد توان شرکت در مزایده بر سر کلید واژه‌ها را دارید. این مبالغ معمولاً بر اساس "پرداخت به ازای هر کلیک" تعیین می‌شود که بدان معناست که تنها در صورتی برای استقرار در موتور جستجو پول می‌دهید که این فرآیند مثمر ثمر واقع شده و از کارایی لازم برخوردار باشد.
- عنوان، توضیحات تکمیلی و متن را در کلید واژه‌های صفحه وب خود قرار دهید چرا که کاربران اینترنت احتمالاً در جستجوهای خود از آنها استفاده می‌کنند. با این وجود و با انگیزه ارتقاء رتبه خود در فرآیند جستجو، ده‌ها یا صدها مرتبه از این کلید واژه‌ها استفاده نکنید. این تکنیک تحت عنوان انباشتگی کلید واژه² نامیده شده و عنکبوت‌های اینترنتی آنها را کشف می‌کنند. در صورت کشف این موضوع، آنها سایت خطاکار را با قرار دادن در رتبه پایین‌تر جریمه کرده و حتی مانع استقرار سایت مذکور در لیست می‌شوند.
- بررسی کنید که کاربران برای یافتن کالاها یا خدمات چه واژه‌هایی را وارد موتور جستجو می‌کنند. تکنیک‌های مربوطه شامل مشاهده وبسایت رقبا و راست کلیک بر قسمت مشاهده منبع برای بررسی این موضوع است که آنها از چه کلید واژه‌هایی استفاده می‌کنند. همچنین، با سؤال از مشتریان و استفاده از خدماتی مثل Wordtracker (که عبارتهای محبوب در فرآیند جستجو را بررسی می‌کند) و همچنین استفاده از یک نرم‌افزار تحلیلی³ می‌توان این موضوع را بررسی کرد که کاربران چگونه وارد سایت شما شده‌اند.
- لینک‌هایی را به سایر سایت‌ها بیفزائید. بسیاری از موتورهای جستجوی عنکبوتی مثل گوگل و آلتاویستا به دنبال آنها بوده و هرچه تعداد لینک‌های معتبر سایت شما بیشتر باشد، رتبه‌بندی آن در فرآیند جستجو بالاتر خواهد بود. با این وجود، از مزارع لینک یا لینکستان⁴، سایت‌هایی که بصورت مصنوعی تعداد

1 . View Source

2 . keyword stuffing

3 . analytics software

4 . Link farms

لینک‌های مورد استفاده یک سایت را افزایش می‌دهند استفاده نکنید. این تکنیک تحت عنوان “کدینگ پیام‌های تبلیغاتی ناخواسته”¹ نامیده می‌شود. عنکبوت-های اینترنتی از این لینکستان‌ها آگاه بوده و سایت‌هایی خالی را جریمه یا تحریم می‌کنند.

• کالاها یا خدمات خود را جدا از یکدیگر لیست کنید. هر چه سایت شما تخصصی‌تر باشد هنگام جستجو برای کلیدواژه‌ها احتمال بالا آمدن² آن بیشتر خواهد بود.

• اگر از استقرار با استفاده از موتورهای جستجوی رایگان استفاده می‌کنید صبور باشید. معمولاً چهار تا هشت هفته طول می‌کشد تا یک سایت در موتورهای جستجوی اصلی بالا بیاید.

• با استفاده از نرم‌افزار تحلیلی که آمارهای مهمی مثل کل تعداد بازدیدکنندگان، موتورهای جستجوی مورد استفاده، کلید واژه‌های تایپ شده و بسیاری از آنها را مورد ردیابی قرار می‌دهد، نتایج استقرار در موتور جستجو را مورد بررسی قرار دهید. این آمارها می‌توانند ابزار ارزشمندی به حساب آمده و به مالکان مؤسسات بازرگانی در پالایش تکنیک‌های بازاریابی موتور جستجوی خود کمک کند.

• عملکرد و کارایی موتور جستجو را مرتباً مورد ارزیابی قرار دهید. این عملکرد دائماً در حال تغییر بوده و چیزی که سه ماه قبل کارایی داشته ممکن است دیگر کارایی نداشته باشد. قرار گرفتن جزو ده مورد اول یک موتور جستجو یک فرآیند پویا و مستمر است. به قول شاری تورو، یک کارشناس بهینه‌سازی موتور جستجو، “تجزیه و تحلیل کنید، بهینه‌سازی کنید، عضو شوید، کنترل کنید و سپس این فرآیند را مجدداً تکرار کنید”.

سیمای یک شرکت

MyWeddingFavors

پَرْد فالن، مؤسس شرکت MyWeddingFavors، فروشنده محصولات مربوط به مراسم عروسی، مدیون یک استراتژی هوشمندانه در زمینه موتور جستجو است بدین صورت که از این طریق توانسته در سال اول فعالیت خود به بیش از یک میلیون دلار فروش دست یابد. فالن، که یک متخصص بهینه‌سازی موتور جستجو است از دانش خود در زمینه موتورهای جستجو استفاده کرد تا شرکت تجارت الکترونیکی خود را بسازد. او می‌گوید، “ما می‌توانیم نتایج درآمدهای خود را متناسب با نتایج لیست موتور جستجو ردیابی کنیم”. او کار خود را با یک وبسایت مستقر در یاهو! آغاز کرده و اطمینان دارد که صفحات موجود در سایت حاوی کلید واژه‌های مناسب، توضیحات کافی و عناوین مربوطه است. او همچنین اطمینان حاصل می‌کند که لینک‌های سایت از آن دسته لینک‌هایی هستند که عنکبوت‌های موتور جستجو آنها را به سادگی کشف کرده و از یک برنامه تبادل متقابل برای ایجاد شبکه‌ای از لینک‌های مرتبط با سایر سایت‌های عروسی استفاده کرده که منجر به افزایش مطلوبیت و درجه‌بندی لینک سایت مذکور شده و رتبه آنرا در موتور جستجو ارتقاء داده است.

استقرار در لیست از طریق پرداخت پول (اسپانسرینگ) در زمره تبلیغات کوتاه متنی به حساب می‌آیند که هنگام تایپ یک کلید واژه یا عبارت توسط کاربر، لینک‌هایی به وبسایت‌های شرکت‌های حامی در صفحه نتایج یک موتور جستجو دارند. کارآفرینان باید از استقرار در لیست از طریق پرداخت پول برای کسب آنچه لیست‌های طبیعی از پس آن بر نمی‌آیند استفاده کنند. گوگل، محبوب‌ترین موتور جستجو، استقرار در لیست از طریق پرداخت پول را به عنوان “لینک‌های دارای حامی”³ در بالا و پایین هر یک از صفحات نتایج نشان داده و سایت یاهو نیز همین کار را انجام می‌دهد. با روش “پرداخت به ازای اِشغال جای مناسب”⁴، تبلیغ کنندگان مبادرت به برگزاری مزایده بر سر کلید واژه‌ها می‌کنند تا جایگاه آنها در صفحه نتایج موتور جستجو را مشخص کنند. هنگامی که یک کاربر واژه‌ای را در موتور جستجو تایپ می‌کند، برنده مزایده کلید واژه مذکور بهترین جایگاه را در رأس صفحه نتایج موتور جستجو بدست می‌آورد. شرکت مذکور تنها زمانی پول می‌دهد که خریدار از طریق وبسایت و با استفاده از موتور جستجو روی گزینه‌های مربوطه کلیک کند. به همین دلیل، استقرار در لیست از طریق پرداخت پول، “پرداخت به ازای اِشغال مکان” یا “پرداخت به ازای هر کلیک” یا “پرداخت به ازای عملکرد”⁵ نامیده می‌شود. در یک موتور جستجوی محبوب، میانگین نرخ مزایده بر سر کلید واژه‌ها در فرآیند استقرار در لیست از طریق پرداخت پول چهل سنت است ولی بعضی از واژه‌ها می‌توانند نرخ معادل پنج سنت یا حتی صد دلار داشته باشند. یکی از مزایای استقرار در لیست از طریق پرداخت پول به رغم گرانی آن، توانایی تبلیغ‌کننده در ارزیابی اثربخشی هر یک از

¹ . Spamdexing

² . show up

³ . sponsored links

⁴ . pay-for-placement

⁵ . pay-for-performance

لیست‌هاست. برد فالن از شرکت MyWeddingFavors که از استقرار در لیست از طریق پول برای تکمیل فعالیت‌های خود در زمینه استقرار طبیعی در لیست استفاده می‌کند می‌گوید، "شما می‌توانید تک‌تک کلید واژه‌ها را مورد بررسی قرار داده و ارزش آنها را در فرآیند تبدیل دقیقاً مشخص کنید. عدم انجام این کار دیوانگی است."

سیمای یک شرکت

MFW Vacation Rentals

چریل کوئیست، مالک شرکت MFW Vacation Rentals، شش خانه اجاره‌ای لوکس را در نزدیکی مندوچینو در کالیفرنیا اداره کرده و هر هفته مبلغی معادل 2500 دلار بابت اجاره آنها دریافت می‌کند. با توجه به اینکه بازار خانه‌های اجاره‌ای کوچک است، کوئیست برای رسیدن به مشتریان بالقوه به اینترنت مراجعه کرده است. او با تبلیغ املاک مذکور در چند وبسایت تخصصی در زمینه تعطیلات مثل VacationRentals.com کار خود را آغاز کرده و سپس تصمیم گرفت که استقرار در لیست از طریق پرداخت پول را در موتور جستجوی Overture آزمایش کند. اگر چه او هنوز در وبسایت‌های تعطیلات تبلیغ می‌دهد، ولی بخش اعظمی از بودجه بازاریابی خود بالغ بر 3000 دلار را صرف خرید کلید واژه‌ها در Overture می‌کند. بین 60 تا 70 درصد مشتریان او از لیست Overture می‌آیند. کوئیست می‌گوید، "کلید واژه‌هایی که مردم هنگام جستجو برای اجاره مکان برای گذران تعطیلات خود استفاده می‌کنند به شما امکان می‌دهند تا مخاطبان خود را دقیقاً هدفگیری کنید". با این وجود، کارآفرینان باید دقیق باشند چرا که استقرار در لیست از طریق پرداخت پول می‌تواند منجر به تضعیف بودجه بازاریابی یک شرکت کوچک شود. به قول خانم کوئیست، کلید واژه اصلی او، "خانه‌های اجاره‌ای برای گذران تعطیلات در مندوچینو"، با حدود دو دلار در هر کلیک آغاز شده و اکنون به بیش از سه دلار به ازای هر کلیک رسیده است. او با استفاده از Overture می‌تواند برنامه‌های تبلیغاتی خود را در هر لحظه زمانی فعال یا غیرفعال سازد. به‌عنوان مثال هنگامی که تمام خانه‌های او تحت اجاره بوده یا در هنگام اُفت و خیزهای فصلی، این کار به او امکان می‌دهد تا هزینه‌های خود را به حداقل برساند.

"یک نمونه عملی" در قسمت زیر بیان می‌کند که چگونه می‌توان ارزش یک کلید واژه را با استفاده از یک ابزار تشخیصی شناخته شده تحت عنوان "هزینه تأمین"¹ پیدا کرد.



یک نمونه عملی

تعیین کنید که به چه میزان قادر به شرکت در مزایده برای یک کلید واژه هستید

ایجاد یک وبسایت شرکت بدون داشتن یک استراتژی برای هدایت ترافیک به سمت آن امری بی‌بهره و اتلاف شدید منابع خواهد بود. برای حداکثر کردن استقرار طبیعی شرکت شما در لیست موتورهای جستجو، داشتن یک استراتژی بسیار اهمیت دارد ولی حتی بهترین استراتژی‌های موتور جستجو همیشه نمی‌توانند بالاترین رتبه را در موتور جستجو نصیب شما کنند.

به همین دلیل کارآفرینان باید استقرار طبیعی شرکت خود در لیست را با استقرار در لیست از طریق پرداخت پول تکمیل کنند. شرکت‌ها از طریق مزایده بر سر کلید واژه‌ها و پرداخت به ازای هر کلیک، خود را در لایه‌های بالاتر نتایج جستجو قرار می‌دهند. هنگام تایپ کلید واژه در موتور جستجو توسط کاربر، هر چه نرخ یک کلید واژه بالاتر باشد جایگاه بهتری در موتور جستجو بدست خواهد آمد. شرکت تنها زمانی پول می‌دهد که خریدار با استفاده از موتور جستجوی مذکور بر وبسایت این شرکت کلیک کند. هزینه این تکنیک می‌تواند به سرعت افزایش یافته و موتورهای جستجو به کارآفرینان امکان می‌دهند تا سقفی را برای مخارج حسابهای خود در نظر بگیرند به نحوی که با هزینه بیش از حد مواجه نشوند. به قول جف بیندر، یک کارشناس تجارت الکترونیکی، "به علت عدم آگاهی از خطرات احتمالی استقرار در لیست از طریق پرداخت پول، مردم به شدت در معرض زیان هستند".

بنابراین برای یک کلید واژه باید حداکثر چقدر بپردازید؟ شما باید محاسباتی را انجام دهید تا به حداکثر مبلغ قابل پرداخت خود پی ببرید. تمام این فرآیند با محاسبه نرخ تبدیل² انجام خواهد شد که عبارت است از درصد بازدید کنندگان وبسایت که عملاً مبادرت به خرید می‌کنند. نرخ‌های تبدیل از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است ولی میانگین نرخ تبدیل حدود 2/3 درصد است. این بدان معنا است که به ازای هر هزار بازدیدکننده از سایت شرکت، عملاً 23 نفر

¹ . cost of acquisition

² . conversion rate

از آنها مبادرت به خرید می‌کنند. در این مثال این گونه فرض کنید که نرخ تبدیل شرکت شما 2/5 درصد است.

گام بعدی، محاسبه سود شرکت به ازای فروش اینترنتی است. همانند نرخ‌های تبدیل، سودی که یک شرکت به ازای فروش کسب می‌کند به میزان قابل توجهی از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است. شرکتی که جواهرات گرانبیای را از طریق اینترنت می‌فروشد ممکن است صدها دلار سود را به ازای فروش هر کالا به دست آورد ولی یک شرکت فروشنده کتاب یا DVD، ممکن است به ازای فروش هر کالا تنها چند دلار یا حتی چند پنی سود بدست آورد. در مثال فوق بیابید اینگونه فرض کنیم که سود شرکت شما به ازای فروش هر واحد کالا 9 دلار است. برای محاسبه حداکثر مقداری که شرکت شما می‌تواند به ازای کلید واژه پردازد، از فرمول زیر استفاده کنید:

حداکثر مزایده برای کلید واژه = نرخ تبدیل × میزان سود به ازای فروش هر واحد کالا

برای شرکت شما نتیجه عبارت است از:

حداکثر مزایده برای کلید واژه = 2/5 درصد × 9 دلار = 225/100 دلار یا 22/5 سنت به ازای هر کلیک

این عدد حداکثر مقداری است که شما مایل به پرداخت در مزایده برای کلید واژه‌ها در موتورهای جستجو هستید.

فرض کنید شما برای یک کلید واژه در یک موتور جستجوی محبوب هجده سنت می‌پردازد. اگر 1,000 خریدار بر وبسایت شما کلیک کنند، کل هزینه پرداختی شما به واسطه استقرار در لیست مذکور 180 دلار خواهد بود (1,000 خریدار × 0/18 دلار به ازای هر کلیک = 180 دلار). با نرخ تبدیل 2/5 درصد، شما می‌توانید انتظار فروش 25 عدد کالا را داشته باشید (1000 خریدار × نرخ تبدیل 2/5 درصدی = 25 مشتری). اگر سود عادی شما 9 دلار به ازای فروش هر واحد باشد، فروش این 25 عدد کالا سودی معادل 225 دلار برای شما به همراه خواهد داشت. با کسر هزینه 180 دلاری جذب این مشتریان، سود خالصی معادل 45 دلار برای شرکت شما باقی خواهد ماند. مادامی که سود شرکت شما به ازای فروش هر عدد کالا بزرگتر از هزینه جذب مشتریان باشد، شرکت شما در فرایند استقرار در لیست از طریق پرداخت پول سودآور خواهد بود. توجه داشته باشید که حداکثر نرخ پرداختی برای هر کلید واژه به نرخ تبدیل شرکت شما حساس است. در این مثال، اگر نرخ تبدیل شرکت چهار درصد باشد (به جای 2/5 درصد)، حداکثر بهای پرداختی برای یک کلید واژه به جای 22/5 سنت، 36 سنت است (4 درصد × 9 دلار = 0/36 دلار).

به همین ترتیب اگر سود شرکت به ازای فروش هر عدد کالا افزایش یابد، قدرت پرداخت شرکت در ازای کلید واژه مذکور افزایش خواهد یافت. در این مثال، شرکتی با نرخ تبدیل چهار درصد و سود بیست دلاری به ازای فروش هر عدد کالا دارای حداکثر نرخ مزایده هشتاد سنت خواهد بود (4 درصد × 20 دلار = 0/8 دلار).

موضوع بعدی این است که بر سر کدام یک از کلید واژه‌ها وارد مزایده شویم. یکی از روش‌های تعیین واژه‌هایی که با بیشترین درجه احتمال می‌توانند مشتریان را رهسپار وبسایت شرکت شما کنند استفاده از ابزار کلید واژه در موتورهای جستجوی اصلی است. کفایت به سادگی یک کلید واژه را وارد کرده و ابزار مذکور گزارشی را در اختیار شما قرار می‌دهد که نشان دهنده این است که خریداران چند دفعه کلید واژه مذکور را تایپ کرده و به همین ترتیب سایر کلید واژه‌های مربوط به آنرا مشخص خواهد نمود. به عنوان مثال، یکی از جستجوهای اخیر درباره "حلقه ازدواج" در موتور جستجوی Overture نشان داد که خریداران 165,277 مرتبه واژه مذکور را تایپ کرده‌اند. سایر واژه‌های مربوطه شامل "حلقه ازدواج تیتانیوم" (65,992 مرتبه) "حلقه ازدواج پلاتینیوم" (30,469 مرتبه) و حتی "حلقه ازدواج با الماس ارزان قیمت" (254 مرتبه) بوده است. رایج‌ترین واژه‌های ظاهر شده در لیست حاصله نشان دهنده علائمی درباره کلید واژه‌هایی است که بر سر آنها مایل به شرکت در مزایده هستید. ممکن است همچنین بخواهید این واژه‌ها را در بحث‌های جانبی، متون و عناوین صفحات وبسایت شرکت خود قرار دهید تا جایگاه آن در سایت را بصورت استقرار طبیعی یا ارگانیک بهبود دهید.

مزایده بر سر کلید واژه‌های کلی مثل "پوشاک" نه تنها می‌تواند هزینه قابل توجهی را برای شرکت به همراه داشته باشد بلکه خریدارانی را به وبسایت شما می‌آورد که خریداران واقعی شما نخواهند بود (فرض کنید یک شرکت کوچک 0/18 دلار به ازای هر کلیک برای واژه "حلقه ازدواج" پرداخته و در نتیجه، 165,277 نفر از سایت مذکور بازدید کنند. با این حساب، هزینه شرکت 29,750 دلار خواهد شد!). یک استراتژی بهتر در استفاده از کلیک واژه‌ها، بکارگیری واژه‌های تخصصی‌تر مثل "پوشاک غربی" یا "پوشاک بچه" است که نرخ هر کلیک برای آن ارزان‌تر بوده و به احتمال بیشتری می‌تواند مشتریان خاص مورد نظر شرکت را جذب کنند.

یکی از اشتباهات رایج کارآفرینان این است که برای تعداد کافی کلید واژه‌ها در مزایده شرکت نمی‌کنند. برد فالن، یک متخصص بهینه‌سازی موتور جستجو و مالک یک شرکت موفق تجارت الکترونیکی می‌گوید، "تعداد زیادی از افراد تنها برای واژه‌های اصلی و اساسی در مزایده شرکت می‌کنند. آنها به اندازه کافی به عمق نمی‌روند تا واژه‌هایی را پیدا کنند که فقط یک جستجو را برای آنها به همراه بیاورد. اگر شما تعداد زیادی کلید واژه در اختیار داشته باشید که تنها چند جستجو در ارتباط با آنها وجود داشته و همه اینها را با یکدیگر جمع کنید می‌توانید کسب و کار خود را به میزان قابل توجهی بهبود دهید". علاوه بر این، کلید واژه‌هایی که از محبوبیت کمتری برخوردارند تقریباً هزینه‌ای نداشته ولی همچنان پتانسیل افزایش فروش را دارند. فالن توصیه می‌کند که "شما

باید بر سر هزاران واژه در مزایده شرکت کنید.“

در نهایت شما باید از نرم‌افزار تجزیه و تحلیل اینترنتی برای ردیابی نتایج برنامه‌های تبلیغاتی خود، که از طریق استقرار در لیست به‌واسطه پرداخت پول حاصل شده است، استفاده کنید. مشتریان غالباً از چه موتورهای جستجویی برای ورود به وبسایت شرکت شما استفاده می‌کنند؟ کدام یک از کلید واژه‌ها در هدایت مشتریان به سایت شما موفق‌ترند؟ استقرار در لیست از طریق پرداخت پول چه تأثیری بر نرخ تبدیل شرکت شما دارد؟ پاسخ این سؤالات و سایر سؤالات مربوطه به شما کمک می‌کند تا با حداقل سرمایه‌گذاری در یک استراتژی استقرار در لیست از طریق پرداخت پول، بیشترین بازده را کسب کنید.

به جای استقرار در لیست از طریق پرداخت پول، یکی دیگر از گزینه‌های محبوب برای افزایش شانس بازدید از سایت، ابزار است که تحت عنوان عضویت از طریق پرداخت پول نامیده می‌شود. در فرآیند عضویت از طریق پرداخت پول، شرکت برای حق عضویت در صفحات انتخابی یا محتوای کل وبسایت خود پول می‌پردازد (گوگل عضویت از طریق پرداخت پول را ارائه نمی‌کند). موتورهای جستجو برای به روز نگه داشتن فرآیندهای استقرار طبیعی در لیست مرتباً در اینترنت جستجو کرده و درصد شکار وبسایت‌های جدید، روزآمد و موضوعاتی هستند که بتوانند آنها را در پایگاه داده‌های خود بگنجانند. جستجو در بین حجم عظیم صفحات وب بدان معناست که ممکن است هفته‌ها یا حتی ماهها طول بکشد تا وضعیت وبسایت یک شرکت مشخص شود. چون یک شرکت برای عضویت محتوای صفحه وب خود در پایگاه داده‌های موتور جستجو پول می‌پردازد، عضویت از طریق پرداخت پول منجر به حذف زمان انتظار مذکور می‌شود. البته تمام موتورهای جستجو عضویت از طریق پرداخت پول را نمی‌پذیرند.

سیمای یک شرکت

Lippincott Wilkins & Wilkins

Lippincott Wilkins & Wilkins. یک ناشر اطلاعات پزشکی در فیلادلفیا طیف گسترده‌ای از محصولاتی را ارائه می‌کند که توصیف آنها با تعدادی کلید واژه امری غیر ممکن است. هیتر والس متخصص اینترنتی شرکت تصمیم به آزمودن عضویت از طریق پرداخت پول شده است که به موتورهای جستجو امکان می‌دهد تا کل محتوای سایت شرکت را در پایگاه داده‌های خود قرار دهند. از زمانی که والس شروع به استفاده از “عضویت از طریق پرداخت پول” نموده، ترافیک مشتریان وبسایت ناشر مذکور پانزده درصد افزایش یافته است. علاوه بر این او دریافته است که بازدیدکنندگانی که از طریق موتورهای جستجو به سایت شرکت مراجعه می‌کنند دو برابر بیش از معرفی‌شدگان از طریق سایر رسانه‌ها خرید می‌کنند.

9-5: طراحی یک وبسایت موفق

کاربران اینترنت عمدتاً افراد صبوری نیستند. آنها پشت کامپیوترهایشان نشسته، در اینترنت جستجو کرده، انگشتانشان روی دکمه ماوس آماده بوده و وبسایتی که منجر به معطلی آنها می‌شود (به علت وجود فایل‌هایی که دانلود آنها زمان‌بر است)، باید جرأت و جسارت زیادی برای این کار داشته باشد (برای بسیاری از این افراد، اینکار نباید بیش از هشت ثانیه طول بکشد). سایت‌هایی که به کندی بالا می‌آیند یا سایت‌هایی که طبق وعده خود در زمینه تحویل کالاها یا خدمات عمل نمی‌کنند سبب می‌شوند که کاربر اینترنت به سراغ سایر سایت‌ها برود.

تحقیقات نشان می‌دهد که 59 درصد مشتریان اینترنتی تنها از سایت‌هایی خرید می‌کنند که آنها را مطمئن و قابل اعتماد دانسته و با آنها آشنایی دارند. با وجود میلیون‌ها وبسایت آنلاین، کارآفرینان چگونه می‌توانند وبسایتی را طراحی کنند که توجه مشتریان بالقوه را به اندازه کافی به خود جلب کند؟ برای این که مشتریان را مرتباً به سایت بازگردانند آنها چه کاری باید انجام دهند؟ هیچ فرمول قطعی و مشخصی برای متوقف کردن کاربران از فرآیند جستجو وجود ندارد ولی پیشنهادهای زیر می‌تواند در این زمینه مفید باشد.

9-5-1: مشتریان هدف خود را بشناسید

کارآفرینان قبل از آغاز طراحی وبسایت باید تصویر روشنی از مشتریان هدف خود داشته باشند. تنها در این صورت است که آنها آماده طراحی سایتی جذاب برای مشتریانشان خواهند بود. هدف از این کار ایجاد طرحی است که مشتریان در هنگام بازدید، خود را در آن ببینند. ایجاد سایتی که مشتریان تناسب کافی را در آن ببینند نیازمند ترکیب دقیقی از تحقیقات بازاریابی، دانش فروش و حس زیبایی‌شناسی است. چالش یک مؤسسه

بازرگانی در اینترنت ایجاد همان ظاهر، سبک و فضای اینترنتی مشابه فروشگاههای فیزیکی است. به عنوان مثال وبسایتی که پوشاک بچه را با تخفیف می فروشد منظره و احساسی کاملاً متفاوت با فروشگاههای دارد که تجهیزات تفریحی را به فروش می رساند.

9-5-2: هر آنچه مشتریان می خواهند را به آنها بدهید

به رغم حساسیت خریداران اینترنتی نسبت به قیمت، آنها تحویل سریع را به عنوان مهم ترین معیار در تصمیم خرید خود در نظر می گیرند. مطالعات نشان می دهد که کاربران به دنبال کالاهایی هستند که بلافاصله در اختیار آنها قرار می گیرد. به خاطر داشته باشید که اصل اساسی فروش اینترنتی فراهم کردن آسایش برای مشتریان است. اگر سایتها امکان خرید از هر جای ممکن را برای مشتریان فراهم نموده و آنان حق انتخاب از بین طیف گسترده ای از محصولات را داشته باشند، مشتریان در می یابند که می توانند به سرعت و به آسانی کالای مورد نظر خود را تأمین نموده و بهای آنرا به شکلی آسان و مطمئن بپردازند. این امر سبب می شود که مشتریان مجدداً به شرکت بازگردند.

9-5-3: یک نام مناسب را برای دامنه¹ انتخاب کنید

نامی را برای دامنه خود انتخاب کنید که با وجهه مورد نظر شما برای شرکت همخوانی داشته و سپس آنرا ثبت کنید. کارآفرینان هیچگاه نباید قدرت URL یا آدرس اینترنتی شرکت را نادیده بگیرند. این نام نه تنها به کاربران اینترنت می گوید که در کجا می توانند شرکت را پیدا کنند بلکه اطلاعاتی را درباره شرکت و فعالیت های آن در اختیار آنها قرار می دهد. حتی کاربران معمولی اینترنت نیز می توانند حدس بزنند که نام "Toys.com" متعلق به شرکتی است که مبادرت به فروش اسباب بازی کودکان می کند (و همین طور هم هست چرا که نام مذکور متعلق به شرکت e-Toys است که چندین نام دیگر به نام etoys.com و e-toys.com و چند نام دیگر را در اختیار دارد). کارآفرینان باید به این موضوع توجه کنند که نام دامنه بخشی از مارک تجاری مورد نظر آنها بوده و باید از این طریق وجهه مناسب را برای شرکت کسب کنند. نام ایده آل دامنه باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

• **کوتاه باشد:** اسامی کوتاه به سادگی در خاطر افراد می ماند، لذا هر چه URL شرکت کوتاهتر باشد مشتریان بالقوه با احتمال بیشتری آنرا به خاطر خواهند آورد.

• **به یاد ماندنی باشد:** همه اسامی کوتاه لزوماً به یاد ماندنی نیستند. بعضی از مالکان مؤسسات بازرگانی از کلمات اول نام شرکت خود به عنوان نام دامنه مورد نظر استفاده می کنند (به عنوان مثال، www.sbfo.com برای Stanley Brothers Furniture Outlet). مشکلی که در استفاده از حروف اول واژه ها برای نام دامنه وجود دارد این است که مشتریان به ندرت این دو را با یکدیگر مرتبط می کنند که سبب می شود شرکت تقریباً در اینترنت دیده نشود.

• **نام دامنه باید نمادی از کسب و کار شرکت یا نام مؤسسه بازرگانی باشد:** شاید بهترین نام دامنه برای شرکت نامی باشد که مشتریان با دانستن نام شرکت بتوانند به سادگی فعالیت آنرا حدس بزنند. به عنوان مثال، یک شرکت سفارشات پستی به نام J.Crew دارای URL www.jcrew.com و شرکت New Pig یکی از سازندگان مواد جذبی با کاربردهای صنعتی از نام دامنه www.newpig.com استفاده می کند. شرکت مذکور از این نام در کنار تمام شماره تلفنهای رایگان خود استفاده می کند.

• **تلفظ آن آسان باشد:** اگر چه تلفظ نام دامنه یک شرکت ممکن است آسان باشد ولی معمولاً عاقلانه ترین کار این است که چند گونه از املاهای صحیح و حتی نادرست را نیز خریداری کنید چرا که بعضی از مشتریان دارای املاهای خوبی نیستند.

رسیدن به یک URL مناسب برای وبسایت شرکت لزوماً به معنای توانایی استفاده از آن نیست. اولین فردی که درخواست ثبت نام مذکور را بدهد آنرا بدست خواهد آورد. قبل از این که مالکان مؤسسات بازرگانی از یک نام دامنه استفاده کنند باید مطمئن شوند که شخص دیگری آنرا نگرفته است. ساده ترین راه برای انجام این کار استفاده از خدمات ثبت نام دامنه در شرکتی مثل Network Solution یا Netnames و انجام یک جستجوی نام است. کارآفرینانی که متوجه می شوند که نام دامنه انتخابی آنها توسط شخص دیگری ثبت شده دو گزینه دارند: می توانند نام دیگری انتخاب کرده یا نام مذکور را از ثبت کننده اصلی خریداری کنند. پس از این که بکا ویلیامز مؤسس شرکت Wallnutz، شرکت

¹ . domain

کوچکی که نقاشی‌های روی دیوار را برای اتاقهای کودکان انجام می‌دهد، به نام ایده‌آل برای کسب و کار خود رسید دریافت که فرد دیگری نام Wallnutz.com را ثبت کرده است. بنابراین او با ثبت کننده اولیه تماس گرفته و حق استفاده از نام مذکور را خریداری نمود. بعضی از مؤسسات بازرگانی می‌توانند حق ثبت نام شرکت را با قیمتی نسبتاً ارزان خریداری کنند ولی تمام کسب و کارهای اینترنتی در این زمینه خوش اقبال نیستند. مثلاً یکی از شرکت‌ها حق نام دامنه business.com را به قیمت 7/5 میلیون دلار خریداری نمود!

یافتن نام‌های ثبت نشده روز به روز مشکل‌تر می‌شود. 98 درصد واژه‌های دیکشنری انگلیسی وبستر به‌عنوان نام دامنه در اینترنت ثبت شده‌اند! هنگامی که کارآفرینان نام استفاده‌نشده‌ای متناسب با شرایط خود را می‌یابند باید هر چه زودتر آنرا به همراه گونه‌های مختلف آن ثبت کنند. فرآیند ثبت بسیار آسان است: به سادگی می‌توان از یکی از خدمات ثبتی فوق‌الذکر استفاده نموده، فرمی را تکمیل کرده و با پرداخت 98 دلار نام مذکور را به مدت دو سال ثبت نمود. حق تجدید نام مذکور 49 دلار در سال است ولی تخفیف‌هایی برای ثبت‌های متعدد اعمال می‌شود. گام بعدی، ثبت نام دامنه نزد اداره اختراعات و علائم تجاری آمریکا با هزینه‌ای معادل 245 دلار است. وبسایت اداره اختراعات و علائم تجاری نه تنها به کاربران اینترنتی امکان ثبت علائم تجاری را داده بلکه اطلاعات مفیدی را درباره آنها و حمایت‌های لازم در اختیار آنان قرار می‌دهد.

9-5-4: حرکت در وبسایت خود را آسان کنید

تحقیقات نشان می‌دهد که سهولت حرکت در وبسایت یکی از عوامل اصلی در متقاعد کردن خریداران اینترنتی برای خرید است. نقطه آغاز ارزیابی قابلیت حرکت در وبسایت، انجام آزمون توسط یک یا چند کاربر است. تعدادی خریدار که مایل به این کار هستند را پیدا کرده، آنها را جلوی کامپیوتر نشانده و رفتار آنها را حین خرید از وبسایت شرکت مورد بررسی قرار دهید. این کار یکی از بهترین روش‌های کسب بازخورد منطقی و آنی درباره قابلیت حرکت در سایت شماست. مشاهده این مشتریان هنگام حرکت در سایت بسیار مفید است. آنها در کجا توقف می‌کنند؟ آیا وسط کار سایت را رها می‌کنند؟ آیا به‌واسطه گزینه‌های متعدد سایت گیج می‌شوند؟ آیا فرآیند تسویه حساب بسیار پیچیده است؟ آیا دکمه‌های حرکت در سایت از یک صفحه به صفحه دیگر کاملاً مشخص و منطقی هستند؟ به اعتقاد یکی از منتقدان مشهور، سایت‌هایی که ابزار حرکتی مبهمی دارند مقصر اصلی هستند چرا که کاربر به سادگی نمی‌تواند سوزن را در انبار کاه بیابد¹. به قول برابان آیزنبرگ یک مشاور تجارت الکترونیک، "هشتاد درصد بازدیدکنندگان اگر نتوانند در سه صفحه آنچه که به‌دنبال هستند را بیابند از وب سایت خارج می‌شوند".

وبسایت‌های موفق می‌دانند که خریداران از استراتژی‌های گوناگونی در خرید استفاده می‌کنند. بعضی از خریداران درصدد استفاده از یک ابزار جستجو برآمده و سایرین به‌دنبال کاوش در گروه‌بندی‌های محصول بوده و بعضی دیگر نیز ترجیح می‌دهند که شرکت توصیه‌هایی را در زمینه محصولات به آنها ارائه دهد. سایت‌های مؤثر تمام این استراتژی‌ها را در طرح‌های خود می‌گنجانند. دو ویژگی مهم در طراحی وبسایت وجود دارد که شرکت‌های اینترنتی غالباً در آن زمینه‌ها مرتکب خطا می‌شوند. این ویژگیها در ارتباط با مکانیزم‌هایی است که مشتریان از آن طریق محصولات را پیدا کرده و سپس اطلاعات مربوط به آنها را دریافت می‌کنند.

تعیین مکان محصولات: مشتریان چیزی که پیدا نمی‌کنند را نمی‌خرند. صرفنظر از تعداد صفحات وبسایت، یافتن محصولات برای مشتریان باید آسان باشد. غالباً، شرکت‌های اینترنتی در زمینه دسته‌بندی محصولات عملکرد ضعیفی داشته و خط محصول خود را به شیوه‌ای دسته‌بندی می‌کنند که از دید خودشان منطقی ولی سبب گیج شدن خریداران می‌شوند. آزمون‌های مربوط به کاربران می‌تواند در آشکار کردن مشکلات مربوط به دسته‌بندی محصولات بسیار مفید باشد. علاوه بر دسته‌بندی‌های ساده برای انعکاس شیوه عملی خرید مشتریان (به‌عنوان مثال، گروه-بندی‌هایی مثل لباس اداره، لباس رسمی، لباس غیررسمی، لباس ورزشی، لباس پیک‌نیک، کفش و لوازم جانبی) بهتر است از یک ابزار جستجو در داخل سایت² استفاده شود. این ابزار که هزینه‌ای بین 1,000 تا 30,000 دلار دارد با افزایش فروش و نرخ تبدیل بالاتر هزینه خود را تأمین می‌کند. علاوه بر این، ابزار جستجوی تعبیه شده در سایت اطلاعات قابل توجهی را در این زمینه در اختیار ما قرار خواهد داد مبنی بر این که خریداران به‌دنبال چه اقلامی بوده و چگونه درصدد جستجوی آنها بر می‌آیند. شرکت‌ها می‌توانند از این اطلاعات در تدوین استراتژی‌های خود برای "استقرار در لیست از طریق پرداخت پول" و کلیدواژه‌های مورد نظر استفاده کنند.

¹ . mystery meat navigation

² . on-site search tool

سیمای یک شرکت

Tapeinfo.com

شرکت Tapeinfo.com، یک شرکتی اینترنتی است که با تولید خط کاملی از نوارها و فوم‌های چسبی، مشتریان صنعتی را به‌عنوان هدف خود تعیین کرده و با بیش از هفت هزار نوع چسبی که در انبار خود دارد کار مشتریان خود را تسهیل کرده تا بسادگی بتوانند نیاز خود را تامین کنند. گزینه "ساخت یک چسب" در سایت مذکور به مشتریان امکان می‌دهد تا چسب مورد نیاز با ویژگی‌های خاص را از کادر کرکره‌ای¹ انتخاب کنند که شامل انواع چسب، رویه، عملکرد، رنگ و نظایر اینهاست. مشتریانی که درباره نوع نوار چسب مورد نیاز مطمئن نبوده و قادر به ارائه ویژگی‌های مورد نظر نیستند می‌توانند از گزینه مربوطه در این سایت استفاده کنند. این سیستم مثل یک نمایندگی اینترنتی خدمات مشتریان بوده و یکسری سؤالات را قبل از ارائه توصیه درباره چسب از آنها می‌پرسد. گزینه مربوط به "مقایسه یک نوار" به کاربران امکان می‌دهد تا وارد یک مارک تجاری خاص شده، نوع نوار را انتخاب کرده و سپس آنرا با سایر نوارهای مشابه مقایسه کنند. شرکت Tapeinfo.com که اخیراً از سوی Crain برنده جایزه‌ای تحت عنوان "ده وب‌سایت برتر" شده است، از مزایای حرکت آسان در سایت خود استفاده می‌کند. این وب‌سایت حدود 25 درصد فروش مستقیم Tapeinfo.com را بر عهده داشته و بیش از 50 درصد از فروش آن نیز بطور غیرمستقیم از این سایت سرچشمه می‌گیرد.

بدست آوردن اطلاعات محصول: اگر طراحی یک سایت به گونه‌ای باشد که خریداران به آسانی بتوانند محصولات را بیابند، وظیفه بعدی شرکت فراهم کردن اطلاعات کافی درباره محصول برای متقاعد کردن خریداران به خرید آن است. بر خلاف یک فروشگاه سنتی، مشتریان نمی‌توانند یک قلم کالا را انتخاب کرده، آنرا آزمایش کرده یا با فروشنده صحبتی رو در رو داشته باشند تا درباره ویژگی‌ها و قابلیت‌های آن بحث کنند. شرکت‌های اینترنتی باید در این زمینه تدبیری بیندیشند چرا که فراهم کردن اطلاعات بسیار کم می‌تواند سبب عدم ارائه پاسخ‌های مناسب به سؤالات مشتریان شده و آنها را از خرید منصرف کند. از طرف دیگر ارائه اطلاعات بیش از حد می‌تواند مشتریان را گیج کند چرا که مایل نیستند از بین انبوه متون عبور کرده و پاسخ یکسری سؤالات ساده و اساسی خود را بیابند. راه حل این مسأله فراهم کردن اطلاعات پایه‌ای درباره محصول در قالب واژه‌های ساده همراه با تصویری از کالای مورد نظر و ایجاد یک لینک برای کسب اطلاعات تفصیلی است که دسترسی به آن تنها با یک کلیک امکان‌پذیر باشد. در صورت امکان، تصاویری که نمای 360 درجه‌ای محصول را در اختیار مشتری قرار می‌دهند می‌توانند نرخ تبدیل را افزایش دهند. گزینه‌های مربوط به بزرگ کردن تصویر محصول نیز می‌تواند مفید باشد ولی تصویر باید به اندازه کافی بزرگ شده باشد. بسیاری از وب‌سایت‌ها این خطا را مرتکب می‌شوند که تصاویر را تنها به میزان بیست درصد بزرگ می‌کنند. بهتر است صفحه را با تصویری که به اندازه کافی بزرگ باشد پر کنید.

9-5-5: یک مرکز تبادل ایده ایجاد کنید

خرده‌فروشان اینترنتی دریافته‌اند که یکی از موفق‌ترین ابزارهای بهبود نرخ تبدیل، ایجاد یک مرکز تبادل ایده است. مرکز تبادل ایده، بخشی از وب‌سایت شامل مجموعه‌ای از مبادلات ایده است که خریداران می‌توانند بر اساس قیمت، جنسیت یا دسته‌بندی محصول آنها را بدست آورند. مراکز تبادل ایده می‌توانند سبب افزایش فروش خرده‌فروشی الکترونیکی شده که این امر خصوصاً در روزهای تعطیل به چشم می‌خورد چرا که پیشنهادها و خلاقانه‌ای را به خریدارانی که به دنبال دریافت هدیه مناسب هستند ارائه می‌دهد.

سیمای یک شرکت

Sleepyheads.com

فرانکو و جان شری در سال 1999 با یکدیگر شرکت اینترنتی Sleepyheads.com را تأسیس کردند که مبادرت به فروش طیفی از لباس‌های خواب و وسایل جانبی می‌کند. آنها اخیراً یک مرکز تبادل ایده را به وب‌سایت شرکت افزوده و در نتیجه میانگین حجم سفارش از 75 دلار به 125 دلار افزایش یافت. خریداران می‌توانند به سادگی از طریق لینکی که در صفحه اصلی قرار دارد به مرکز تبادل ایده متصل شده و پیشنهادهای مفیدی را همراه با دسته‌بندی‌های خلاقانه دریافت کنند. آنها هر ماهه انتخاب هدایا را به‌روز کرده و تعدادی از دسته‌بندی‌ها را بسته به فصل تغییر می‌دهند.

¹ . drop-down box

سایر گونه‌های این روش که پتانسیل موفقیت خود را برای کارآفرینان اینترنتی اثبات کرده‌اند شامل صفحات مربوط به اقلام پیشنهادی، صفحات فرعی مربوط به مذاکره و صفحات مربوط به فروش‌های ویژه هستند.

9-5-6: با ارائه انگیزه کافی برای بازگشتن به وبسایت، مشتریان اینترنتی را به خود وفادار کنید

سایت‌های مرسوم تجارت الکترونیک نرخ بازگشت شصت درصدی مشتریان خود را ظرف شش هفته تجربه می‌کنند. درست همانند خرده‌فروشان سنتی، خرده‌فروشان الکترونیکی که برای جذب مشتریان جدید مرتباً مجبور به صرف پول هستند سودآوری را امری مشکل می‌دانند چرا که برای جذب مشتریان به هزینه‌های اضافی قابل توجهی نیاز دارند. یکی از موثرترین روش‌های تشویق مشتریان برای بازگشت به سایت، ایجاد یک برنامه تشویقی است که در ازای خرید مکرر به آنها پاداش می‌دهد. برنامه خریداران مکرر¹، تخفیف‌ها یا امتیازهایی را برای خریدهای آتی منظور می‌کند. هدایایی مثل تیرت منقوش به نام شرکت یا خدمات ویژه در زمره گزینه‌های رایج برنامه‌های تشویقی هستند. برنامه‌های تشویقی که از طراحی مناسبی برخوردار بوده و مشتریان هدف شرکت را مد نظر قرار می‌دهند واقعاً کارآمد خواهند بود. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک شرکت تحقیقات بازاریابی به نام NFO Interactive به این نتیجه رسید که 53 درصد مشتریان اینترنتی اذعان کرده‌اند که در صورت در نظر گرفتن یک برنامه تشویقی مجدداً به سایت مذکور مراجعه خواهند کرد.

9-5-7: لینک‌هایی را به سایر شرکت‌ها، خصوصاً شرکت‌های فروشنده کالاها یا خدمات مکمل برقرار کنید

ذکر آدرس اینترنتی کسب و کارهای مکمل در سایت شرکت و درخواست از آنها برای ذکر آدرس شما سبب افزایش اعتبار شما نزد مشتریان شده و می‌تواند ترافیک مشتریان را به سمت سایت شما سرازیر کند. به عنوان مثال، مالک سایتی که مبادرت به فروش ابزار آشپزخانه گرانقیمت می‌کند باید یک برنامه ضربدری یا متقاطع را با سایت‌هایی در نظر بگیرد که دستور تهیه غذا، نوشابه‌های الکلی و لوازم آشپزخانه می‌فروشند.

9-5-8: گزینه مربوط به پست الکترونیکی و شماره تلفن را در سایت خود بگنجانید

مشتریان از فرصت برقراری ارتباط با شرکت شما استقبال می‌کنند. هنگامی که امکان دسترسی از طریق پست الکترونیکی را در سایت خود می‌گنجانید بلافاصله به آن پاسخ دهید. هیچ چیزی سریع‌تر از پاسخ‌گویی کند یا عدم پاسخ‌گویی به پیام‌های الکترونیکی منجر به فراری شدن مشتریان اینترنتی نخواهد شد. همچنین، اطمینان حاصل کنید که یک شماره تلفن رایگان را برای مشتریانی در نظر می‌گیرید که ترجیح می‌دهند تماس گرفته و سؤالات خود را از این طریق مطرح کنند. متأسفانه، بسیاری از شرکت‌ها شماره تلفن خود را در سایت قرار نداده یا آنرا آنقدر در صفحات سایت مخفی می‌کنند که مشتریان هیچگاه آنرا پیدا نمی‌کنند. کارآفرینان هوشمند اینترنتی یک شماره تلفن رایگان را در تمام صفحات وبسایت خود قرار می‌دهند.

9-5-9: به خریداران امکان دهید تا سفارشات خود را بصورت اینترنتی ردیابی کنند

بسیاری از مشتریانی که کالاهای خود را بصورت اینترنتی سفارش می‌دهند درصدد پی‌گیری مرحله پیشرفت سفارشات خود هستند. یکی از موثرترین روش‌های رضایت مشتری، ارسال یک تأییدیه از طریق نامه الکترونیکی است مبنی بر این که شرکت شما سفارش مذکور را دریافت کرده و هنگام ارسال سفارش نامه دیگری نیز برای او ارسال کنید. نامه مذکور باید حاوی شماره رهگیری و دستورالعمل‌های مربوط به نحوه رهگیری از طریق سایت شرکت حمل‌کننده باشد. تأییدیه‌های مربوط به سفارش و حمل نوعی حس اعتماد را حتی در محتاط‌ترین خریداران ایجاد می‌کند.

¹ . Frequent buyer

9-5-10: برای خریداران اینترنتی امتیازات ویژه‌ای قائل شوید

یک امتیاز ویژه را برای مشتریان اینترنتی قائل شوید (که در سایر فعالیت‌های تبلیغاتی خود این امتیاز را قائل نشده‌اید). برنامه‌های ویژه خود را حتی‌الامکان بصورت هفتگی تغییر داده و از عوامل انگیزشی هوشمندانه برای جلب توجه افراد استفاده کنید. پیشنهادهای ویژه‌ای که تنها برای مشتریان اینترنتی ارائه می‌شوند این انگیزه را در مشتریان ایجاد می‌کنند تا از وبسایت شرکت بازدید کنند.

9-5-11: طرح ساده‌ای را دنبال کنید

تصاویر و عکس‌های گیرا نقشی حیاتی در جذب مشتریان دارند ولی طراحان باید آنها را به دقت انتخاب کنند. دانلود طرح‌های بسیار پیچیده زمانبر بوده و مشتریان قبل از ظاهر شدن طرح‌های مذکور احتمالاً از آنجا رفته‌اند.

در قسمت زیر به نکات خاصی در زمینه طراحی اشاره شده است:

- از شلوغی و درهم ریختگی اجتناب کنید. بهترین طرح‌ها، طرح‌هایی ساده و عالی همراه با تعادل بین متن و تصویر هستند.
- از عناوین گرافیکی بسیار بزرگی که ابتدا باید دانلود شوند اجتناب کنید چرا که این امر مشتریان را از دیدن سایر چیزهایی که منتظرش هستند بازداشته و به احتمال زیاد منتظر دیدن آن نخواهند ماند. از تصاویر گرافیکی به صورت منطقی استفاده کنید به نحوی که سایت مذکور به سرعت بالا بیاید. شرکت تحقیقاتی زونا اینگونه گزارش می‌دهد که اگر سایتی نتواند ظرف هشت ثانیه بالا بیاید یک سوم بازدید کنندگان بالقوه از آن خارج خواهند شد. سایتی که نتواند ظرف دوازده ثانیه بالا بیاید با نرخ ترک سایت هفتاد درصدی مواجه خواهد شد.
- یک نوار منو را در بالای صفحه قرار دهید تا امکان یافتن مسیر در سایت را برای مشتریان آسان کند.
- حرکت در سایت را آسان نموده و دکمه‌های حرکت را در پایین صفحات قرار دهید تا مشتریان بتوانند به بالای صفحه یا نوار منو بروند. این امر مانع چیزی می‌شود که یکی از کارشناسان از آن تحت عنوان "تأثیر جهشی"¹ نام برده که در آن، بازدید کنندگان برای یافتن موضوع مورد نظر خود مجبورند از یک صفحه وبسایت به صفحه دیگر حرکت (جهش) کنند. بدون وجود این دکمه‌ها یا نقشه سایت، شرکت با این خطر مواجه خواهد بود که مشتریان در سایت گم شده و از آن خارج شوند.
- مرتباً به دنبال یافتن لینک‌های قطع شده در سایت بوده و آنها را مجدداً برقرار کنید.
- مطالبی منطقی، مفید و سازمان یافته را در سایت قرار دهید که خواندن آن آسان بوده و اطلاعات آن به‌روز باشد. محتوای مذکور باید با پیامی که شرکت از طریق سایر رسانه‌های تبلیغاتی ارسال می‌کند همخوانی داشته باشد. اگر چه وبسایتها برای فروش طراحی می‌شوند ولی ارائه اطلاعات مفید و به‌روز منجر به جذب بازدیدکنندگان شده و سبب می‌شود که آنها مجدداً به سایت باز گشته و نوعی حس حرفه‌ای بودن را نسبت به شرکت القاء می‌کند.
- بخشی تحت عنوان FAQ (سؤالات رایج) را در سایت خود تعبیه کنید. افزودن این بخش به صفحه می‌تواند تعداد تماس‌های تلفنی و نامه‌های الکترونیکی که نمایندگان خدمات مشتریان باید آنها را بررسی کنند به میزان قابل توجهی کاهش دهد.
- قسمت FAQ نوعاً حاوی طیف گسترده‌ای از موضوعات از نحوه سفارش تا عودت محصول بوده و موضوعات متعددی که مشتریان غالباً می‌خواهند درباره آنها چیزهایی بدانند را شامل می‌شود.
- سیاست‌های مربوط به محرمانه نگهداشتن اطلاعات مشتریان و عودت کالا به همراه ضمانتنامه‌های ارائه شده توسط شرکت درباره محصولات را به شکلی برجسته و مشخص قرار دهید.
- اگر محتوای سایت شما سنگین است (صد صفحه یا بیشتر) یا بیش از صد محصول برای فروش در آن ارائه شده است، یک ابزار جستجو را در آن تعبیه کنید که امکان یافتن محصول یا اطلاعات مورد نظر را به بازدیدکنندگان بدهد. سایت‌های کوچکتر و ساده‌تر، خصوصاً اگر از سازماندهی مناسبی برخوردار باشند نیازی به استفاده از ابزار جستجو ندارند. استفاده از ابزار جستجو امری آسان است که خواه با خدمات جستجوی از راه دور (در ازای پرداخت یک مبلغ ماهیانه) یا با استفاده از نرم‌افزارهای موجود امکان‌پذیر است.

¹ . the pogo effect

- از فونت‌های فانتزی یا کوچک استفاده نکنید چرا که خواندن آنها سخت است. گزینه‌های مربوط به فونت و رنگ را به دو یا سه فونت محدود کنید تا از ظاهر سیرک‌گونه سایت اجتناب کنید.
- اطمینان حاصل کنید که واژه‌های با املای غلط، خطاهای تایپی و اشتباهات ظاهری در آن وجود نداشته باشد. این موارد بلافاصله اعتبار سایت را زیر سؤال می‌برند.
- از فونت‌های کوچک در پیش‌زمینه‌های شلوغ اجتناب کنید. هیچکس آنها را نخواهد خواند!
- برای متون و تصاویر از رنگ‌های مخالف استفاده کنید. به‌عنوان مثال خواندن متن آبی روی پیش‌زمینه سبز تقریباً غیرممکن است.
- درباره کادرها و چارچوب‌های موجود دقت کنید. از کادرهای بسیار نازک اجتناب کنید چرا که منجر به آشفتگی و درهم شدن متون شده و نشانه یک طراحی ضعیف است.
- سایت مذکور را با کاوشگرهای گوناگون اینترنت و با مانیتورهایی با اندازه‌های مختلف آزمایش کنید. یک وبسایت ممکن است در یک کاوشگر اینترنت دقیقاً به همان سبک اولیه به نظر برسد ولی در یک کاوشگر دیگر به صورت توده‌ای آشفته به چشم بیاید. سایت‌هایی که برای نمایش در مانیتورهای بزرگ طراحی شده‌اند ممکن است در مانیتورهای کوچک به خوبی دیده نشوند.
- برای گردآوری اطلاعات بازدیدکنندگان از وبسایت خود استفاده کرده ولی بلافاصله آنها را درگیر یک فرآیند ثبت کسل‌کننده نکنید. بسیاری از مشتریان صرفاً به همین دلیل سایت را رها کرده و هیچگاه بدان باز نخواهند گشت. پیشنهادهای ارائه شده برای یک روزنامه‌رایگان الکترونیکی یا یک مسابقه توأم با هدیه می‌تواند انگیزه کافی برای ثبت نام در سایت را در اختیار بازدیدکنندگان قرار دهد.
- از موسیقی‌های خودکاری که بصورت پیوسته پخش شده و قطع آن امکان‌پذیر نیست اجتناب کنید.
- مطمئن شوید که شمای کلی صفحه از جذابیت کافی برخوردار است. یکی از کارشناسان می‌گوید، "اگر سایتی از طراحی ضعیفی برخوردار بوده، فاقد اطلاعات مناسب بوده و نتواند نیازهای مشتریان را تأمین کند، شهرت شرکت مذکور بصورت جدی در معرض خطر قرار خواهد گرفت."
- به خاطر داشته باشید: معمولاً هر چه سایت ساده‌تر باشد بهتر است.

9-5-12: یک فرآیند سریع و ساده را برای تسویه حساب ایجاد کنید

یکی از مطمئن‌ترین روش‌های تضعیف نرخ تبدیل، تحمیل یک فرآیند پیچیده و طولانی تسویه حساب است که برای اتمام فرآیند خرید، مشتریان را مجبور به تکمیل چند صفحه از فرم‌های مختلف می‌کند. مشتریان، هنگام مواجهه با یک فرآیند تسویه حساب طولانی به سادگی سایت مذکور را رها کرده و خرید خود را در جای دیگری انجام می‌دهند. یکی از مطالعات اخیر صورت گرفته درباره خرده‌فروشان اینترنتی توسط یک شرکت تحقیقاتی گزارش داده است که میانگین تعداد کلیک‌های مورد نیاز از انتخاب محصول تا تسویه حساب نهایی 5/2 کلیک است. کارشناسان تجارت الکترونیکی بیان می‌کنند که سایت‌های کارآمد نیازمند حداکثر پنج کلیک برای رسیدن به مرحله تسویه حساب نهایی هستند. هر چه فرآیند تسویه حساب کوتاه‌تر باشد، سایت مذکور در زمینه ایجاد فروش موفق‌تر خواهد بود.

هنگامی که مشتریان ارقام مورد نظر خود را در سبد خرید قرار می‌دهند، باید بتوانند لیست و تصاویر کاملی از محصولات انتخابی را مشاهده کرده و با یک کلیک امکان دسترسی به اطلاعات بیشتر درباره محصول را داشته باشند. سبد مذکور باید به گونه‌ای باشد که مشتریان بتوانند مقدار محصول را تغییر داده و حتی ارقام مذکور را از سبد حذف کنند. هر یک از این سبدها باید یک لینک را در زمینه بازگشت به نقطه خرید داشته باشند.

9-5-13: به مشتریان تضمین دهید که معاملات اینترنتی آنها از ایمنی کافی برخوردار است

اگر تصمیم جدی جهت انجام فعالیت بازرگانی در اینترنت گرفته‌اید، اطمینان حاصل کنید که سایت شما شامل نرم‌افزار امنیتی و ابزارهای رمزگذاری مناسب است. مشتریان کامپیوترشناس مایل به افشای شماره کارت اعتباری خود نزد سایت‌های فاقد امنیت کافی نیستند.

9-5-14: هزینه‌های حمل و جابجایی را در همان بدو امر به اطلاع مشتریان برسانید

یکی از شکایت‌های رایج خریداران اینترنتی این است که بعضی از خرده‌فروشان الکترونیکی هزینه‌های حمل و جابجایی را قبل از مرحله تسویه حساب به اطلاع مشتری نمی‌رسانند. شرکت تحقیقاتی ژوپیتزر گزارش داده است که 63% خریداران اینترنتی بدین علت سبد خرید خود را نیمه‌کاره رها کرده‌اند که از نظر آنها هزینه‌های حمل و جابجایی بسیار بالا بوده است. شرکت‌های اینترنتی وظیفه‌شناس، هزینه‌های حمل و جابجایی را در حدی منطقی تعیین کرده و آنها را در همان بدو فرآیند خرید به اطلاع مشتری می‌رسانند.

9-5-15: معاملات را تأیید کنید

نامه‌های الکترونیکی تأیید سفارش، که شرکت آنها را بصورت خودکار تهیه می‌کند به مشتری امکان می‌دهند تا مطمئن شود که شرکت مذکور سفارش اینترنتی مورد نظر را دریافت کرده و این امر یکی از اولین مکانیزم‌های دفاعی علیه تقلب‌های اینترنتی به حساب می‌آید. اگر مشتری ادعا کند که سفارش مذکور را نداده است، شرکت می‌تواند آنرا باطل کرده و اطلاعات مربوط به کارت اعتباری را به‌عنوان اطلاعات مشکوک گزارش کند. نامه‌های الکترونیکی که برای تأیید صادر می‌شوند می‌توانند شامل تبلیغات یا کوپن‌هایی برای خریدهای بعدی باشند. فراموش نکنید که این نامه‌ها باید کوتاه باشند.

9-5-16: سایت خود را به‌روز نگه دارید

مشتریان، هنگام بازدید از فروشگاهها، مایل به مشاهده کالاهای جدید بوده و همین انتظار را هنگام بازدید از فروشگاه‌های مجازی نیز دارند. تمام لینک‌های ناپدید شده را حذف کرده و اطلاعات موجود در وب‌سایت را به‌روز نگه‌دارید. یکی از مطمئن‌ترین روش‌های از دست دادن مشتریان در اینترنت، تداوم تبلیغ "هدیه ویژه کریسمس" در ماه آگوست است! از طرف دیگر، اطلاعات به‌روز و برنامه‌های ویژه سبب بازگشت مجدد مشتریان خواهد شد.

9-5-17: سایت خود را مکرراً آزمایش کنید

کارآفرینان هوشمند تجارت الکترونیکی سایت‌های خود را مرتباً کنترل می‌کنند تا مطمئن شوند که سایت مذکور به شکل مناسبی عمل کرده و مشکلات غیرمنتظره‌ای را برای مشتریان ایجاد نمی‌کند. یکی از قواعد سرانگشتی مناسب در این قسمت این است که سایت خود را دست‌کم به صورت ماهیانه کنترل کنید. اگر محتوای سایت مرتباً تغییر می‌کند، این فرآیند را به صورت هفتگی انجام دهید.

9-5-18: از یک طراح حرفه‌ای برای طراحی سایت خود استفاده کنید

افراد حرفه‌ای می‌توانند اینکار را سریع‌تر و بهتر از شما انجام دهند. با این حال نباید ریش و قیچی را به دست طراحان بسپارید تا هر آنچه می‌خواهند با سایت شما انجام دهند. مطمئن شوید که سایت مذکور معیارهای شما برای داشتن یک سایت مؤثر را داراست. کارآفرینان باید به خاطر داشته باشند که در دنیای اینترنت، صرف‌نظر از اندازه شرکت، همه شرکت‌ها دارای اندازه یکسان صفحه برای سایت هستند. آنچه بیش از همه اهمیت دارد اندازه شرکت نیست بلکه نحوه استفاده از صفحه مذکور است.



شما نیز مشاور باشید

استراتژی‌های تحقق تجارت الکترونیکی: گزینه شما

پس از راه‌اندازی وبسایت و دریافت سفارش، کارآفرینان اینترنتی باید به سفارشات مذکور پاسخ گفته، آنها را تحویل داده و تمام موضوعات مربوط به خدمات پس از فروش را مدیریت کنند. با این وجود، شیوه پردازش سفارشات شرکت‌های کوچک از طریق تجارت الکترونیکی به میزان قابل توجهی با یکدیگر متفاوت است که در مثال‌های زیر نشان داده شده است. بعضی شرکت‌ها مبادرت به برون‌سپاری¹ پردازش سفارشات نموده و به شرکت‌های متخصص در این زمینه امکان می‌دهند تا تمام فعالیت‌هایی که پس از فشردن دکمه "خرید" در وبسایت اتفاق می‌افتد را مدیریت کنند. سایرین نیز تصمیم می‌گیرند کل عملیات را در درون شرکت انجام داده و بار مسئولیت آنرا خود بر عهده گیرند.

فعالیت‌های جنبی را برون‌سپاری کرده و تمرکز خود را حفظ کنید

در سال 1997، هنگامی که پرد چیس شرکتی را در زمینه خدمات درمانی و فروش داروهای طبیعی راه‌اندازی نمود، پردازش سفارشات را شخصاً انجام می‌داد ولی به زودی دریافت که مجبور است دو یا سه ساعت از روز را صرف بسته‌بندی و تحویل سفارشات مشتریان کند. او به این نتیجه رسید که زمان آن رسیده است که به سمت یک استراتژی موجودی مجازی حرکت کرده و فرآیند تحویل سفارشات خود را بدست یکی از شرکت‌های متخصص در این حوزه یعنی iFulfill بپردازد که یک شرکت پردازش سفارشات در اوهایو بود. شرکتی که خط محصول آقای چیس از داروهای گیاهی را می‌سازد (آقای چیس تولید و پردازش سفارشات را برون‌سپاری کرده است)، موجودی کالا، عناوین مناسب و بارکدهای مربوطه را مستقیماً به انبار شرکت iFulfill منتقل می‌کند که در آن شرکت مورد کنترل قرار می‌گیرد. هنگام دریافت سفارش مشتری، سفارش مذکور مستقیماً برای iFulfill ارسال شده و کارکنان آن مبادرت به انتخاب بسته‌بندی و ارسال سفارشات برای مشتری نموده و سپس یک فاکتور به نام شرکت آقای چیس در آن قرار می‌دهند. شرکت iFulfill حتی تأییدیه سفارشات مشتریان را از طریق پست الکترونیکی ارسال کرده و به آنها می‌گوید که سفارش مذکور دریافت شده و چه زمانی می‌توانند انتظار تحویل آنرا داشته باشند.

آقای چیس این موضوع را پذیرفته است که برون‌سپاری بخش اعظمی از جنبه‌های فعالیتهای بازرگانی ممکن است منجر به کاهش حاشیه سود شود ولی این امر باعث پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها شده و به او امکان می‌دهد تا تلاش‌های خود را عمدتاً صرف فعالیت‌های بازاریابی و رشد شرکت نماید. آقای چیس می‌گوید، "آنها مطمئناً مبلغ بالاتری برای اینکار طلب می‌کنند ولی باید بدانید که من هیچ هزینه‌ای برای نگهداری موجودی نمی‌دهم. من دغدغه‌ای بابت بیمه نداشته و مجبور نیستم نگران دردسرها و مشکلات پرسنلی باشم. همه اینها زیر یک سقف در شرکت iFulfill انجام شده و این امر حس خوبی به من می‌دهد."

با این وجود، تکیه بر یک مرکز پردازش و ارسال سفارشات بدان معنا نیست که کارآفرین اینترنتی مسئولیت مدیریت کسب و کار خود را رها کرده است. به قول یکی از کارشناسان تجارت الکترونیک، "مدیر مؤسسه مذکور هنوز مسئولیت خرید کالا، اطمینان از موجودی کافی، ارائه اطلاعات و بازاریابی برای وبسایت، بازاریابی برای مصرف‌کنندگان و حفظ ارتباط با آنان را بر عهده دارد."

این فرآیند را در درون شرکت مدیریت کنید

هنگامی که کیت اسپیر، یکی از بازیکنان قدیمی بولینگ، در سال 1996 شروع به فروش توپ‌های بولینگ خود در اینترنت نمود (حتی قبل از اینکه اینترنت به‌عنوان یک ابزار بازرگانی مطرح شود)، متوجه شد که پردازش سفارشات مشتریان فرآیندی زمانبر بوده و امکان بروز خطا در آن زیاد است. در آن زمان، کارکنان سفارشات را از طریق اینترنت دریافت کرده، آنها را به انبار شرکت تحویل داده، محصول را انتخاب کرده و برنامه‌ریزی تحویل را انجام می‌دادند. البته تمام این کارها به‌صورت دستی انجام می‌شد. اسپیر می‌گوید، "این کار زمان بسیار زیادی را به خود اختصاص می‌داد. بعلاوه، این فرآیند مستعد خطا بود. شگفت‌آور است که چه تعداد خطا ممکن بود در کارهای دستی از این قبیل اتفاق بیفتد". اسپیر به زودی از طریق وبسایت خود به نام Bowlingball.com، که خودش آنرا طراحی و ایجاد کرده بود، در فروش توپ‌های بولینگ به سراسر دنیا شهرت یافت. در آن زمان، هیچ بسته نرم‌افزاری تجارت الکترونیکی آماده و قابل اعتمادی موجود نبوده، هیچ نوع سبد خرید اینترنتی و مرکز پردازش و ارسال سفارشات وجود نداشته و او نیز برنامه‌نویسی را بر حسب ضرورت آموخته و در نهایت ابزار خاص فعالیت‌های بازرگانی خود را بصورت اینترنتی توسعه داد.

اسپیر بر اساس قابلیت‌های منحصر به فرد خود، که آنها را به مرور زمان کسب کرده بود، سیستم تجارت الکترونیکی شرکت خود را به گونه‌ای توسعه داد که در حال حاضر بصورت کاملاً خودکار عمل می‌کند. با این وجود، ابزارهای نرم‌افزاری که شرکت در حال حاضر بر آنها تکیه دارد برای مدیریت عملیات اینترنتی به

¹ . outsourcing

کار رفته ولی این کار دیگر در درون شرکت انجام نمی‌شود. در عوض، شرکت مذکور از سیستم‌های خودکار شرکت تحویل‌دهنده خود یعنی شرکت UPS استفاده می‌کند تا حمل، صدور صورتحساب مشتریان و مدیریت زنجیره تأمین را انجام دهد. او به کمک این شرکت توانسته است سفارشات اینترنتی را بطور خودکار به واحد حمل منتقل کرده و سیستم مذکور، یکی از کارمندان را برای تکمیل سفارش به مکان مناسب راهنمایی می‌کند. سیستم کامپیوتری برچسب تحویل را برای مشتری چاپ کرده و بسته‌بندی برای جابجایی بعدی UPS آماده خواهد بود. سیستم مذکور تأییدیه‌ای را برای مشتری ارسال می‌کند که شامل شماره رهگیری بسته‌بندی نیز هست. شرکت UPS تمام مدارک و مستندات صادراتی مورد نیاز برای سفارشات بین‌المللی را نیز تهیه می‌کند. پردازش سفارش و آماده کردن آن برای تحویل اکنون فقط چند ثانیه طول کشیده و رکورد تحویل به موقع این شرکت در حال حاضر 99 درصد است.

اگر چه این شرکت یک موجودی عظیم هشت میلیون دلاری از توپ‌های بولینگ را در انباری به مساحت 15,000 فوت مربع نگهداری می‌کند، در بعضی مواقع برای پردازش سفارشات اقلام غیر معمول یا اقلامی که یافتن آنها مشکل است بر حمل مستقیم تکیه دارد. هنگامی که سفارشی برای کالایی می‌رسد که شرکت در حال حاضر آنرا در انبار ندارد، سیستم UPS بصورت خودکار درخواستی را از طریق نامه الکترونیکی به یکی از عرضه‌کنندگان ارسال نموده و او نیز محصول مذکور را مستقیماً برای مشتری ارسال می‌کند. از نظر مشتری این معامله بسیار روشن و مشخص است گویا سفارش مستقیماً از خود Bowlingball.com آمده است.

فروش سالیانه این شرکت ظرف سه سال از 1/2 میلیون دلار به بیش از ده میلیون دلار افزایش یافته است. اسپیر می‌گوید، "اگر از این ابزارها استفاده نکرده بودیم، هیچ راهی وجود نداشت تا بتوانیم حجم فعالیت‌های بازرگانی خود را به سطح امروز برسانیم."

- 1- یک شرکت، با برون‌سپاری فعالیت‌های پردازش سفارشات خود چه مزایایی کسب می‌کند؟ خطرات استفاده از استراتژی موجودی مجازی چیست؟
- 2- با حفظ فرآیند پردازش سفارشات در درون شرکت، چه منافعی نصیب شرکت می‌شود؟ خطرات این استراتژی چیست؟
- 3- به مالک یک مؤسسه بازرگانی که به تازگی یک شرکت تجارت الکترونیکی را برای هدایت ترافیک مشتریان به وبسایت شرکت راه‌اندازی کرده چه توصیه‌ای دارید؟

9-6: رهگیری نتایج اینترنت

9-6-1: روش‌های نرم افزاری

کارآفرینان با توسعه وبسایت‌های خود به دنبال ایجاد سایت‌هایی هستند که با تبدیل بازدیدکنندگان به مشتریان، بهبود روابط با مشتریان یا کاهش هزینه‌ها، فروش خود را افزایش دهند. کارآفرینان چگونه می‌توانند اثربخشی سایت‌های خود را مشخص کنند؟ ابزارهای تحلیل شبکه¹، مبادرت به سنجش توانایی یک وبسایت در جذب مشتریان و ایجاد فروش نموده و سبب می‌شوند که مشتریان مجدداً به شرکت بازگردند. آنها در تعیین کارایی یا ناکارآمدی این ابزارها در سایت‌های اینترنتی به کارآفرینان کمک می‌کنند. متأسفانه، تنها حدود چهل درصد شرکتها بصورت استراتژیک از ابزارهای تحلیل شبکه استفاده می‌کنند تا وبسایت‌های خود را به‌روز کرده و عملکرد آنها بهبود دهند. شرکت‌های اینترنتی که از این ابزارها استفاده می‌کنند نسبت به سایرین دارای یک مزیت هستند. مالکان این شرکت‌ها می‌توانند داده‌های گردآوری شده از فعالیت‌های مشتریان در وبسایت را گردآوری و تجزیه و تحلیل نموده، اصلاحاتی را در وبسایت خود انجام داده، سپس فرآیند نظارت را تکرار کرده و ببینند که آیا این تغییرات منجر به بهبود عملکرد سایت شده است یا خیر. به عبارت دیگر، ابزارهای تحلیل شبکه امکان بکارگیری اصول بهبود مستمر را به کارآفرینان می‌دهد. علاوه بر این، تغییرات اعمال شده توسط این افراد مبتنی بر واقعیتها (داده‌های برگرفته از ابزارهای تحلیل شبکه) بوده و قابل مقایسه با حدسیاتی است که درباره نحوه تعامل مشتریان با سایت وجود دارد. بسته‌های نرم‌افزاری متعددی درباره تحلیل شبکه وجود دارند ولی مؤثرترین آنها اطلاعات زیر را در اختیار شما قرار می‌دهند:

• **شاخص‌های تجاری:** شامل ابزارهای تحلیلی پایه‌ای مثل درآمد، تعداد اقلام فروش رفته، پرفروش‌ترین و کم‌فروش‌ترین اقلام و نظایر اینهاست.

• **معیارهای مربوط به بخش‌بندی² بازدیدکنندگان:** این معیارها اطلاعات ارزشمندی را درباره خریداران و مشتریان اینترنتی در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد از جمله اینکه آیا این افراد مشتریان قبلی یا جدید هستند، چگونه وارد سایت شده‌اند (به‌عنوان مثال، از طریق یک موتور

¹ . web analytics

² . segmentation

جستجو یا تبلیغاتی که هزینهٔ مربوطه به ازای هر کلیک پرداخت می‌شود) و از کدامیک از کلید واژه‌ها استفاده کرده‌اند (در صورت استفاده از موتور جستجو) و نظایر اینها.

• **گزارشهای محتوایی:** این اطلاعات به کارآفرینان می‌گوید که مشتریان به دنبال چه محصولاتی بوده، غالباً از چه صفحاتی بازدید کرده (و کدامیک از صفحات کمتر از همه مورد بازدید قرار گرفته‌اند)، چگونه در سایت حرکت کرده، چه مدت زمانی در آن حضور داشته، هنگام خروج در چه صفحاتی بوده‌اند و نظایر اینها. یک کارآفرین، با استفاده از این اطلاعات می‌تواند ایده‌ای را دربارهٔ میزان اثربخشی طراحی سایت بدست آورد.

• **سنجش فرآیند:** این شاخص‌ها به کارآفرینان کمک می‌کند تا نحوهٔ جذب بازدیدکنندگان توسط وبسایت و تبدیل آنها به مشتری را بشناسند. آیا فرآیند تسویه حساب بصورت روان عمل می‌کند؟ خریداران چند مرتبه سبدهای خرید خود را رها کرده‌اند؟ در چه بخشی از فرآیند از خرید انصراف داده‌اند؟ این معیارها می‌تواند منجر به نرخ تبدیل بالاتری برای یک کسب و کار اینترنتی شود.

در روزهای اولیهٔ تجارت الکترونیک، کارآفرینان به دنبال ایجاد سایت‌های چسبنده و ویروسی بودند. سایت چسبنده¹ سایتی است که همانند یک کاغذ مگس کش الکترونیکی عمل کرده، توجه بازدیدکنندگان را جذب کرده و اطلاعات مفید و جالبی را در اختیار آنها قرار می‌دهد تا اینکه در سایت باقی بمانند. پیش‌فرض چسبندگی یک سایت در این است که هرچه مشتریان مدت بیشتری در سایت بمانند احتمالاً خرید بیشتری نموده و مجدداً به آن باز خواهند گشت. سایت ویروسی² سایتی است که بازدیدکنندگان مایل به اشتراک آن با دوستان خود هستند. این تبلیغات دهان به دهان³ یکی از مؤثرترین روش‌های ایجاد ترافیک مشتری برای سایت یک شرکت است. با این وجود، همانگونه که اینترنت به‌عنوان یک ابزار بازاریابی به مرحلهٔ بلوغ خود نزدیک می‌شود، نقاط ضعف این معیارهای ساده آشکار شده و سایر معیارها و سنج‌های الکترونیکی ظاهر می‌شوند. تجارت الکترونیکی اکنون بر سایر معیارهای عملکرد متمرکز شده است که شامل تازگی⁴ وبسایت یعنی مدت زمان بین دو بازدید مشتری از وب-سایت است. مشتریان هرچه به کرات از وبسایت بازدید کنند، با احتمال بیشتری به مشتریانی وفادار تبدیل خواهند شد. سایر معیارهای رایج در زمینهٔ عملکرد وبسایت عبارتند از:

• **نرخ کلیک شمار (CTR)⁵** عبارت است از نسبت افرادی که تبلیغات یک شرکت را بصورت اینترنتی مشاهده کرده و عملاً بر آن کلیک می‌کنند تا به وبسایت شرکت دست یابند. نمایش هر تبلیغ، فرآیند تأثیر بر مشتری نام دارد. بنابراین:

$$CTR = \frac{\text{تعداد کلیکها}}{\text{تعداد تأثیرها}}$$

به‌عنوان مثال، اگر تبلیغ شرکتی پانصد دفعه در روز نشان داده شده و دوازده نفر بر آن کلیک کنند CTR عبارتست از:

$$12 \div 500 = \%2/4$$

• **هزینهٔ جذب هر مشتری (CPA)⁶** عبارتست از هزینه‌ای که شرکت برای جذب هر مشتری متحمل می‌شود (هزینهٔ ثبت سفارش توسط مشتری):

$$CPA = \frac{\text{کل هزینهٔ جذب یک مشتری جدید}}{\text{تعداد مشتریان جدید}}$$

1 . sticky

2 . viral

3 . word-of-mouse

4 . recency

5 . Click-Through-Rate

6 . Cost-Per-Acquisition

به عنوان مثال، اگر شرکتی تبلیغی را در یک مجله الکترونیکی به بهای دویست دلار خریداری کرده و تبلیغ مذکور منجر به جذب پانزده مشتری جدید شود، آنگاه هزینه جذب هر مشتری عبارتست از:

$$200 \div 15 = 13/33 \text{ دلار}$$

• نسبت تبدیل (یا گشت و گذار برای خرید)¹ عبارتست از نسبت بازدیدکنندگان یک سایت که عملاً مبادرت به خرید می کنند. این نسبت یکی از مهم ترین معیارها در موفقیت وب به حساب آمده و بصورت زیر محاسبه می شود:

$$\text{نسبت تبدیل} = \frac{\text{تعداد مشتریانی که مبادرت به خرید کرده اند}}{\text{تعداد بازدیدکنندگان سایت}}$$

اگرچه نرخ تبدیل به میزان قابل توجهی از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است، میانگین آن حدود 2/3 درصد است. به عبارت دیگر، از هر هزار نفری که از یک وبسایت بازدید می کنند، بیست و سه نفر از آنها عملاً مبادرت به خرید می کنند. جدول 4-9 یکسری توصیه های کاربردی را به کارآفرینانی ارائه می کند که به دنبال افزایش نرخ تبدیل خود هستند.

جدول 4-9

نکاتی برای افزایش نرخ تبدیل

- آیا به دنبال روش هایی برای افزایش نرخ تبدیل شرکت اینترنتی خود هستید؟ تکنیک های زیر را بیازمائید:
- یک ابزار جستجو را در سایت تعبیه کنید تا یافتن اقلام مورد نظر خریداران را تسهیل کند. جستجوی هر یک از خریداران باید منجر به یافتن گزینه مورد نظر شده و به همین ترتیب، کاتالیزورهای فروش مثل فروش های ویژه و فروش های متقاطع (محصولاتی که مکمل کالای مورد نظر است) مورد استفاده قرار گیرند.
- فرآیند تسویه حساب را روان کنید. تسهیل و تسریع فرآیند تسویه حساب منجر به افزایش احتمال فروش اینترنتی می شود.
- سایت خود را به گونه ای سازماندهی کنید که حرکت در آن حتی الامکان ساده و جذاب باشد. خریداران اینترنتی به سرعت از سایت های گیج کننده خارج می شوند. یکی از کارشناسان متخصص در زمینه نرخ تبدیل می گوید، "اگر مشتریان نتوانند اطلاعات مورد نظر خود را بیابند حدود هشتاد درصد آنان پس از طی سه صفحه از سایت خارج خواهند شد."
- تصویری جذاب از محصولات را در اختیار مشتریان قرار دهید. خرده فروشان موفق اینترنتی دقیقاً همانند همتایان سنتی خود کالاها را در معرض دید مشتری قرار می دهند. محصولات مربوطه را به شکل مناسبی در سایت قرار دهید تا خریداران را تشویق به خرید کنید.
- چیزی مجانی برای مشتریان در نظر بگیرید. این کار را می توانید بصورت "دو تا بخر یکی مجانی ببر" انجام داده یا هزینه حمل آنرا رایگان در نظر بگیرید. واژه مجانی توجه مشتریان اینترنتی را به خود جلب می کند.
- هرچه از دستتان بر می آید برای جلب اعتماد مشتریان بکار گیرید. هر چیزی که منجر به ایجاد تردید در خریداران شود سبب کاهش اعتبار وبسایت و نرخ تبدیل خواهد شد.
- مشتریان دائمی را به ادامه خرید تشویق کنید. یکی از ساده ترین روش های افزایش نرخ تبدیل، بردن مشتریان فعلی به یک فضای رمانتیک است. امکانات موجود در این زمینه بی نهایت است ولی می تواند شامل ارسال نامه های الکترونیکی به موقع و پیشنهادهای ویژه با تخفیف هایی باشد که صرفاً برای مشتریان فعلی در نظر گرفته شده است.
- به مشتریان خود امکان دهید تا بفهمند که آیا اقلام مورد نظر در انبار وجود دارد یا نه و چه زمانی برای آنها حمل خواهد شد. فقدان اطلاعات درباره موجودی کالا و تاریخ تحویل می تواند منجر به کاهش نرخ تبدیل شرکت شود.
- یک دکمه کاملاً مشخص و برجسته "خرید" را در تمام مکانهای مناسب تعبیه کنید. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک کارشناس طراحی وب به نام جاکوب نیلسن به این نتیجه رسید که شش درصد تمام "فجایع فروش" اینترنتی² ماحصل مشتریانی است که تصمیم به خرید گرفته اند ولی در یافتن گزینه

¹ . conversion ratio (browse-to-buy)

² . sales catastrophes

مربوط به سبد خرید با مشکل مواجه شده‌اند! قرار دادن دکمه "خرید" در بالای صفحه وب، که با رنگی متفاوت مشخص شده باشد کار مشتریان در یافتن نحوه استفاده از سبد خرید را تسهیل می‌کند.

9-6-2: تعریف شاخص‌های عملکرد

کارآفرینان اینترنتی چگونه می‌توانند اطلاعات لازم برای انجام محاسبات را برای تعیین این امر گردآوری کنند که آیا سایت‌های آنها یک بازگشت سرمایه منطقی را به همراه دارند یا نه؟ پاسخ این سؤال بدان معناست که کارآفرینان باید بازدیدکنندگان سایت را مورد ردیابی قرار داده و مسیرهایی که آنها در داخل سایت پیموده‌اند را دنبال کرده و فعالیت‌های آنها را مشخص کنند. روش‌های گوناگونی برای رهگیری نتایج وب وجود دارد ولی رایج‌ترین آنها شامل شمارشگرها و نرم‌افزارهای تجزیه و تحلیل رویدادها هستند. ساده‌ترین تکنیک استفاده از شمارشگر¹ است که تعداد بازدیدهای صورت گرفته از یک وبسایت را مشخص می‌کند. اگرچه شمارشگرها فعالیت یک سایت را اندازه‌گیری می‌کنند، این کار را به شکل کلی انجام می‌دهند. به عنوان مثال، اگر شمارشگری ده بازدید را ثبت کند، هیچ راهی برای تعیین این امر وجود ندارد که آیا این بازدیدها نتیجه بازدید ده بازدیدکننده مختلف بوده یا یک نفر ده بار از آن بازدید کرده است. علاوه بر این، شمارشگرها نمی‌توانند به کارآفرینان اینترنتی بگویند که بازدیدکنندگان سایت از کجا آمده یا از چه صفحاتی در سایت بازدید کرده‌اند.

یکی از روش‌های منطقی رهگیری فعالیتها در وبسایت از طریق نرم افزار تجزیه و تحلیل رویدادها² است. این نرم افزارها تمام صفحات، تصاویر، کلیپ‌های صوتی یا عکس‌هایی که بازدیدکنندگان سایت به آنها دسترسی داشته‌اند را ثبت، تجزیه و تحلیل کرده و گزارشی را تهیه می‌کنند که بیانگر رفتار بازدیدکنندگان هنگام مراجعه به سایت است. با استفاده از این نرم‌افزارها، کارآفرینان می‌توانند مشخص کنند که چه تعداد بازدیدکننده فقط یکبار به سایت آمده و چند نفر از آنان به کرات از آن بازدید کرده‌اند. مالکان فروشگاه‌های الکترونیکی می‌توانند مشخص کنند که مشتریان غالباً بر کدامیک از سئوالات FAQ کلیک کرده، در کدام بخش از سایت توقف بیشتری کرده، غالباً از کدام سایت آمده و حجم ترافیک سایت تا چه حد تحت تأثیر سرعت عملیات سرور قرار گرفته است. نرم‌افزار تجزیه و تحلیل جریان کلیک‌ها³ به کارآفرینان امکان می‌دهد تا مسیرهایی که بازدیدکنندگان سایت از آنها استفاده کرده و بخشهایی که بیشترین و کمترین وقت خود را در آن گذرانده‌اند مشخص کنند. این نرم‌افزارها توانایی استنباط این موضوع را به کارآفرینان می‌دهند که بازدیدکنندگان درباره وبسایت، محتوا، طراحی، محصولات و سایر ویژگی‌های مربوطه چگونه می‌اندیشند. بازخورد دریافتی از نرم‌افزار تجزیه و تحلیل رویدادها به کارآفرینان کمک می‌کند تا سایت‌های خود را مورد طراحی مجدد قرار داده و حرکت‌های گیج‌کننده، تصاویر گرافیکی غیرضروری، محتوای بی‌معنی، اطلاعات ناقص و سایر مشکلاتی که سبب ترک سایت مذکور توسط بازدیدکنندگان می‌شود را حذف نمایند.

سیمای یک شرکت

Motorcycle Superstore

هنگامی که دان بکلین شرکت Motorcycle Superstore را در سال 1998 تأسیس نمود، او به سرعت نیاز به اطلاعات قابل اتکاء از طریق نرم افزار تجزیه و تحلیل شبکه را احساس کرد. بکلین می‌گوید، "ما زمان بسیار محدودی برای بررسی ترافیک سایت و الگوهای فروش در اختیار داشتیم". نرم افزار تجزیه و تحلیل شبکه نشان داد که شرکت مذکور بخش اعظمی از مشتریان خود را در مرحله تسویه حساب از دست می‌دهد. مشتریان اقلام مورد نظر را به سبد خرید اضافه کرده، فرآیند تسویه حساب را آغاز کرده و سپس سبد و سایت مذکور را رها می‌کردند. بکلین و همکارانش کل فرآیند تسویه حساب را با هدف افزایش نرخ تبدیل سایت مورد بازنگری قرار دادند. بکلین می‌گوید "تغییرات صورت گرفته منجر به تفاوت‌های عظیمی شد. ما به کمک این نرم‌افزار توانستیم موارد کارآمد و ناکارآمد را مشخص کنیم".

¹ . counter

² . log-analysis software

³ . click-stream analysis software

سایر روش‌های رهگیری عبارتند از:

• **خوشه‌بندی¹**: این نرم‌افزار بازدیدکنندگان وبسایت را مورد بررسی قرار داده، رفتار آنها را تجزیه و تحلیل کرده و سپس آنها را در گروه‌های محدودتری دسته‌بندی می‌کند. بنابراین شرکت‌ها می‌توانند هر دسته از خریداران را با محصولات، کالاهای ویژه و پیشنهادهای متناسب هدف-گیری کنند.

• **فیلترینگ مشارکتی²**: این نرم‌افزار از الگوریتم‌های پیچیده‌ای برای تعیین علایق بازدیدکنندگان استفاده نموده و با مقایسه آنها با سایر خریدارانی که دارای ذائقه‌های مشابهی هستند این کار را انجام می‌دهد. آنگاه شرکت‌ها می‌توانند از این اطلاعات برای ارائه محصولات به گونه‌ای استفاده کنند که تک‌تک مشتریان با احتمال بیشتری به محصولات علاقه نشان داده و اینکار را با توجه به وضعیت خاص هر مشتری انجام می‌دهند.

• **سیستم‌های شخصیت‌شناسی مشتری³**: این برنامه‌ها تک‌تک مشتریان یک سایت را علامت‌گذاری کرده و پاسخ‌های آنها به صفحات گوناگون سایت را مشخص می‌کنند. بر اساس بخش‌هایی که مشتری عموماً از آنها بازدید کرده است، نرم‌افزار مذکور یک برداشت روانکاوانه را از مشتری انجام می‌دهد. به‌عنوان مثال، بازدیدکننده‌ای که مقاله‌ای را درباره تکنیک‌های ماساژ مطالعه می‌کند احتمالاً پیشنهاد خرید کتابی درباره داروهای گوناگون یا مجلات مربوط به موضوعات زیست محیطی را دریافت می‌کند.

• **هوش مصنوعی⁴**: این نرم‌افزار که در بعضی از مواقع به نام شبکه‌های عصبی شناخته می‌شود، پیچیده‌ترین نرم‌افزار از نوع خود محسوب می‌شود چرا که عملاً چیزهایی را از رفتار کاربر می‌آموزد. هر چه تعامل این برنامه با مشتری بیشتر باشد باهوشتر خواهد شد. آنها به مرور زمان می‌توانند به بازاریابان اینترنتی کمک کنند تا بفهمند که کدامیک از پیشنهادهای ویژه برای کدام دسته از مشتریان بیشترین کارایی را داشته و مشتریان در چه زمانی با بیشترین درجه احتمال به این پیشنهادهای پاسخ گفته و چگونه باید پیشنهادهای خود را به آنها عرضه نمود.

9-7: تضمین محرمانه ماندن اطلاعات و امنیت وب

9-7-1: محرمانه ماندن اطلاعات

توانایی اینترنت در رهگیری حرکات مشتریان منجر به افزایش دغدغه‌ها درباره محرمانه ماندن اطلاعات گردآوری شده توسط شرکتها شده است. تجارت الکترونیک امکان دسترسی به حجم عظیمی از اطلاعات مشتریان را به مؤسسات بازرگانی داده و مسئولیت حفظ اطلاعات مذکور و استفاده عاقلانه و منطقی از آنها را مطرح نموده است. با توجه به نتایج یکی از پروژه‌های مطرح در این زمینه، هشتادوشش درصد کاربران اینترنت اذعان می‌کنند که درباره محرمانه ماندن اطلاعات اینترنتی خود نگرانند. شرکت‌ها برای تضمین استفاده قانونی و اخلاقی از اطلاعات گردآوری شده از بازدیدکنندگان سایت‌های اینترنتی باید گام‌های زیر را بردارند:

یک بانک اطلاعاتی از داده‌های گردآوری شده مشتریان تهیه کنید: اولین گام برای تضمین مدیریت مناسب داده‌ها، ارزیابی دقیق نوع داده‌هایی است که شرکت مبادرت به گردآوری و ذخیره آنها می‌کند. شما آنها را چگونه گردآوری می‌کنید؟ چرا آنها را گردآوری می‌کنید؟ از این اطلاعات چگونه استفاده می‌کنید؟ آیا بازدیدکنندگان می‌دانند که شما از داده‌های مذکور چگونه استفاده می‌کنید؟ آیا برای استفاده مذکور نیازمند دریافت مجوز هستید؟ آیا از تمام داده‌های گردآوری شده استفاده می‌کنید؟

یک سیاست استفاده از اطلاعات محرمانه را برای اطلاعات گردآوری شده شرکت تهیه کنید: سیاست استفاده از اطلاعات محرمانه، اظهارنامه‌ای است که بیانگر ماهیت اطلاعات اینترنتی گردآوری شده توسط شرکت، نوع استفاده شرکت از اطلاعات مذکور و

1 . clustering

2 . collaborative filtering

3 . profiling systems

4 . artificial intelligence

راهکارهایی است که در صورت اعتقاد مشتریان به سوءاستفاده شرکت از اطلاعات مذکور، می‌توانند آنها را دنبال کنند. چندین شرکت اینترنتی در زمینه اطلاعات محرمانه فعال هستند (مثل TRUSTe، BBBOnline و BetterWeb و نظایر اینها) که دارای برنامه‌های تأیید اینترنتی هستند. برای بدست آوردن این تأییدیه اینترنتی، شرکت باید یک سیاست محرمانه نگه داشتن اطلاعات شخصی را داشته، آنرا به مورد اجرا گذاشته و اثربخشی آنرا مدنظر قرار دهد. بسیاری از این سایتها معجزه‌گرهای مربوط به سیاست‌های اینترنتی¹ و پرسشنامه‌های خودکاری² را ارائه می‌کنند که به مالکان شرکت‌های بازرگانی اینترنتی در تهیه اظهارنامه‌های جامع درباره سیاست‌های محرمانه مذکور کمک می‌کنند.

خطمشی نگهداری اطلاعات محرمانه شرکت را به‌طور برجسته و مشخص در وبسایت خود قرار داده و از آن تبعیت کنید: ایجاد چنین سیاستی کافی نیست. قراردادن آن در یک مکان برجسته و مشخص در وبسایت (سیاست مذکور باید در تمام صفحات وب-سایت قابل دسترسی باشد) و سپس التزام به آن سبب منطقی شدن سیاست مذکور خواهد شد. یکی از بدترین اشتباهات شرکت، انتشار سیاست مذکور و سپس عدم التزام به اجرای آن است. این کار نه تنها غیراخلاقی است بلکه در صورت انجام اقدامات قانونی توسط مشتریان بر علیه شرکت می‌تواند منجر به بروز خسارت‌های جدی شود.

9-7-2: امنیت

شرکتی که در حال انجام فعالیت بازاریابی در اینترنت است با دو هدف متعارض مواجه می‌شود: 1- حضور در اینترنت به نحوی که مشتریان از سراسر دنیا امکان دسترسی به سایت شرکت را داشته باشند 2- حفظ سطح بالایی از امنیت به نحوی که خود مؤسسه بازرگانی، سایت آن و اطلاعات گرد آوری شده از دست هکرها³ و افراد مزاحمی⁴ که قصد صدمه زدن به آن را دارند در امان باشند. شرکت‌ها دارای یکسری ابزارهای محافظتی در قبال آنها هستند ولی هکرها که دارای زمان، استعداد و عزم کافی هستند معمولاً می‌توانند حتی پیچیده‌ترین موانع ایمنی را پشت سر بگذارند. اگر هکرها تصمیم به رخنه در سیستمی را بگیرند، می‌توانند صدمات جبران‌ناپذیری به آن وارد کرده، برنامه‌ها و اطلاعات حساس مشتریان را سرقت کرده، اطلاعات ارزشمند را تغییر داده یا پاک کرده، ظاهر و محتوای سایت را تغییر داده یا سایت مذکور را به‌طور کامل از کار بیندازند. یکی از مطالعات انجام شده توسط اداره تحقیقات فدرال (FBI) و انجمن امنیت کامپیوتر به این نتیجه رسید که چهل درصد تمام شرکت‌ها با تلاش برای سرقت داده‌هایشان مواجه شده‌اند. به عنوان مثال، هک‌هایی که از رمزهای عبور سرقتی استفاده می‌کنند اخیراً امکان دسترسی غیر مجاز به یک پایگاه اطلاعاتی شرکت LexisNexis که یک کارگزار اطلاعاتی است را یافته و اطلاعات شخصی بیش از سیصد و ده هزار نفر را دزدیده‌اند. سرقت هویت اکنون به یکی از رشدیابنده‌ترین جرایم اینترنتی در ایالات متحده تبدیل شده است. کمیسیون تجارت فدرال تخمین می‌زند که ده میلیون آمریکائی قربانی سرقت هویت شده‌اند (اگرچه حدود هفتاد درصد از آنها بصورت غیر اینترنتی انجام شده است) که منجر به چهل و هشت میلیارد دلار خسارت به مؤسسات بازرگانی شده است.

برای حداقل کردن احتمال حمله توسط هکرها، شرکت‌های الکترونیکی بر ابزارهای متعددی تکیه دارند که شامل نرم افزار کشف ویروس⁵، نرم-افزار کشف مزاحم⁶ و دیوارهای آتش⁷ است. در اساسی‌ترین سطح محافظت، نرم‌افزارهای کشف ویروس وجود دارند که مبادرت به اسکن رایوهای کامپیوتر برای کشف ویروس‌ها می‌کنند که برنامه‌های ناخوشایندی هستند که توسط هک‌های منحرف برای صدمه زدن به کامپیوترها و اطلاعات مربوطه طراحی شده‌اند. یکی از مطالعات انجام شده توسط ICSA این‌گونه گزارش داده است که هم تعداد دفعات و هم هزینه حملات ویروسی به مؤسسات بازرگانی در حال افزایش است. شدت حملات ویروسی دامنه گسترده‌ای دارد که از برنامه‌های نسبتاً بی‌ضرری که فقط پیام-

1 . online policy wizards

2 . automated questionnaires

3 . hackers

4 . intruders

5 . virus detection software

6 . intrusion detection software

7 . firewall

های خنده‌دار را به صفحه کاربر ارسال می‌کند گرفته تا پاک کردن هارد کامپیوتر یا تخریب کل سیستم را شامل می‌شود. چون هکرها همیشه ویروس‌های جدیدی را برای حمله به سیستم‌های کامپیوتری طراحی می‌کنند، کارآفرینان باید نرم افزار کشف ویروس خود را به‌روز نگه داشته و همیشه آنرا اجرا کنند. حمله توسط یک ویروس می‌تواند منجر به قفل شدن سایت شرکت شود.

نرم‌افزار کشف مزاحم نقشی اساسی برای تمام شرکتهای بازرگانی اینترنتی دارد. این نرم افزارها مداوماً فعالیت‌های صورت گرفته در سرور¹ شبکه شرکت را کنترل کرده و اگر متوجه تلاش یک نفر برای نفوذ به سیستم کامپیوتر شرکت شده یا فعالیتی غیرعادی را کشف کنند در این زمینه هشدار می‌دهند. نرم افزارهای کشف مزاحم نه تنها می‌توانند تلاش‌های صورت گرفته توسط کاربران غیر مجاز برای نفوذ به سیستم‌های کامپیوتری را کشف کنند بلکه می‌توانند مکان هکر را نیز شناسایی کنند. بسیاری از نرم افزارها دارای قابلیت حفظ سوابق تلاش‌های صورت گرفته برای نفوذ در سیستم و ارائه آن به دادگاه هستند به نحوی که شرکت‌ها می‌توانند علیه مزاحمین اینترنتی دست به اقدامات قانونی بزنند. شرکت‌های امنیت شبکه مثل ScanAlert نرم افزارهایی را ارائه می‌کنند که مبادرت به اسکن روزانه وبسایت مؤسسات بازرگانی کوچک می‌کنند تا از ایمنی آن در قبال حمله هکرها اطمینان حاصل کنند. شرکت‌های اینترنتی که از این نرم افزار استفاده می‌کنند می‌توانند علامت تأییدیه‌ای را ارسال کنند که نشان‌دهنده مصونیت سایت آنها در قبال دسترسی غیرمجاز است.

دیوار آتش ترکیبی از نرم‌افزار و سخت افزار است که به‌عنوان واسطه بین اینترنت و شبکه کامپیوتری شرکت عمل کرده، به کارکنان امکان دسترسی به اینترنت را داده ولی از ورود کاربران غیرمجاز به شبکه شرکت و برنامه‌ها و داده‌های موجود در آن ممانعت می‌کند. دیوار آتش نقشی اساسی در عملیات اینترنتی شرکت دارد ولی کارآفرینان باید اطمینان حاصل کنند که دیوارهای آتش آنها به شکل مناسبی طراحی شده است. در غیر اینصورت، این دیوارها بلااستفاده خواهند بود. یکی از مطالعات انجام شده بر بیش از 2000 وبسایت توسط یک شرکت مشاور امنیتی به‌نام ISCA.net، به این نتیجه رسید که اگر چه همه سایت‌ها دارای دیوار آتش هستند ولی بیش از هشتاد درصد آنها به علت فقدان طراحی مناسب در مقابل حملات صورت گرفته توسط نرم افزارهای معمولی موجود آسیب‌پذیرند. حتی با در نظر گرفتن تمام این معیارهای امنیتی، بهتر است شرکت‌ها صفحات وب خود را روی سروری مجزا از سرور شبکه‌ای که فعالیت‌های بازرگانی شرکت بر روی آن انجام می‌شود نصب کنند. حتی اگر هکرها بتوانند وارد وبسایت شوند، امکان دسترسی به داده‌ها و برنامه‌های حساس شرکت را نخواهند داشت.

شاید مؤثرترین استراتژی امنیتی، ایجاد لایه‌های امنیتی با استفاده از ابزارهای سه گانه فوق و رمزگذاری داده‌های حساس است به نحوی که اگر نفوذی صورت گیرد، هکر نتواند داده‌های مذکور را بخواند. علاوه بر این، مالکان مؤسسات بازرگانی باید کارکنان مجاز به دسترسی به اطلاعات حساس را ملزم به استفاده از رمز عبور نمایند.

انجمن امنیت کامپیوتر، مقالات، اطلاعات و سمینارهایی را برای کمک به مالکان مؤسسات بازرگانی برای حفظ امنیت کامپیوتر آنها ارائه می‌دهد. مجله الکترونیکی امنیت بازرگانی یک مجله ماهیانه رایگان درباره امنیت کامپیوتر است و مجله امنیت اطلاعات، که توسط انجمن بین المللی امنیت کامپیوتر منتشر می‌شود نیز توصیه‌های مفیدی را در زمینه حفظ ایمنی کامپیوتر ارائه می‌کند. برای کارآفرینانی که مایل به ارزیابی امنیت سایت‌های خود هستند، ICSA یک سیستم رایگان بررسی فوری امنیت را ارائه می‌کند که آزمون‌های امنیتی گوناگونی را روی سایت انجام داده و سپس یک شاخص ضریب ریسک² را در شش گروه مختلف برای شرکت ارسال می‌کند که شامل خطر نفوذ هکرها به سایت نیز می‌شود.

درست همانند خرده‌فروشی سنتی، در تجارت الکترونیکی نیز تا وقتی که پولی به شرکت پرداخت نشده، فروش اهمیتی ندارد! در اینترنت، مشتریان خواهان معاملاتی هستند که بتوانند آنرا به سهولت انجام داده و ساده‌ترین کار برای ارائه امکان پرداخت به مشتریان برای انجام معاملات تجارت الکترونیکی، استفاده از کارت‌های اعتباری است. با این وجود، از دید مشتری اینترنتی، تضمین امنیت اطلاعات کارت‌های اعتباری یکی از مهم‌ترین موضوعات امنیتی به حساب می‌آید.

پردازش معاملات کارت اعتباری مستلزم این است که شرکت یک حساب خرید اینترنتی را از یک بانک یا واسطه مالی اخذ کند. هزینه‌های راه-اندازی یک حساب خرید اینترنتی نوعاً بین پانصد تا هزار دلار است ولی شرکت‌ها مبالغی را نیز بصورت ماهیانه برای حق دسترسی می‌پردازند که بین چهل تا هشتاد دلار بعلاوه هزینه‌ای بین ده تا شصت سنت به ازای هر معامله است. هنگامی که یک شرکت اینترنتی دارای حساب خرید اینترنتی می‌شود، می‌تواند کارت‌های اعتباری را از مشتریان اینترنتی بپذیرد. برای تضمین امنیت شماره کارت اعتباری مشتری، خرده‌فروشان

¹ . server

² . risk index

اینترنتی نوعاً از تکنولوژی لایه سوکتی امنیتی (SSL)¹ برای رمزگذاری اطلاعات معاملات مشتریان حین حرکت در فضای اینترنت استفاده می-کنند. با استفاده از سبدهای خرید امن، حتی کوچک‌ترین فروشگاه‌هایی که با استفاده از تجارت الکترونیکی مشغول کار هستند می‌توانند معاملات اینترنتی امنی را در اختیار مشتریان خود قرار دهند.

معاملات کارت‌های اعتباری اینترنتی خطراتی را برای شرکت‌ها به همراه دارند. شرکت‌های اینترنتی تقریباً هر ساله 2/8 میلیارد دلار به دلیل تقلب‌های پرداخت اینترنتی زیان می‌بینند. رایج‌ترین مشکل در زمینه برگشت پول است که مربوط به آن دسته از مبادلات اینترنتی است که مشتریان در باره آنها با شرکت اختلاف نظر دارند. علیرغم معاملات مربوط به کارت‌های اعتباری در یک فروشگاه خرده‌فروشی، معاملات اینترنتی صورت گرفته مستلزم هیچگونه امضایی نبوده و لذا زمانی که مشتری با شرکت درباره معامله‌ای که هیچگاه از طریق کارت اعتباری او صورت نگرفته با شرکت اختلاف نظر پیدا می‌کند، شرکت‌های اینترنتی با زیان مواجه می‌شوند. یک شرکت تحقیقاتی به نام یانکی گروپ تخمین می‌زند که بین یک تا دو درصد تمام معاملات تجارت الکترونیکی تلاش‌هایی با هدف تقلب هستند. اخیراً سارقی در رومانی اقدام به استفاده از یک کارت اعتباری سرقتی برای خرید هشت کیف دستی نمود ولی شرکتی که معاملات مربوط به کارت‌های اعتباری را انجام می‌دهد متوجه تلاش مذکور شده و معامله 380 دلاری مذکور را متوقف کرد.

یکی از روش‌های پیشگیری از تقلب، درخواست عدد تأییدیه رمز کارت مشتریان (CVV² یا CVV2) است که یک عدد سه رقمی بالای قسمت امضاء در پشت کارت اعتباری و به همین ترتیب شماره کارت و تاریخ انقضای آن است. شرکت‌های اینترنتی همچنین می‌توانند از یک فرآیند پردازش همزمان کارت‌های اعتباری استفاده کنند که مجوز انجام معامله از طریق کارت‌های اعتباری را صادر می‌کند ولی مبالغ مذکور می-تواند بالا باشد. علاوه بر این، با استفاده از شرکتی که توانایی رهگیری کالاهای ارسالی را دارد، شرکت‌های اینترنتی می‌توانند اثبات کنند که مشتری عملاً کالای مذکور را دریافت کرده و این امر می‌تواند به کاهش خطر پرداخت‌های متقلبانه کمک کند.

¹ . Secure Sockets Layer

² . Card Verification Value

9-8: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

تجارت الکترونیکی در حال ایجاد اقتصاد جدیدی است که در حال برقراری ارتباط بین تولید کنندگان، فروشندگان و مشتریان از طریق تکنولوژی به شیوه‌ای است که تاکنون امکان‌پذیر نبوده است. در دنیای تجارت الکترونیکی مدرن که از سرعت بسیار زیادی نیز برخوردار است، اندازه شرکت به میزان سرعت و انعطاف‌پذیری آن اهمیت ندارد. اینترنت در حال ایجاد یک نظم نوین صنعتی بوده و شرکت‌هایی که نمی‌توانند خود را با آن انطباق دهند به زودی نابود خواهند شد.

1- مزایای فروش از طریق اینترنت را بیان کنید.

اگرچه یک استراتژی فروش اینترنتی تضمین‌کننده موفقیت نیست ولی شرکت‌هایی که در زمره پیشگامان فروش اینترنتی هستند از مزایای متعددی برخوردارند که تعدادی از آنها عبارتند از:

- فرصتی برای افزایش درآمد
- توانایی توسعه قابلیت دسترسی به بازارهای جهانی
- توانایی انجام فعالیت‌ها به‌طور 24 ساعته و 7 روز در هفته
- ظرفیت استفاده از ماهیت تعاملی اینترنت برای بهبود خدمات مشتریان
- قدرت آموزش یا اطلاع‌رسانی
- توانایی کاهش هزینه انجام فعالیت‌های بازرگانی
- توانایی تعیین فرصت‌های جدید کسب و کار و سرمایه‌گذاری بر آنها
- قدرت رهگیری نتایج فروش

2- عواملی که یک کارآفرین باید قبل از ورود به عرصه تجارت الکترونیکی آنها را در نظر بگیرد را مشخص کنید.

- مالکان شرکت‌ها قبل از آغاز فعالیت‌های خود در زمینه تجارت الکترونیکی باید موضوعات مهم زیر را در نظر بگیرند:
- یک شرکت چگونه از ارتباطات متقابل اینترنت و فرصت‌های ایجاد شده برای تبدیل روابط خود با عرضه‌کنندگان و فروشندگان، مشتریان و سایر افراد ذینفع بیرونی که نقشی حیاتی در موفقیت آن دارند استفاده می‌کند.
- موفقیت در فضای اینترنت مستلزم این است که شرکت طرحی را برای ادغام وب در استراتژی کلی خود تهیه کند. این طرح باید موضوعاتی مثل طراحی و حفظ سایت، ایجاد و مدیریت نام تجاری، استراتژی‌های بازاریابی و پیشبرد، فروش و خدمات مشتریان را مد نظر قرار دهد.
- توسعه روابط عمیق و بلندمدت با مشتریان در وب اهمیت بیشتری یافته است. جذب مشتریان در وب هزینه دارد و شرکت‌ها باید بتوانند مشتریان اینترنتی خود را حفظ کنند تا وب‌سایت‌های خود را سودآور نگهدارند.
- حضور منطقی در اینترنت نیازمند سرمایه‌گذاری مستمر منابعی مثل زمان، پول، انرژی و استعداد است. ایجاد یک وب‌سایت جذاب مملو از تصاویر گیرای محصولات تنها آغاز کار است.
- سنجش موفقیت تلاش‌های فروش اینترنتی نقش اساسی در حفظ ارتباطات شرکت با مشتریانی دارد که ذائقه‌ها، نیازها و ترجیحات آنها مداوماً در حال تغییر است.

3- توهّمات دوازده گانه تجارت الکترونیکی و نحوه اجتناب از به دام افتادن در آنها را شرح دهید.

توهّمات دوازده گانه تجارت الکترونیکی عبارتند از:

- توهّم 1: راه‌اندازی کسب و کار در اینترنت آسان و ارزان است.
- توهّم 2: با راه‌اندازی سایت، مشتریان به سوی ما هجوم خواهند آورد.
- توهّم 3: پولسازی از طریق اینترنت آسان است.
- توهّم 4: محرمانه ماندن اطلاعات موضوع مهمی در اینترنت نیست.
- توهّم 5: تکنولوژی مهمترین بخش تلاش‌های صورت گرفته در زمینه تجارت الکترونیکی است.

توهم 6: "استراتژی؟ من برای فروش از طریق اینترنت نیازمند استراتژی نیستم! فقط به من یک وبسایت بدهید و بقیه کارها خود به خود درست خواهد شد."

توهم 7: در اینترنت، خدمات مشتریان به اندازه فروشگاههای خردهفروشی سنتی اهمیت ندارد.

توهم 8: نور و زرق و برق باعث بهتر شدن سایت می شود.

توهم 9: ظاهر (ویترین) در درجه اول اهمیت قرار دارد.

توهم 10: تجارت الکترونیک سبب ناپدید شدن فروشگاههای خردهفروشی سنتی می شود.

توهم 11: بیشترین فرصت های تجارت الکترونیکی در بخش خردهفروشی وجود دارند.

توهم 12: دیگر برای ورود به اینترنت خیلی دیر شده است.

4- استراتژی های اساسی که کارآفرینان برای کسب موفقیت در تلاش های تجارت الکترونیکی خود باید دنبال کنند را شرح دهید.

در قسمت زیر، خط مشی هایی برای ایجاد یک استراتژی اینترنتی موفق برای یک شرکت الکترونیکی کوچک وجود دارد:

- بر یک حوزه تخصصی در بازار تمرکز کنید.
- یک جامعه ایجاد کنید.
- با ارائه ایشانتیون یا چیزهای مجانی، بازدیدکنندگان را جذب کنید.
- از نامه های الکترونیکی به صورت خلاقانه استفاده نموده ولی از ارسال پیام های تبلیغاتی ناخواسته اجتناب کنید.
- اطمینان حاصل کنید که وبسایت شما بیانگر نوعی "اعتبار" است.
- ایجاد همکاری های استراتژیک را مد نظر قرار دهید.
- از حداکثر قدرت دسترسی جهانی اینترنت استفاده کنید.
- وبسایت خود را هم بصورت آنلاین و هم بصورت آفلاین تهیه کنید.
- یک استراتژی مؤثر در زمینه بهینه سازی موتور جستجو (SEO) تهیه کنید.

5- تکنیک های طراحی یک وبسایت موفق را بیاموزید.

هیچ فرمول قطعی و مشخصی برای متوقف کردن کاربران از فرآیند جستجو وجود ندارد ولی پیشنهادهای زیر می تواند در این زمینه مفید باشد:

- مشتریان هدف خود را بشناسید.
- هر آنچه مشتریان می خواهند را به آنها بدهید.
- یک نام مناسب را برای وبسایت انتخاب کنید.
- حرکت در وبسایت خود را آسان کنید.
- یک مرکز تبادل ایده ایجاد کنید.
- با ارائه انگیزه کافی برای بازگشتن به وبسایت، مشتریان اینترنتی را به خود وفادار کنید.
- لینک هایی را به سایر شرکت ها، خصوصاً شرکت های فروشنده کالاها یا خدمات مکمل برقرار کنید.
- گزینه مربوط به پست الکترونیکی و شماره تلفن را در سایت خود بگنجانید.
- به خریداران امکان دهید تا سفارشات خود را بصورت اینترنتی ردیابی کنند.
- برای خریداران اینترنتی امتیازات ویژه ای قائل شوید.
- طرح ساده ای را دنبال کنید.
- یک فرآیند سریع و ساده را برای تسویه حساب ایجاد کنید.
- به مشتریان تضمین دهید که معاملات اینترنتی آنها از ایمنی کافی برخوردار است.
- هزینه های حمل و جابجایی را در همان بدو امر به اطلاع مشتریان برسانید.
- معاملات را تأیید کنید.

- سایت خود را به روز نگه دارید.
 - سایت خود را مکرراً آزمایش کنید.
 - از یک طراح حرفه‌ای برای طراحی سایت خود استفاده کنید.
- 6- شرح دهید که شرکت‌ها چگونه می‌توانند نتایج وبسایت‌های خود را رهگیری کنند.
- ساده‌ترین تکنیک برای رهگیری نتایج وبسایت‌ها، استفاده از یک شمارشگر است که تعداد بازدیدهای انجام شده از یک وبسایت را مشخص می‌کند. گزینه دیگر برای رهگیری فعالیت‌های اینترنتی از طریق نرم افزار تجزیه و تحلیل رویدادها است. این نرم‌افزارها تمام صفحات، تصاویر گرافیکی، کلیپ‌های صوتی یا عکس‌هایی که بازدیدکنندگان یک سایت به آن دسترسی داشته را مشخص کرده و نرم‌افزار تجزیه و تحلیل رویدادها نیز مبادرت به تجزیه و تحلیل این رخدادها و تهیه گزارشی می‌کند که بیانگر رفتار بازدیدکنندگان هنگام استفاده از یک سایت است. شاخص‌های کلیدی سنجش اثر بخشی عملکرد سایت شامل نرخ کلیک شمار، هزینه به ازای جذب هر مشتری و نرخ تبدیل است.
- 7- بیان کنید که تجارت الکترونیکی چگونه محرمانه ماندن اطلاعات شخصی و تضمین اطلاعات گردآوری شده و ذخیره شده از طریق اینترنت را تضمین می‌کند.
- شرکت‌ها برای تضمین استفاده قانونی و اخلاقی از اطلاعات گردآوری شده از بازدیدکنندگان وبسایت باید گام‌های زیر را بردارند.
- یک بانک اطلاعاتی از داده‌های گردآوری شده مشتریان تهیه کنند.
 - یک سیاست محرمانه نگهداشتن اطلاعات را تهیه کنند.
 - سیاست محرمانه نگهداشتن اطلاعات شرکت را بصورت برجسته در وبسایت قرار داده و به آن پایبند باشند.
- برای تضمین امنیت اطلاعات گردآوری شده و ذخیره شده در اثر معاملات اینترنتی، شرکت‌ها باید بر نرم‌افزارهای کشف ویروس و مزاحم و دیوارهای آتش تکیه کنند تا از حملات هکرها مصون بمانند.

9-9: سؤالاتی برای بحث

- 1- اینترنت و تجارت الکترونیکی به چه شیوه‌هایی نحوه انجام فعالیت‌های بازرگانی را تغییر داده‌اند؟
- 2- مزایای شرکتی که کالاها و خدمات خود را از طریق اینترنت به فروش می‌رساند شرح دهید.
- 3- درباره عواملی که کارآفرینان باید قبل از راه‌اندازی سایت تجارت الکترونیکی خود آنها را مد نظر قرار دهند بحث کنید.
- 4- توهمات دوازده گانه تجارت الکترونیک کدامند؟ یک کارآفرین برای اجتناب از آنها چه می‌تواند بکند؟
- 5- رویکردهای اساسی موجود برای آغاز تلاش‌های تجارت الکترونیکی توسط کارآفرینان را شرح دهید. مزایا، معایب و هزینه‌های مربوط به هر یک از آنها کدامند؟
- 6- چه توصیه‌های استراتژیکی را به یک کارآفرین برای راه‌اندازی یک شرکت الکترونیکی دارید؟
- 7- برای داشتن یک صفحه اینترنتی موفق، ویژگی‌های طراحی مربوطه کدامند؟
- 8- ویژگی‌های یک نام دامنه ایده‌آل (URL) را شرح دهید.
- 9- تکنیک‌های شرکت‌های الکترونیکی برای رهگیری نتایج وبسایت‌های خود را بیان کنید. هر یک از این تکنیک‌ها چه مزایایی دارند؟
- 10- شرکت‌های الکترونیکی برای تضمین محرمانه نگهداشتن اطلاعات گردآوری شده و ذخیره شده از طریق اینترنت چه باید بکنند؟
- 11- شرکت‌های الکترونیکی برای محافظت از بانک اطلاعاتی خود و مصون نگهداشتن اطلاعات مربوط به معاملات مشتریان از دست هکرها قادر به استفاده از چه تکنیک‌هایی هستند؟
- 12- چرا ارزیابی اثربخشی یک وبسایت مشکلاتی را برای کارآفرینان اینترنتی ایجاد می‌کند؟



فصل 10: استراتژی‌های قیمت‌گذاری

قیمت آن چیزی است که می‌پردازید. ارزش آن چیزی است که دریافت می‌کنید.

نویسنده ناسناس

اهداف یادگیری فصل

- در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:
- 1- درباره روابط بین قیمت‌گذاری، وجهه، رقابت و ارزش بحث کنید.
 - 2- تکنیک‌های موثر قیمت‌گذاری برای معرفی کالاها یا خدمات جدید یا فعلی را بیان کنید.
 - 3- روش‌ها و استراتژی‌های قیمت‌گذاری برای الف - خرده‌فروشان، ب- تولیدکنندگان، ج- شرکت‌های خدماتی را شرح دهید.
 - 4- تأثیر اعتبار بر قیمت‌گذاری را بیان کنید.

قیمت‌گذاری یک تصمیم بازرگانی به حساب می‌آید که هم هنر و هم علم بوده و رنگ و بویی از یک شم یا غریزه نیز در آن وجود دارد که برای تهیه یک معیار قیمت‌گذاری خوب از آن استفاده می‌شود. قیمت‌گذاری کالاها و خدمات، کارآفرینان را ملزم می‌کند تا بین نیروهای پیچیده متعدد نوعی تعادل برقرار کنند که بسیاری از آنها در جهت‌های مخالف یکدیگر عمل می‌کنند. کارآفرینان باید قیمت کالاها و خدمات را به گونه‌ای تعیین کنند که مشتریان را به خود جذب کرده و منجر به کسب سود برای شرکت شود. متأسفانه بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک بدون گردآوری اطلاعات کافی در باره هزینه عملیات و ماهیت مشتریان مبادرت به تعیین قیمت می‌کنند. قیمت یکی از عوامل مهم در ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان بوده و تکنیک‌های قیمت‌گذاری حساب نشده می‌توانند منجر به سردرگمی و دور شدن مشتریان شده و سودآوری شرکت مذکور را در معرض خطر قرار دهند. قیمت‌گذاری یکی از مهمترین تصمیمات مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک است. تحقیقات انجام شده توسط شرکت مشاوره‌ای مک‌کینزی نشان می‌دهد که استراتژی‌های مناسب قیمت‌گذاری در مقایسه با کاهش هزینه‌های ثابت یا متغیر تأثیر بیشتری بر سود شرکت خواهد داشت. قیمت‌گذاری نامناسب منجر به شکست آن دسته از شرکتهایی می‌شود که مالکان آنها، به اشتباه تصور می‌کردند که قیمت‌هایشان آنقدر بالاست که نمی‌تواند منجر به کسب سود شود درحالی که در واقع چنین نبوده است.

سیمای یک شرکت

Timeless Message

جف تروت، بنیانگذار شرکت Timeless Message، شرکتی که مبادرت به فروش بطریهایی همراه با پیامهای تبریک در داخل آنها می‌کند، پس از مشورت با یک مشاور قیمت‌های خود را از میانگین سی دلار به اِزای هر بطری به شصت دلار افزایش داد. شرکت مذکور بهای تمام‌شده و ارزش بازار محصولات خود را کمتر از حد تخمین زده بود. افزایش قیمت منجر به یک اُفت فروش کوتاه‌مدت شد ولی به گفته تروت، "ما برای اولین بار پس از چهار سال به مرز سودآوری رسیدیم. این بدان معنا بود که ما یک صورت‌حساب ده دلاری را به اِزای هر سفارش صادر می‌کردیم."

تصمیمات قیمت‌گذاری بر هر چیزی، از تلاش‌های بازاریابی و فروش گرفته تا عملیات و استراتژی یک شرکت کوچک مؤثر است. قیمت عبارتست از ارزش پولی یک کالا یا خدمت در بازار. قیمت چیزی است که مشتری باید بپردازد تا بتواند کالا یا خدمت مربوطه را دریافت کند. قیمت علامتی مبنی بر ارزش یک کالا یا خدمت است. افراد و مشتریان مختلف ارزشهای مختلفی را برای کالاها یا خدمات مشابه قائل می‌شوند. از دید کارآفرین، قیمت باید با ادراکات ارزشی مشتریان همخوانی داشته باشد. به قول یکی از نویسندگان، "قیمت‌گذاری نه صرفاً یک مسئله محاسباتی بلکه یک آزمون روانشناسی است". روانشناسی قیمت، بیش از آنکه یک علم باشد یک هنر است. این موضوع بر ایجاد ارزش در ذهن مشتری

تأکید داشته ولی به این امر واقف است که ارزش، عبارتست از آن چیزی که مشتری برای کالا یا خدمت قائل می‌شود. در بسیاری از موارد، مشتریان به دنبال یک کالا یا خدمت بوده و از قیمت به عنوان نمادی برای سنجش میزان ارزش آن استفاده می‌کنند. نمونه‌های زیر که نشان دهنده ارتباط گنج کننده بین قیمت و ارزش ادراکی است را در نظر بگیرید:

- در بخش بسیار باکلاس صنعت ساعت، اعم از رولکس، کارتیه، پاتک فیلیپ، چوپارد، توریگ، بلانک پین و کروم جزو مارکهای گرانبه‌قیمت ساعت‌های دست‌ساز به حساب می‌آیند که قیمت فروش آنها بین ده تا پنجاه هزار دلار است، برای بعضی افراد، داشتن یکی از این ساعتها نماد موفقیت مالی است (اگر چه در مقایسه با یک ساعت تیمکس کوارتز ده دلاری در نشان دادن زمان از دقت کمتری برخوردارند).
- برای ایجاد یک حوزه تخصصی در بازار نوشابه‌های الکلی، شرکتهای کوچک در ایالات متحده شروع به تولید دسته‌های کوچکی از محصولات باکیفیت به سبک اروپایی نموده و از نوشیدنی‌های انگلیسی، نوشیدنیهای کم‌الکل و نوشیدنیهای قوی به‌جای نوشیدنیهای مرسوم استفاده کردند که غولهای این صنعت در حال فروش آنها بودند. در یک حرکت رو به بالا در بازار این محصولات (که در مقایسه با افزایش 63 درصدی فروش آن از سال 1991 فروشی تقریباً یکنواخت را به همراه داشت)، این شرکتهای کوچک در حال بازاریابی محصولات اعلا، البته با قیمت‌هایی بسیار بالا هستند. علاوه بر محتوای 18/5 درصدی الکل و قیمت 16 دلاری به ازای هر بطری، شرکت داگ فیش از طعم تمشک استفاده کرده و به افراد حرفه‌ای نیز توصیه می‌کند که از آن استفاده کنند. ساموئل آدامز، یکی از این تولیدکنندگان، گرانترین نوع از این محصولات را در دنیا می‌سازد. معروفترین مارک این شرکت که از جو و مخمرهای ویژه تولید می‌شود، صد دلار به ازای هر بطری به فروش می‌رسد. چون شرکت مذکور در هر سال فقط 8,000 بطری از این محصولات را تولید می‌کند، بعضی از اینها در سایت معروف Ebay تا قیمت 200 دلار هم به فروش می‌رسند!
- شرکت خودکارسازی رنسانس قلم‌های خودنویسی را می‌فروشد که حاوی DNA کریستال شده آبراهام لینکلن به بهای 1650 دلار است. همانگونه که می‌بینید، تعیین قیمت‌های بالاتر در بعضی از مواقع می‌تواند منجر به افزایش جذابیت کالا یا خدمت شود (البته اگر قیمت بالاتری را برای کالا یا خدمتی منظور می‌کنید، باید ارزش اینکار را داشته باشد). ارزش این محصولات در عملکرد فنی برتر آنها نیست بلکه در کمیابی و منحصر به فرد بودن و وجهه‌ای است که می‌تواند برای خریداران ایجاد کند. اگر چه کارآفرین باید عمق کم بازار را برای این اقلام بسیار لوکس درک کند، مالکیت ارض‌کننده شخصیتی که ساعت‌های گرانبه‌قیمت، خودنویسها، خودروها، جواهرات و سایر اقلام برآورده می‌کنند یکی از نیروهای روانی حامی استراتژی قیمت‌گذاری پرمایه¹ (حداکثری) به حساب می‌آید.

10-1: نیروهای بالقوه سه گانه: وجهه، رقابت، ارزش

10-1-1: قیمت، انعکاسی از وجهه است

سیاست‌های قیمت‌گذاری یک شرکت اطلاعات مهمی را درباره وجهه کلی آن به مشتریان منتقل می‌کند. به‌عنوان مثال قیمت‌های منظور شده توسط یک فروشگاه لباس‌های شیک مردانه منعکس کننده وجهه‌ای کاملاً متفاوت از قیمت‌های منظور شده توسط یک کارخانه است. مشتریان به قیمت‌ها نگاه می‌کنند تا مشخص کنند که مایل به معامله با کدامیک از فروشگاهها هستند. قیمت‌های بالا غالباً منعکس کننده ایده‌هایی مثل کیفیت، پرستیژ و منحصر به فرد بودن برای مصرف کنندگان است. راب داکترز، یک کارشناس قیمت‌گذاری می‌گوید "انسانها مجموعه کاملی از معادلات را هنگام خرید در نظر گرفته و یکی از مواردی که اغلب مردم آنرا مد نظر قرار می‌دهند این است که قیمت بالا به معنای کیفیت بالاست". به همین ترتیب، هنگام تهیه یک رویکرد بازاریابی نسبت به قیمت‌گذاری، کارآفرینان باید قیمت‌هایی را تعیین کنند که با انتظارات و تمایل آنها نسبت به خرید همخوانی داشته باشد. غالباً مالکان کسب و کارهای کوچک کالاها و خدمات خود را کمتر از حد قیمت‌گذاری نموده و اعتقاد دارند که قیمت پایین تنها روشی است که از آن طریق می‌توانند به یک مزیت رقابتی دست یابند. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت مشاوره‌ای کوپرنیک به این نتیجه رسیده است که تنها 15 تا 35 درصد مشتریان هنگام انتخاب یک کالا یا خدمت قیمت را به‌عنوان معیار اصلی در نظر می‌گیرند. یکی از اشتباهات رایج قیمت‌گذاری که مالکان کسب و کارهای کوچک مرتکب می‌شوند ناتوانی در تشخیص ارزش اضافی، آسایش، خدمات و کیفیتی است که به مشتریان نشان می‌دهند چرا که مشتری بهای تمام اینها را در کنار یکدیگر می‌پردازد. اگرچه شرکتهای بزرگ از حجم فروش

¹ . premium price strategy

بالا تر و در نتیجه ساختار هزینه پایین تری برخوردارند، بعضی از شرکتهای کوچک در دام رقابت قیمت می افتند. این امر نسخه شکست است. یکی از تجار که کالاهایی با کلاس را با قیمت‌های بسیار بالا می فروشد می گوید، "مردم به دنبال کیفیت هستند. آنها در جستجوی ارزش هستند. اگر شما قیمت‌ها را کاهش دهید، آنها تصور می کنند که از ارزش مذکور و کیفیت آن کاسته‌اید". کاهش قیمت‌ها می تواند چرخه خطرناکی بوده و منجر به نابودی یک مؤسسه شود. یکی از مطالعات انجام شده توسط "رافی محمد" نویسنده کتاب "هنر قیمت گذاری" در زمینه کسب و کارهایی که در صنایع مختلف مشغول فعالیت هستند به این نتیجه رسید که شرکتهایی که قیمت خود را به میزان یک درصد افزایش داده‌اند شاهد افزایش یازده درصدی در سود خود بوده‌اند. شرکتهایی که قیمت خود را به میزان ده درصد افزایش داده‌اند، افزایش سودی معادل صد درصد را تجربه کرده‌اند! این مطالعه بدان معنا نیست که شرکتها در افزایش قیمت‌ها آزادی نامحدودی دارند بلکه بسیاری از آنان می توانند قیمت‌های خود را به اندازه کافی افزایش دهند تا نتایج عملکرد مالی خود را به میزان قابل توجهی بهبود دهند (مشروط به اینکه مشتریان را قانع کنند که کالاهای ارائه شده توسط آنها دارای ارزش بالاتری است).

در بازار شلوغ مشروبات غیرالکلی، جنگ مهم بازار غالباً رقابت بین دو غول این صنعت یعنی کوکاکولا و پیسی است. با این وجود بعضی از شرکتهای کوچک بگونه‌ای برنامه‌ریزی کرده‌اند که بتوانند در حوزه‌های تخصصی بازار مشروبات غیرالکلی نفوذ کرده و این کار را با محصولات تخصصی گرانقیمتی انجام می دهند که از مواد کاملاً طبیعی تولید شده، طعمهای عجیب و غریبی داشته یا اینکه دارای ویژگیهای جذاب دیگری هستند.

سیمای یک شرکت

شرکت Healthy Beverage

در سال 2002، اریک شینل و استیون کسلر، لیموناد استییزگرین را به عنوان بخشی از کسب و کار جدید خود در شرکت Healthy Beverage معرفی کرده و از آن به عنوان یک گزینه مغذی در کنار نوشابه‌های غیرالکلی گازدار استفاده کردند. نوشابه‌های کم کربن آنها حاوی چای سبز است که به واسطه ویژگی‌های آنتی‌اکسیدان آن توسط بسیاری از کارشناسان بهداشتی تأیید شده، از عصاره نیشکر تولید شده و توسط اداره کشاورزی ایالات متحده به عنوان یک غذای ارگانیک شناخته می شود. بازاریابی ترکیب چای و لیموناد به عنوان یک گزینه سالم به جای نوشابه‌های غیرالکلی مرسوم، به این شرکت امکان داده تا برای هر بطری دوازده اُنسی 1/5 دلار قیمت بگذارد که در مقایسه با نوشابه‌های استاندارد کربنی موجود قیمت نسبتاً بالایی به حساب می آید.

یکی از نکات کلیدی در قیمت گذاری مناسب، درک شرکت از بازار هدف است (گروههایی از مشتریان که شرکت کوچک برای فروش کالاها و خدمات خود آنها را هدف گرفته است). بازار هدف، وجهه شرکت و استراتژیهای قیمت گذاری رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند.

سیمای یک شرکت

Sway and Cake And TBC

هنگامی که تامارا دوناگی شرکت Sway and Cake را در سیاتل در واشنگتن راه اندازی نمود (یک فروشگاه خرده فروشی که پوشاک زنانه می فروشد)، مخاطبین هدف او زنان شاغل جوانی بودند که در دهه دوم و سوم زندگی خود بوده و به دنبال چیزهایی غیر از سبک‌های سنتی بودند. او پوشاکی که از طریق این فروشگاه می فروشد را به عنوان مُد روز توصیف و آنها را به سبک مدلهای آینده بیان می کند که در نواحی شهری مثل نیویورک یا لوس آنجلس رایج بوده ولی یافتن آنها در شهرهای سنتی تری مثل سیاتل مشکل است. قیمت گذاری حداکثری او متناسب با خواسته‌های مخاطبین مورد نظر بوده و از کارایی لازم برخوردار است. فروش سال اول این شرکت از 800,000 دلار فراتر رفته است. او هر روز با مشتریان فروشگاه در تعامل بوده و از این طریق دیدگاه‌های روشنی را درباره ترجیحات مشتریان بدست آورده و فرصتی برای استفاده از یک استراتژی قیمت گذاری متفاوت با مخاطبین مورد نظر خود را پیدا نموده است: دانشجویان و زنان جوانی که در اوایل دهه بیست زندگی خود بودند. برای رسیدن به این گروه از مشتریان، دوناگی شرکت TBC را بصورت یک شعبه ارزیانقیمت در سیاتل برای سبکهای مشابه پوشاک فروشگاه اصلی خود راه اندازی نمود. در حقیقت، نیمی از کالاهای فروخته شده در TBC لباسهایی هستند که در فروشگاه اصلی به فروش نرسیده و با قیمت پایین تر و تخفیف قابل توجه در فروشگاه جدید به فروش می رسند. این تخفیفها گاهاً بین پنجاه تا شصت درصد قیمت خرده فروشی عادی آنهاست. بقیه کالاهای TBC کالاهای جدید و ارزان قیمتی هستند که هدف آنها جذب مخاطبین جوانتر است. مشتریان به هر دو استراتژی قیمت گذاری فروشگاهها جواب مناسب داده، از ترکیب مناسب کالاها استقبال نموده و فروش کلی دو فروشگاه مذکور به بیش از یک میلیون دلار رسیده است.

10-1-2: رقابت و قیمت گذاری

کارآفرینان هنگام قیمت‌گذاری باید قیمت رقابتی خود را نیز در نظر بگیرند ولی نباید بصورت خودکار خود را با آنها انطباق داده یا از روی آنها کپی برداری کنند. اگرچه قیمت یکی از عوامل مهم در تصمیم خرید محسوب می‌شود، ولی تنها موضوعی نیست که خریداران باید آنرا مد نظر قرار دهند. دو عامل در مطالعه تأثیر رقابت بر سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت‌های کوچک تأثیر حیاتی دارند: مکان رقبا و ماهیت کالاها و خدمات آنان. در بسیاری از موارد، به استثنای شرکت‌هایی که می‌توانند کیفیت و کمیت موارد جنبی ارائه شده را از سایرین متمایز کنند، آنها باید خود را با قیمت‌های منظور شده توسط رقبا نزدیک انطباق دهند. به‌عنوان مثال، اگر یک پمپ بنزین به ازای هر گالن بنزین یک سنت بیشتر از پمپ دیگری که در آنسوی خیابان قرار دارد تعیین کند، مشتریان برای خرید به آنجا خواهند رفت. بدون بهره‌مندی از مزیت یک وجهه کسب و کار منحصر به فرد (یعنی کیفیت کالاهای فروخته شده، ارزش خدمات ارائه شده، مکان مناسب و شرایط اعتباری مطلوب) یک شرکت کوچک یا باید خود را با قیمت‌های رقبا محلی انطباق داده یا اینکه فروش خود را از دست بدهد. اگر چه در مقایسه با رقبا محلی، قیمت‌های منظور شده توسط رقبا که در فواصل دور قرار گرفته‌اند نقش چندانی در تصمیمات مؤسسات بازرگانی کوچک ندارند، بهتر است از قیمت‌های آنها نیز آگاه بوده و از آن به‌عنوان یک نقطه مرجع استفاده کنید. با این وجود، مالکان شرکت‌های کوچک قبل از انطباق خود با قیمت‌های رقبا باید انگیزه‌های آنان را نیز مد نظر قرار دهند. رقبا ممکن است ساختار قیمت خود را براساس مجموعه منحصر به فردی از معیارها بنا نهاده و استراتژی‌های کاملاً متفاوتی را دنبال کنند. انطباق کورکورانه با قیمت رقبا می‌تواند شرکت را از نظر مالی نابود کند. شرکت‌هایی که قیمت‌گذاری خود را بدین ترتیب انجام می‌دهند نوعاً با این مشکل مواجه می‌شوند چرا که خود را در موضع ضعف استراتژیک می‌بینند.

ماهیت کالاها و خدمات رقبا بر سیاست‌های قیمت‌گذاری یک شرکت مؤثر است. کارآفرینان باید قیمت رقبا برای کالاهای مشابه یا کالاهایی که قدرت جانشینی نزدیکی با کالاهای شرکت دارند را مد نظر قرار داده و سپس درصدد همسو کردن قیمت‌های خود با آنها برآیند. به‌عنوان مثال، یک ساندویچ‌فروشی محلی باید قیمت‌های سایر همبرگر فروشها، ساندویچ‌فروشها و فروشگاههای رُست بیف را به‌عنوان رقبا خود مد نظر قرار دهد چرا که همه آنها فروشنده فست‌فود هستند اگرچه هیچ یک از آنها منوی مشابهی با ساندویچ‌فروشی مذکور ارائه نمی‌دهند، در نوع مشابهی از غذاها با یکدیگر رقابت می‌کنند. البته اگر یک شرکت کوچک بتواند با ایجاد یک وجهه متمایز در اذهان مشتریان و ارائه خدمات، کیفیت، آسایش یا سرعت بالاتر خود را متمایز کند می‌تواند قیمت‌هایی بالاتر از قیمت‌های رقبا منظور کند. چون قیمت‌های رقبا تأثیر قابل توجهی بر قیمت‌های یک شرکت کوچک دارد، کارآفرینان باید کنترل قیمت‌های رقبا خصوصاً در زمینه اقلام مشابه را بصورت یک عادت در آورند.

سیمای یک شرکت

Yosha Enterprises

هنگامی که آنتونی شارمن در سال 2002 شرکت Yosha Enterprises را تأسیس نمود (شرکتی که خوشبوکننده نعنائی دهان را می‌فروشد)، قیمتی معادل 1/99 دلار را برای یک بسته 36 تایی تعیین کرد. سپس، در واکنش به قیمت‌های رقبا، قیمت را به 1/79 دلار و سپس به 1/69 دلار کاهش داد. محصولات این شرکت بیش از مارک‌های تجاری رقبا دارای نعنا بود ولی مشتریان متوجه این مزیت نبوده و تصمیمات خرید را بر اساس قیمت یک بسته اتخاذ می‌کردند. هنگامی که شارمن محصولات خود را در یک زنجیره از فروشگاه‌های خوار و بار فروشی محلی توزیع نمود، اندازه‌های بسته‌ها را به اندازه‌های استاندارد 28 تایی کاهش داده و یک قیمت 99 سنتی را برای آن تعیین نمود. او می‌گوید، "فروش ما 350 درصد افزایش یافت. این شرکت در حال حاضر سه میلیون دلار درآمد سالیانه داشته و شارمن اعتقاد دارد که می‌تواند با این قیمت پایین حتی بیش از این نیز فروش داشته باشد.

عموماً کارآفرینان باید از رقابت مستقیم قیمت با سایر شرکت‌هایی که به شکل ساده‌تری می‌توانند با ساختارهای هزینه پایین‌تر به قیمت‌های پایین‌تر برسند اجتناب کنند. به‌عنوان مثال، بسیاری از داروخانه‌های محلی نمی‌توانند با قیمت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای دارو رقابت کنند. با این وجود، بسیاری از آنان با استفاده از رقابت‌های غیرقیمتی عملیات خود را بصورت موفقیت‌آمیزی اداره می‌کنند. این فروشگاه‌ها آن دسته از خدمات شخصی، تحویل رایگان، فروش نسبه و سایر موارد جنبی را ارائه می‌کنند که فروشگاه‌های زنجیره‌ای آنها را حذف کرده‌اند. در صورت وجود خطر بالا در زمینه تغییر قیمت در مواجهه با شرکت‌های بزرگتر و قدرتمندتر، رقابت غیرقیمتی می‌تواند یک استراتژی موثر برای یک شرکت کوچک باشد. تغییر قیمت منجر به نوساناتی در حجم فروش شده و یک شرکت کوچک ممکن است قادر به تحمل آن نباشد. علاوه بر این، تغییر مکرر قیمت‌ها می‌تواند به وجهه شرکت آسیب زده و منجر به تخریب روابط آن با مشتریان شود.

تلاش برای ارائه قیمت‌های پائین‌تر از قیمت رقبا می‌تواند منجر به جنگ قیمت شود که بازی خطرناکی برای یک شرکت کوچک به حساب می‌آید. جنگ قیمت می‌تواند حاشیه سود شرکتها را از بین برده و برای چندین سال به کل صنعت صدمه بزند. به قول یکی از نویسندگان بازرگانی، "بسیاری از کارآفرینان قیمت‌های خود را تا مرز نقطه سربه‌سر کاهش می‌دهند تا بتوانند رقابت کنند. با اینکار، آنها چوب را در لانه زنبور فرو کرده و در را به روی فاجعه باز می‌کنند." درآمد کمتر غالباً منجر به کیفیت کمتر، خدمات ضعیف‌تر، فروشندگان شلخته‌تر، وفاداری کمتر مشتری و فاجعه مالی می‌شود. جنگ قیمت معمولاً زمانی آغاز می‌شود که یکی از رقبا به زعم خود می‌تواند با کاهش قیمت‌ها به حجم فروش بالاتری دست یابد. به جای استفاده از سلاحهای استراتژیک، رقبا نیز تصور می‌کنند که باید از همین الگو پیروی کنند.

با این وجود کارآفرینان معمولاً قدرت کاهش قیمت را بیش از حد برآورد می‌کنند. در چنین شرایطی حجم فروش به‌ندرت به‌اندازه کافی افزایش می‌یابد تا کاهش حاشیه سود ناشی از قیمت پایین‌تر را جبران کند. شرکتی با حاشیه فروش ناخالص 25 درصد که قیمت خود را به میزان ده درصد کاهش می‌دهد، باید حجم فروش خود را سه برابر کند تا به نقطه سر به سر برسد. در جنگ قیمت، یک شرکت ممکن است قیمت‌های خود را بصورت شدید تا حدی کاهش دهد که کسب حجم فروش لازم برای جبران کاهش حاشیه سود غیرممکن شود. حتی اگر کاهش قیمت کارایی داشته باشد، تأثیر آن غالباً موقتی است. مشتریانی که به قیمت‌های پایین‌تر عادت کرده‌اند معمولاً به شرکت مذکور وفادار نخواهند بود. بهترین راه برای بقا در جنگ قیمت، دوری از آن و تأکید بر ویژگیها، مزایا و ارزشهای منحصر به فردی است که شرکت به مشتریان ارائه می‌کند.

10-1-3: تمرکز بر ارزش

در نهایت، قیمت مناسب یک کالا یا خدمت به یک عامل بستگی دارد: ارزش برای مشتری. با این وجود ارزش دارای دو جنبه است. کارآفرینان باید ارزش عینی کالاها و خدمات خود را مشخص کنند که عبارتست از قیمتی که مشتریان در صورت درک کامل مزایای ارائه شده توسط کالا یا خدمات مذکور، حاضر به پرداخت آن هستند. متأسفانه، تعداد کمی از مشتریان قادر به مشاهده ارزش واقعی یک کالا یا خدمت هستند. در عوض آنها فقط ارزش ادراکی را می‌بینند که تعیین کننده قیمتی است که آنها حاضر به پرداخت آن هستند. تحقیقات مربوط به تصمیمات خرید یکی از مشکلات بنیادینی را آشکار کرده که در تضاد با تصمیمات قیمت‌گذاری مالک یک مؤسسه بازرگانی است: انسانهایی که با تصمیمات قیمت‌گذاری مواجهند غالباً بصورت عقلایی و منطقی عمل نمی‌کنند. در یک مطالعه کلاسیک، محققان این سؤال را از خریداران پرسیدند که آیا میلند بیست دقیقه از وقت خود را صرف مراجعه به یک مکان دورتر کنند تا بتوانند یک ماشین حساب پانزده دلاری را پنج دلار ارزانتر بخرند. پاسخ بسیاری از آنها مثبت بود. هنگامی که این سؤال درباره یک ژاکت 125 دلاری مطرح شد پاسخ بسیاری از خریداران منفی بود (اگر چه آنها همان میزان پول را صرفه‌جویی می‌کردند!). به قول ریچارد تالر، که به‌واسطه کارهایش در اقتصاد رفتاری برنده جایزه نوبل شده است، "انسانها تصمیمات خرید را بصورت مجزا و جزیره‌ای¹ اتخاذ نموده و این امر تحت تأثیر بستر و زمینه تصمیم‌گیری است."

با این وجود، توجه داشته باشید که ارزش لزوماً با قیمت پایین همراه نیست. شرکتهایی که قیمت پائینی برای کالاها یا خدمات خود منظور نموده یا برنامه‌های پیشبرد ویژه‌ای برای کاهش قیمت در نظر می‌گیرند ممکن است در تلاش برای اجرای یک فرآیند ارائه ارزش و برقراری ارتباط با مشتریان دچار مشکل شوند. مشتریان ممکن است به کاهش قیمت عکس‌العمل نشان دهند ولی شرکتهایی که این فرآیند را برای افزایش فروش خود انتخاب کرده‌اند در معرض خطر تخریب ارزش ادراکی کالاها و خدمات خود قرار خواهند داشت. علاوه بر این، هنگامی که مشتریان در خلال دوره‌های پیشبرد فروش (که معمولاً با تخفیف همراه است) مبادرت به خرید کالاها و خدمات با قیمت پائین‌تر می‌کنند، ترک این عادت مشکل خواهد بود چرا که برای خرید منتظر حراج بعدی می‌مانند. بعضی از شرکتهای فعال در صنعت خودرو با این مشکل مواجه شده‌اند چرا که مشتریان عادت کرده‌اند خرید خودرو را تا اجرای برنامه‌هایی به تعویق بیندازند که تخفیف‌های ویژه‌ای در آنها ارائه می‌شود. آنها تنها در صورتی خودروهای جدید را می‌خرند که خودروسازان محرکها و برنامه‌های تشویقی ویژه‌ای را برای آنها در نظر بگیرند. نتیجه این امر نوسان فروش و کاهش ارزش مارکهای تجاری خودروهای مذکور است.

یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده پاسخ مشتریان به قیمت این است که آیا آنها قیمت مذکور را به‌عنوان یک مبادله عادلانه برای ارزش دریافتی در ازای کالا یا خدمت می‌دانند یا نه. خبر خوب این است که شرکتهای می‌توانند از طریق بازاریابی و سایر تلاشها بر ادراک ارزشی مشتریان

¹ . piecemeal

تأثیر بگذارند. به قول یکی از کارآفرینان، "قیمتی که شما برای محصول خود تعیین می‌کنید تابعی از ارزش واقعی آن و این موضوع است که تا چه حد توانسته‌اید ارزش مذکور را به کاربر نهایی منتقل کنید." در حقیقت تعیین قیمت یک کالا یا خدمت یکی از شیوه‌هایی است که شرکت از آن طریق می‌تواند ارزش مذکور را به مشتریان منتقل کند. برای بسیاری از خریداران، سه نقطه مرجع وجود دارد که تعیین‌کننده قیمت عادلانه است: قیمتی که مشتریان در گذشته برای کالا یا خدمت مذکور پرداخته‌اند، قیمتهایی که رقبا برای کالاها یا خدمات مشابه منظور می‌کنند و هزینه‌هایی که شرکت برای ارائه کالا یا خدمت مذکور متحمل می‌شود. قیمتی که مشتریان در گذشته برای یک کالا پرداخته‌اند به‌عنوان یک نقطه مرجع پایه‌ای عمل می‌کند ولی مردم غالباً فراموش می‌کنند که هر ساله تورم سبب افزایش هزینه‌های شرکت می‌شود. بنابراین، برای مالکان مؤسسات بازرگانی بسیار مهم است که بصورت دوره‌ای به مشتریان یاد آوری کنند که مجبور به افزایش قیمت‌ها هستند تا افزایش هزینه‌های انجام فعالیت‌های بازرگانی را جبران کنند. نرم برادسکی، مالک یک فروشگاه موفق می‌گوید، "به مرور زمان، هزینه‌ها افزایش یافته و من ترجیح می‌دهم هر ساله یا با هر قرارداد جدید کمی قیمت‌ها را افزایش دهم تا مجبور به یک افزایش زیاد در آخر دوره نشوم."

همانگونه که تاکنون مشاهده کردید، شرکتها، مگر اینکه بتوانند وجهه متمایزی را در اذهان مشتریان خود ایجاد کنند، غالباً لازم می‌بینند که خود را با قیمت‌های رقبا همسو کنند. این امر در مورد کالاها یا خدمات مشابه به چشم می‌خورد. یکی از موفق‌ترین استراتژی‌هایی که شرکت‌های درگیر در رقابت مستقیم می‌توانند از آن استفاده کنند متمایز کردن کالاها یا خدمات شرکت از طریق افزایش ارزش برای مشتریان و سپس منظور کردن این ارزش افزوده به حساب آنان است. به‌عنوان مثال، یک شرکت ممکن است تحویل سریعتر، تضمین طولانی‌تر محصول، خدمات بیشتر یا چیز دیگری را ارائه کند. شرکتها از این طریق ارزشی را به کالای تحویلی به مشتریان اضافه کرده و لذا می‌توانند قیمت بالاتری را برای آن منظور کنند.

شاید ساختار بهای تمام‌شده شرکت موضوعی است که کمتر از موارد دیگر مدنظر قرار گرفته است. مشتریان غالباً هزینه‌هایی که مؤسسه بازرگانی برای ارائه کالا و خدمات تحمل می‌کنند را کمتر از حد تخمین می‌زنند که می‌تواند شامل یک تی‌شرت کتان ساده در قفسه یک فروشگاه ساحلی یا یک داروی نجات‌بخش باشد که تهیه آن نیازمند صدها میلیون دلار پول و سالها فعالیت است. آنها فراموش می‌کنند که مالکان مؤسسات بازرگانی باید کالاها یا خدمات فروخته شده را ساخته یا خریده، بازاریابی کرده، دستمزد کارکنان خود را پرداخته و مجموعه‌ای از هزینه‌های عملیاتی دیگر را پوشش دهند که دامنه آن از خدمات بهداشتی گرفته تا حق‌العملها و مبالغ قانونی را شامل می‌شود. کارآفرینانی که در فعالیت‌های بازرگانی خود با هزینه‌های فرایندها مواجهند باید استراتژی‌های زیر را در نظر بگیرند:

● **با مشتریان ارتباط برقرار کنید:** به‌جای مخفی کردن اخبار بد از مشتریان، به آنها اجازه دهید از رخدادها مطلع شوند. هنگامی که مالک یک شرکت عمده‌فروشی قهوه مشاهده کرد که قیمت دانه‌های قهوه به‌واسطه شرایط نامناسب آب و هوایی در کشورهای اصلی تولیدکننده قهوه در حال افزایش است، کپی‌هایی از مجلات خبری را به همراه یک نامه برای مشتریان خود ارسال کرده و دلایل افزایش قیمت شرکت خود را توضیح داد.

● **بر بهبود کارایی در شرکت تمرکز کنید:** یکی از روشهای کاهش تأثیر هزینه‌های فزاینده در یک حوزه فعالیت بازرگانی یافتن روشهایی برای کاهش هزینه‌ها در سایر حوزه‌هاست. بهبود کارایی عملیاتی ممکن است به‌طور کامل نتواند افزایش هزینه‌های انجام فعالیت‌های بازرگانی را جبران نموده ولی به کاهش تأثیر آنها کمک خواهد کرد.

● **افزایش هزینه را به شیوه‌های دیگر جبران کنید:** هنگامی که نرم برادسکی، که قبلاً در مورد او صحبت کردیم، ملاحظه کرد که رقبا پیش افزایش قیمت سوخت را به صورت حساب‌های مشتریان خود افزوده‌اند تا افزایش تدریجی قیمت‌های بنزین را جبران کنند، تصمیم گرفت که این افزایش قیمت را به مشتریان تحمیل نکند. او از این تصمیم برای جذب مشتریان جدید استفاده کرده و به آنها گفت، "ما برای حل این مشکل، روشهای دیگری به جز افزایش قیمت یافته‌ایم. اگر می‌گوییم قیمت قرارداد ما برای پنجسال ثابت است، بدان پایبند بوده و شما نیز می‌توانید روی حرف ما حساب کنید." برادسکی از موضوع افزایش قیمت سوخت برای ایجاد وفاداری بین مشتریان فعلی خود استفاده نمود که مطمئناً بازده لازم را در آینده به همراه خواهد داشت.

● **بر ارزش ارائه شده توسط کالاها یا خدمات شرکت به مشتریان تأکید کنید:** مشتریان معمولاً مزایا و ارزشی که شرکت در اختیارشان قرار می‌دهد را فراموش می‌کنند مگر اینکه کارآفرینان مذکور بصورت دوره‌ای این موضوع را به آنها خاطرنشان کنند.

• هزینه‌های فزاینده را پیش بینی کرده و قیمت‌ها را در همان بدو امر مشخص کنید: مالک یک فروشگاه کوچک قهوه و چای، با رهگیری روزانه قیمت‌ها در مبادلات کالا توانست افزایش قیمت مواد اولیه را پیش بینی کرده و به سرعت دست به کار شد تا 125,000 پوند قهوه را برای سال آینده به نرخ ثابت خریداری کند. هنگامی که قیمت قهوه دو برابر شد، او بیش از 80,000 دلار صرفه جویی نمود. تعیین قیمت‌ها با تأکید بر ارزش آن از اهمیت بیشتری در مقایسه با تلاش برای انتخاب قیمت ایده‌آل برای یک محصول برخوردار است. در حقیقت برای بسیاری از محصولات یک دامنه قیمتی قابل قبول، و نه یک قیمت ایده‌آل واحد وجود دارد. این دامنه قیمت ناحیه‌ای بین سقف قیمت تعریف شده توسط مشتریان در بازار و کف قیمت تعیین شده به واسطه ساختار بهای تمام شده شرکت است. هدف کارآفرین تعیین قیمت‌های شرکت در این دامنه قیمت است. قیمت نهایی تعیین شده توسط مالکان مؤسسات بازرگانی به وجهه مورد نظر آنها از مؤسسه بازرگانی در اذهان مشتریان بستگی دارد. بحث‌هایی مثل مراکز تخفیف، سیاست میانه‌روی در بازار یا کالاهای پرستیژی از این جمله‌اند (شکل 10-1 را ببینید).

شکل 10-1

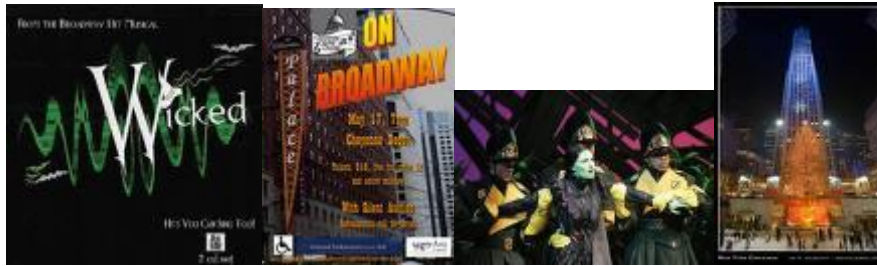
مؤلفه‌های تعیین کننده قیمت کدامند؟

دامنه قیمت قابل قبول	سقف قیمت (آستانه تحمل مشتری)											
	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟
	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟
	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟
	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟
کف قیمت (بهای تمام شده شرکت)												

قیمت‌گذاری صحیح نیازمند چیزی بیش از انتخاب قیمتی است که صرفاً بر اساس بینش و گزینه تعیین شده باشد. سیاست‌های قیمت‌گذاری مناسب نیازمند اطلاعات، واقعیت‌ها و تجزیه و تحلیل است. عواملی که مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک باید هنگام تعیین قیمت نهایی کالاها و خدمات در نظر بگیرند شامل موارد زیر است:

- بهای تمام شده کالا یا خدمت
- عوامل بازار، عرضه و تقاضا
- حجم فروش
- قیمت‌های رقبا
- مزیت رقابتی شرکت
- شرایط اقتصادی
- مکان شرکت
- نوسانات فصلی
- عوامل روانی
- شرایط اعتباری و تخفیف‌های خرید
- حساسیت مشتریان نسبت به قیمت
- وجهه مطلوب

اگرچه مالکان مؤسسات بازرگانی ممکن است نتوانند قیمت ایده‌آلی را برای یک کالا یا خدمت منظور کنند، باید قیمت‌ها را به اندازه کافی بالا تعیین کنند تا بتوانند سایر هزینه‌ها را پوشش داده و سودی منطقی کسب نموده و در عین حال قیمت‌های مذکور باید به اندازه‌ای پائین باشد که مشتریان را جذب کرده و حجم فروش کافی را ایجاد نماید.



پس از حملات تروریستی سال 2001 که منجر به کاهش استقبال مردم از برادوی¹ شد، تئاترها قیمت‌های خود را کاهش دادند. با بازگشت مخاطبان، تئاترها توانستند قیمت‌های بلیط خود را افزایش دهند. اگرچه آنها بیش از صد دلار به ازای هر بلیط منظور می‌کردند، نمایش‌های معروفی مثل شیطان² تقریباً هر شب اجرا شده و از فروش بالایی برخوردار بودند.

علاوه بر این، قیمت مناسب امروز ممکن است برای فردا نامناسب باشد چرا که شرایط بازار و شرایط رقابتی در حال تغییر است. نمایش‌های برادوی، که به واسطه کاهش فروش پس از حملات تروریستی یازده سپتامبر 2001 با مشکل مواجه شده بود، اخیراً قیمت‌های بلیط را به بالای صد دلار رسانده است به نحوی که مشتریان مجدداً به سالنهای نمایش بازگشته و نمایش‌ها مجدداً از سر گرفته شده‌اند. تصمیمات اتخاذ شده مبتنی بر این واقعیت بود که تمام نمایش‌ها به گونه‌ای اجرا شوند که تقریباً تمام شب‌های هفته از فروش کافی برخوردار باشند ولی مدیران تئاترها به سرعت دریافته‌اند که مشتریان می‌توانند فقط با پرداخت بیست دلار این نمایشها را در خانه تماشا کنند.

برای بسیاری از شرکتها تصمیم‌گیری به فرآیندی چالشی تبدیل شده است چرا که اینترنت به مشتریان امکان دسترسی به اطلاعات باورنکردنی درباره قیمت اقلام مختلف را می‌دهد که می‌تواند شامل خودرو، کامپیوتر و سایر محصولات باشد. مشتریان به‌طور فزاینده‌ای از اینترنت برای یافتن کمترین قیمتها استفاده می‌کنند. شرکتها برای حفظ سودآوری خود با قیمت‌گذاری ویژه یا پویا به این امر عکس‌العمل نشان داده و در این فرآیند، با استفاده از اطلاعات گردآوری شده درباره مشتریان، قیمت‌های مختلفی را برای کالاها یا خدمات مشابه برای مشتریان مختلف منظور می‌کنند. به‌عنوان مثال، مشتریانی که برای اولین مرتبه در یک فروشگاه اینترنتی مبادرت به خرید می‌کنند در مقایسه با یک مشتری عادی که به کرات همان کالا را خریداری می‌کند ممکن است بهای بیشتری بپردازد. شرکت بیمه Allstate بر یک پایگاه اطلاعاتی عظیم از تحقیقات آماری استوار است که شامل اطلاعاتی در ارتباط با سوابق رانندگی مشتریان، سن، نمرات اعتباری و این موضوع است که آیا آنها صورتحسابهای خود را بموقع پرداخت می‌کنند یا نه. شرکت مذکور از این طریق می‌تواند قیمت پوششهای بیمه‌ای خود را تعیین کند. شرکت مذکور با استفاده از دسته‌بندی‌های کلی، که مشتریان را تقریباً به چهارصد دسته تقسیم و برای هر یک از آنها یک نقطه قیمت تعیین کرده، توانسته است فرآیند قیمت‌گذاری را به شکل بهتری انجام دهد. از لحظه اجرای استراتژی قیمت‌گذاری پویای مذکور، فروش و سودآوری این شرکت به میزان قابل توجهی افزایش یافته است.

10-2: استراتژی‌ها و تاکتیک‌های قیمت‌گذاری

هیچ محدودیتی برای تعداد استراتژی‌ها و تاکتیک‌های قیمت‌گذاری وجود ندارد. این تنوع دقیقاً همان چیزی است که به مدیران کسب و کارهای کوچک امکان می‌دهد تا خلاقیت خود را در این زمینه بکار گیرند. این بخش به بررسی تعدادی از رایج‌ترین تاکتیک‌های مورد استفاده تحت شرایط گوناگون می‌پردازد.

قیمت‌گذاری همیشه نقشی حیاتی در استراتژی کلی شرکت دارد. سیاستهای قیمت‌گذاری باید با طرح بازاریابی کلی شرکت و وجهه‌ای که درصدد ایجاد آن در بازار است همخوانی داشته باشد.

¹ . Broadway

² . Wicked

10-2-1: معرفی یک محصول جدید

کارآفرینان غالباً هنگام تعیین قیمت محصول جدید محتاط هستند چرا که هیچ سابقه قبلی وجود ندارد تا بتوانند تصمیمات خود را بر آن اساس بنا نهند. اگر قیمت محصول جدید بیش از حد بالا تعیین شود خطر شکست وجود دارد چرا که حجم فروش پایین خواهد بود. با این وجود، اگر قیمت بسیار پایین تعیین شود، درآمد فروش شرکت ممکن است قادر به پوشش هزینه‌ها نباشد. علاوه بر این، شرکت در معرض خطر ایجاد ارزش ادراکی محصول در سطح پائین قرار می‌گیرد. شرکت مک کینزی، یک شرکت مشاوره مدیریتی، برآورد می‌کند که هشتاد تا نود درصد مشکلات قیمت-گذاری درباره محصولات جدید مربوط به شرکتهایی است که قیمت‌های خود را بسیار پائین تعیین می‌کنند. هنگام قیمت‌گذاری محصولات جدید، مالک شرکت باید درصدد تأمین اهداف سه‌گانه زیر برآید:

1- **مقبولیت محصول:** صرف‌نظر از اینکه محصول تا چه حد غیر معمول است، قیمت آن باید برای مشتریان بالقوه شرکت قابل قبول باشد. دامنه قیمتی قابل قبول برای یک محصول تا حدی به جایگاه محصول بستگی دارد.

• محصولات انقلابی¹: آنقدر جدید و منحصر به فردند که می‌توانند بازارهای فعلی را تغییر دهند. دامنه قیمتی قابل قبول برای محصولات انقلابی معمولاً گسترده است ولی شرکتهایی که این قیمت‌ها را ارائه می‌کنند باید از آمادگی لازم برای سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش مشتریان برخوردار باشند.

• محصولات تکاملی²: نوعی محصول بهینه سازی شده یا بهبود یافته از محصولات فعلی به حساب می‌آیند. دامنه قیمتی قابل قبول برای محصولات تکاملی به گستردگی محصولات انقلابی نیست. شرکتهایی که محصولات تکاملی با ویژگی‌های جدید ولی با قیمت‌های بسیار پایین ارائه می‌کنند ممکن است آغازگر یک جنگ قیمت باشند.

• محصولات مشابه³: همانگونه که از نام آن بر می‌آید، همان ویژگی‌های اساسی را همانند محصولات فعلی در بازار دارند. دامنه قیمتی قابل قبول برای محصولات کاملاً محدود بوده و بسیاری از شرکتهایی که آنها را معرفی می‌کنند در می‌یابند که استراتژی قیمت‌گذاری مشابهی نیز توسط رقبا بکار گرفته شده است.

2- **حفظ سهم بازار، همسو با افزایش رقابت:** اگر محصول جدیدی با موفقیت روبرو شود، رقبا وارد بازار شده و شرکت کوچک باید درصدد توسعه یا دست کم حفظ سهم بازار خود برآید. ارزیابی مجدد و مداوم قیمت محصول همراه با تکنیک‌های تبلیغ و پیشبرد فروش به حفظ سهم رضایت‌بخشی از بازار کمک می‌کند.

3- **کسب سود:** مشخصاً یک شرکت کوچک باید قیمتی را برای محصول جدید تعیین کند که از بهای تمام‌شده آن بالاتر باشد. کارآفرینان نباید محصول جدید را با قیمتی کمتر از بهای تمام‌شده معرفی کنند چرا که پس از روانه‌شدن محصول به بازار، کاهش قیمت بسیار آسانتر از افزایش آن است. تعیین قیمت بسیار پائین برای محصولات یکی از اشتباهات رایج و غالباً کشنده برای شرکتهای کوچک است. کارآفرینان وسوسه می‌شوند تا هنگام ورود به یک بازار جدید و برای تضمین مقبولیت یا کسب سریع سهم بازار، قیمت کالاها و خدمات خود را کمتر از حد مورد نظر تعیین کنند. با این وجود، انجام این کار منجر به پائین نگهداشتن انتظارات ارزشی مشتریان شده و غلبه بر ادراکات آنان را مشکل می‌سازد.

سیمای یک شرکت

شرکت کالدر

لیندا کالدر، مالک شرکت کالدر که نمایشگاه‌های تجاری را برگزار می‌کند، به خوبی به مشکلات افزایش قیمت واقف است. هنگام راه‌اندازی شرکت، او تصمیم گرفت قیمت‌های خود را پائین‌تر از میانگین شرکتهای رقیب تعیین کند چرا که به گمان او این امر می‌توانست یک مزیت رقابتی را برای او ایجاد کند. او می‌گوید، «قیمت‌های من بسیار پائین بودند. من فروش داشتم ولی سودی نداشتم». کالدر با پی بردن به خطای خود قیمت‌های خود را در سال دوم افزایش داد ولی مشتریان از پرداخت بهای مذکور امتناع کردند. در نتیجه فروش به میزان پنجاه درصد کاهش یافت.

1 . revolutionary

2 . evolutionary

3 . me-too

کارآفرینان سه استراتژی در اختیار دارند که هنگام تعیین قیمت محصولات جدید می‌توانند از آنها استفاده کنند: استراتژی قیمت‌گذاری نفوذی، استراتژی قیمت‌گذاری حداکثری (پرمایه) و استراتژی قیمت‌گذاری براساس شیب نزولی منحنی تقاضا.

استراتژی نفوذ در بازار¹: اگر شرکتی مبادرت به معرفی یک محصول در یک بازار کاملاً رقابتی کند که در آن تعداد زیادی از محصولات مشابه در حال رقابت برای یافتن جایگاه مقبول خود در بازار هستند، محصول مذکور باید قادر به نفوذ در بازار باشد. برای مقبولیت سریع و توزیع گسترده در یک بازار انبوه، کارآفرینان باید معرفی محصول را با قیمت پائین مد نظر قرار دهند. به عبارت دیگر، کارآفرین مذکور باید قیمت را بالاتر از بهای تمام‌شده هر واحد تعیین کند تا بتواند به یک مزیت رقابتی در بازار دست یافته و حجم بالایی از فروش را کسب کند. حاشیه سود پایین حاصله منجر به دلسردی رقبا از ورود به بازار با محصولات مشابه خواهد شد.

در بسیاری از موارد، استراتژی قیمت‌گذاری نفوذی برای معرفی کالاهای نسبتاً ارزان‌قیمت به بازار در مواقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد که هیچ بخش ویژه‌ای در بازار وجود نداشته و فرصت‌های کمی برای تنوع وجود دارد. این فرآیند معرفی معمولاً با تبلیغات و تکنیک‌های پیشبرد فروش، فروش‌های ویژه و تخفیف همراه است. کارآفرینان باید به این موضوع توجه داشته باشند که قیمت‌گذاری نفوذی یک استراتژی بلندمدت است. تا زمان جا افتادن محصول، سود احتمالاً در حد پائین خواهد بود. اگر استراتژی مذکور کارآمد بوده و محصول بتواند به قابلیت نفوذ در یک بازار انبوه دست یابد، حجم فروش افزایش یافته و شرکت می‌تواند سود کافی کسب کند. هدف استراتژی نفوذی، ورود سریع به بازار، ایجاد حجم فروش بالا (حتی‌الامکان در کوتاهترین زمان ممکن) و کسب سهم بازار است. بسیاری از محصولات مصرفی، مثل صابون، شامپو و لامپ از طریق استراتژی‌های قیمت‌گذاری نفوذی به بازار معرفی می‌شوند.

سیمای یک شرکت

Majesco

Majesco شرکتی کوچک است که در زمینه بازیهای ویدئویی با بسیاری از غولهای صنعتی رقابت نموده و از یک استراتژی قیمت‌گذاری نفوذی برای بسیاری از بازیهای فروخته شده استفاده می‌کند. شرکت مذکور هر ساله پنج تا ده بازی جدید را روانه بازار کرده و هشتاد درصد آنها برای فروش در مراکز فروش در خرده‌فروشی‌ها با قیمتی قابل مذاکره عرضه شده و قیمت آنها بین 9/99 دلار تا 19/99 دلار متغیر است. کمک مؤسس این شرکت، جسی ساتن می‌گوید، "در بازار این بازیها رقابت چندانی وجود ندارد". چون میانگین بهای تمام‌شده تولید بازیهای معمولی بسیار کمتر از ایجاد بازیهای عالی با تصاویر گرافیکی پیچیده است، این شرکت می‌تواند حتی با فروش پانزده تا پنجاه هزار عدد از بازیهای معمولی به نقطه سربه‌سر برسد که این امر قابل مقایسه با حجم فروشی معادل دویست هزار تا یک میلیون عدد برای بازیهای سطح بالاست. یکی از محبوبترین بازیهای این شرکت، بازی Hypersonic Extreme است که بیش از صد و هفتاد هزار عدد از آن به فروش رفته و سود مطمئنی را برای شرکت به همراه داشته است.

قیمت‌گذاری حداکثری (پرمایه)²: استراتژی قیمت‌گذاری حداکثری غالباً زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که شرکت محصول جدیدی را روانه بازار کرده و در بازار مذکور یا رقابتی وجود نداشته یا میزان آن بسیار کم باشد. در بعضی از مواقع، شرکت از این تاکتیک هنگام معرفی محصول به یک بازار رقابتی استفاده می‌کند که در آن گروههای ویژه‌ای وجود دارند که قادر به پرداخت بهای بالاتری برای محصول مذکور هستند. در اینجا، شرکت از قیمتی بالاتر از حد نرمال استفاده نموده و درصدد است تا هزینه‌های اولیه توسعه و پیشبرد محصول را به سرعت بازگرداند. با توجه به اینکه هزینه‌های تحقیق و توسعه و تولید نمونه اولیه معمولاً رقم قابل توجهی را تشکیل می‌دهند، ایده‌ای که در اینجا وجود دارد این است که قیمت را بسیار بالاتر از بهای تمام‌شده هر واحد کالا تعیین کرده و برنامه‌های پیشبرد محصول را به شدت به اجرا گذاشت تا بتوان بخشی از بازار که نسبت به قیمت حساس نیست را جذب نمود. این تاکتیک قیمت‌گذاری غالباً منجر به تقویت وجهه منحصره‌فرد و پرستیژ فروشگاه شده و یک وجهه کیفی از محصول را مجسم می‌کند. مزیت دیگر این تکنیک این است که مدیر می‌تواند اشتباهات قیمت‌گذاری را به سرعت و به آسانی تصحیح کند. اگر شرکت مذکور در این مرحله قیمت را پائین تعیین کرده باشد افزایش قیمت بسیار مشکل است. اگر شرکتی

1 . market penetration

2 . skimming

که از استراتژی قیمت‌گذاری حداکثری استفاده می‌کند قیمت را بسیار بالا تعیین کرده باشد، همیشه می‌تواند برای افزایش حجم فروش قیمت خود را کاهش دهد. استراتژیهای موفق قیمت‌گذاری حداکثری مستلزم این است که شرکتها بتوانند کالاها یا خدمات خود را از رقبای متمایز کرده و قیمت بالاتر از حد میانگین را برای آنها توجیه کنند.



استراتژی قیمت‌گذاری بر اساس شیب نزولی منحنی تقاضا¹: یکی از گونه‌های استراتژی قیمت‌گذاری حداکثری، استراتژی قیمت‌گذاری بر اساس شیب نزولی منحنی تقاضاست. شرکت، با استفاده از این تاکتیک محصولی را با قیمت بالا معرفی می‌کند. سپس پیشرفت‌های تکنولوژیکی این شرکت را قادر می‌سازد تا هزینه‌های خود را به سرعت کاهش داده و قبل از رقیب، قیمت محصول را کاهش دهد. با پیشدستی نسبت به سایر شرکتها در کاهش قیمت، این شرکت رقیب را از ورود به این عرصه دلسرد کرده و به تدریج و به مرور زمان به یک تولیدکننده انبوه تبدیل می‌شود. دستگاه‌های تلویزیون باکیفیت بالا یکی از نمونه‌های بارز محصولاتی هستند که با قیمت بالا روانه بازار شده ولی به سرعت و به صورت پلکانی قیمت آنها کاهش یافت چرا که شرکتها به پیشرفت‌های تکنولوژیکی مهمی دست یافته و از مزیت صرفه‌جویی ناشی از مقیاس استفاده کردند. هنگامی که این تلویزیونها برای اولین بار در سال 1999 معرفی شدند، به قیمتی معادل 19,000 دلار به فروش می‌رسیدند. در حال حاضر قیمت آنها هزار دلار یا کمتر است. شیب تقاضا یک استراتژی قیمت‌گذاری کوتاه مدت است که اینگونه فرض می‌کند که رقابت در نهایت ایجاد خواهد شد. با این وجود، اگر هیچ رقیبی وارد بازار نشود شرکت مذکور قیمت محصول را کاهش می‌دهد تا بخش بزرگتری از بازار را جذب کند. با این وجود، قیمت بالای اولیه منجر به بازگشت سریع هزینه‌های اولیه شده و مجموعه‌ای از منابع مالی را ایجاد خواهد کرد که از آن می‌توان برای تأمین مالی فرآیندهای توسعه و پیشرفت‌های تکنولوژیکی استفاده نمود.

10-2-2: قیمت‌گذاری برای کالاها و خدمات موجود

تاکتیکها یا تکنیکهای قیمت‌گذاری زیر را می‌توان به‌عنوان بخشی از جعبه ابزار تاکتیکهای قیمت‌گذاری در نظر گرفت که کارآفرینان می‌توانند برای تعیین قیمت کالاها یا خدمات فعلی از آنها استفاده کنند.

قیمت‌گذاری فرد: اگرچه مطالعات انجام شده در زمینه عکس‌العمل مشتریان نسبت به قیمت‌ها پیچیده و عموماً فاقد نتیجه‌ای مشخص بوده است، بسیاری از مدیران کسب و کارهای کوچک از تکنیکی تحت عنوان قیمت‌گذاری فرد استفاده می‌کنند. این مدیران ترجیح می‌دهند قیمت‌هایی را تعیین کنند که به اعداد فرد ختم می‌شود (مثل 5، 7 یا 9) چرا که اعتقاد دارند که کالایی که به قیمت 12/99 دلار به فروش می‌رسد ارزان‌تر از کالایی به نظر می‌رسد که 13 دلار قیمت خورده است. تکنیکهای روانشناسی مثل قیمت‌گذاری فرد برای جلب توجه مشتریان خاصی طراحی شده ولی تحقیقات انجام شده درباره اثربخشی آنها به نتایج مشخصی نرسیده است. بعضی از مطالعات هیچ مزیتی را برای قیمت‌گذاری فرد قائل نشده‌اند ولی بعضی به این نتیجه رسیده‌اند که این تکنیک می‌تواند افزایش قابل توجهی را در فروش ایجاد کند.

¹ . sliding down the demand curve

قیمت گذاری ردیفی: قیمت گذاری ردیفی تکنیکی است که فرآیند قیمت گذاری را عمدتاً با تعیین قیمت محصولات مختلف در یک ردیف از محصولات در نقاط قیمتی مختلف تعیین می کند که این امر به کیفیت، ویژگیها و بهای تمام شده آنها بستگی دارد. در این سیستم، کارآفرینان کالاهایی را در دامنه های قیمتی گوناگون یا ردیفهای قیمت قرار می دهند. هر دسته از این کالاها حاوی اقلامی است که از نظر ظاهر با یکدیگر مشابه بوده ولی از نظر کیفیت، بهای تمام شده، عملکرد یا سایر ویژگیها با یکدیگر تفاوت دارند. به عنوان مثال، بسیاری از فروشگاههای موسیقی و فیلمهای ویدئویی از قیمت گذاری ردیفی برای CD ها یا DVD های خود استفاده می کنند تا انتخاب اقلام را برای مشتریان راحت تر کرده و برنامه ریزی موجود را به شکل ساده تری انجام دهند. بسیاری از محصولات موجود در این ردیفها در دسته های سه گانه قرار می گیرند (خوب، بهتر و بهترین) و قیمت های تعیین شده برای آنها برای تأمین نیازها و لایه های درآمدی بخشهای گوناگون بازار بکار می رود. قیمت گذاری ردیفی می تواند منجر به افزایش فروش شرکت شود چرا که کالاهایی را برای طیف گسترده ای از خریداران فراهم آورده، فرآیند خرید مشتریان را تسهیل کرده و به آنها امکان می دهد تا خریدهایشان را با توجه به بودجه خود تنظیم کنند.

قیمت گذاری کالای شاخص: قیمت گذاری کالای شاخص تکنیکی است که در آن، یک خرده فروش قیمت مرسوم یک کالای پرفروش (قیمتی که مشتریان به پرداخت آن عادت کرده اند) را در تلاش برای جذب مشتریان بیشتر کاهش می دهد. شرکت سود کمتری روی هر یک از این کالاها بدست می آورد چرا که حاشیه سود کمتر است ولی خرید سایر کالاها توسط مشتریانی که به دنبال کالای شاخص هستند غالباً منجر به افزایش فروش و سود می شود. به عبارت دیگر، خریدهای اتفاقی که مشتریان هنگام خرید کالای شاخص انجام می دهند منجر به ایجاد درآمد فروش کافی می شود تا بتواند کاهش حاشیه سود کالای شاخص را جبران کند. فروشگاههای خواروبار فروشی غالباً از قیمت گذاری کالای شاخص استفاده می کنند. به عنوان مثال، در خلال فصل تعطیلات، این فروشگاهها غالباً از بوقلمون به عنوان یک رهبر قیمت استفاده می کنند و می دانند که از این طریق می توانند حاشیه سود بالاتری را برای اقلام دیگری بدست آورند که خریداران در کنار بوقلمون می خرند.

قیمت گذاری جغرافیایی: مؤسسات کوچکی که تصمیمات قیمت گذاری آنها عمدتاً تحت تأثیر هزینه های حمل کالا برای مشتریان در طیف گسترده ای از نواحی جغرافیایی قرار می گیرد غالباً از یکی از تکنیکهای قیمت گذاری جغرافیایی استفاده می کنند. برای این شرکتها، هزینه های حمل تشکیل دهنده بخش قابل توجهی از بهای تمام شده محصول بوده و حاشیه سود فعلی آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. یکی از انواع قیمت گذاری جغرافیایی، قیمت گذاری منطقه ای است که در آن، یک شرکت کوچک کالاهای خود را با قیمت های مختلف به مشتریانی در قلمروهای جغرافیایی مختلف می فروشد. به عنوان مثال، یک تولید کننده ممکن است کالای خود را با یک قیمت به مشتریان شرق و با قیمت دیگر به مشتریان غرب می سی سی پی بفروشد. هزینه های گوناگون مرسوله های اداره خدمات پستی ایالات متحده نمونه خوبی از قیمت گذاری منطقه ای است. شرکت باید بتواند یک مبنای قانونی (مثل تفاوت هزینه های فروش و حمل) را برای تبعیض قیمت تعیین نموده یا اینکه خطر نقض بند 2 قانون کلایتون¹ را بپذیرد.

گونه دیگری از قیمت گذاری جغرافیایی، قیمت گذاری تحویل یکنواخت² است که در آن، صرف نظر از مکان، شرکت برای تمام مشتریان خود قیمت واحدی را منظور می کند (اگرچه هزینه های فروش و تحویل کالاها با یکدیگر متفاوت است). شرکت مذکور هزینه های حمل مناسب برای هر یک از نواحی را محاسبه کرده و آنها را با یک مبلغ یکنواخت منظور می کند. در نتیجه مشتریان محلی سوبسید هزینه های شرکت برای حمل کالاها به مشتریانی که در فواصل دورتر قرار دارند را می پردازند.

یکی از گونه های قیمت گذاری جغرافیایی، فوب کارخانه³ (هزینه حمل بر عهده مشتری) است که در آن، شرکت کالای خود را به این شرط به مشتریان می فروشد که هزینه های حمل را بپردازند. بدین ترتیب، شرکت می تواند قیمت یکنواختی را برای محصول خود تعیین کرده و هزینه حمل را بر عهده مشتری بگذارد.

¹ . Clayton Act

² . uniform delivered pricing

³ . FOB-Factory

قیمت گذاری فرصت طلبانه¹: هنگامی که عرضه کالاها و خدمات محدود باشد، مشتریان مایل به پرداخت بهای بیشتری برای تأمین کالاهای مورد نیاز خود هستند. بعضی از شرکتها از این موقعیتها استفاده می کنند تا سود کوتاه مدت خود را با افزایش قیمت (با انگیزه فرصت طلبی) حداکثر کنند. بسیاری از مشتریان گزینه های محدودی داشته و مجبور به پرداخت قیمت بالاتر هستند. با این وجود، قیمت گذاری فرصت طلبانه ممکن است نتیجه عکس بدهد چرا که مشتریان می دانند که قیمتهایی که بصورت غیر منطقی بالا رفته اند بدان معناست که شرکت از آنها سوءاستفاده می کند. به عنوان مثال، پس از زلزله مخرب لوس آنجلس، یکی از فروشگاهها قیمتهای خود را تقریباً برای تمام اقلام بالا برده و یک بطری کوچک آب را به قیمت هشت دلار می فروخت. همسایگان هیچ راهی نداشتند مگر اینکه بهای بالاتر را بپذیرند. پس از این قضیه، مشتریان قیمتهای ناعادلانه فروشگاه را به خاطر داشته و شروع به خرید از سایر مکانها کردند. فروش فروشگاه مذکور کاهش یافته و هیچگاه به نقطه قبلی خود بازنگشت.

تخفیفها²: بسیاری از مدیران مؤسسات کوچک از تخفیفها استفاده می کنند (کاهش قیمت در مقایسه با قیمت معمولی کالا) تا بتوانند کالاهای قدیمی، معیوب یا کالاهایی که فروش آنها کند است را بفروشند. تخفیف فصلی کاهش قیمتی است که برای تشویق خریداران به خرید کالاها قبل از فصل آتی طراحی شده است. به عنوان مثال، بسیاری از خرده فروشان پوشاک، تخفیفهای ویژه ای را برای پوشاک زمستانه در اواسط تابستان در نظر می گیرند. بعضی از شرکتها تخفیفهای خرید را برای گروههای خاصی از مشتریان مثل اشخاص مشهور یا دانشجویان در نظر می گیرند تا مشتریان وفادار و صادقی را ایجاد کرده و از این طریق بتوانند فرآیند خرید مکرری داشته باشند. به عنوان مثال، یکی از داروخانه های کوچک در جوار یک دانشگاه ایالتی یک تخفیف ده درصدی را برای دانشجویان در نظر گرفته و از این طریق به فروش قابل توجهی دست یافته است. قیمت گذاری عمده ای³ یک تکنیک ترویج فروش است که اگر مشتریان خریدهای خود را در مقادیر زیاد انجام دهند، به آنها تخفیفهایی ارائه می دهد. بسیاری از محصولات خصوصاً آنهایی که بهای تمام شده هر واحد از آنها نسبتاً پایین است با استفاده از قیمت گذاری عمده ای به فروش می رسند. به عنوان مثال، به جای فروش یک قلم کالا به مبلغ پنجاه سنت، یک شرکت ممکن است پنج عدد کالا را به قیمت دو دلار بفروشد.

مجموعه سازی⁴: بسیاری از شرکتها کوچک به مزایای مجموعه سازی در بازاریابی پی برده و کالاها یا خدمات متعددی را در کنار یکدیگر در بسته هایی قرار می دهند که ارزش بیشتری را با قیمتی ویژه در اختیار مشتریان قرار می دهد. به عنوان مثال، بسیاری از تولید کنندگان نرم افزار چندین برنامه کامپیوتری (مثل یک پردازشگر کلمه ای، نرم افزار صفحه گسترده، پایگاه داده ها، برنامه پاورپوینت، برنامه های گرافیکی و کاوشگر اینترنت) را در یک مجموعه قرار داده و تخفیفی را برای خرید یکجای این مجموعه (در مقایسه با خرید تک تک آنها) در نظر می گیرند. شعبات فست فود نیز غالباً اقلامی را در یک غذای ویژه قرار می دهند که در مقایسه با خرید تک تک آنها، مشتریان می توانند آنها را با قیمتهای پائین تری خریداری کنند.

با توجه به اینکه پانزده میلیون دانشجو که بیش از 210 میلیون دلار را برای تجهیز و دکوراسیون اتاقها و خوابگاههای خود اختصاص داده اند برنامه ریزی های لازم را در پائیز انجام می دهند، یکی از خرده فروشان شروع به ارائه خطی از محصولات مجموعه سازی شده نمود که هدف آن مشخصاً این گروه از افراد بود. خط محصولات تخصصی "اتاقهای دانشجویی" این شرکت شامل مجموعه ای از وسایل آشپزخانه بود که مجموعه ای بین 46 تا 80 قطعه مناسب برای تجهیز یک آشپزخانه خالی بود. این مجموعه که قیمتی معادل هشتاد دلار دارد شامل قطعاتی است که اگر بصورت مجزا خریداری شود، 140 دلار قیمت خواهد داشت. مجموعه تجهیزات حمام نیز شامل حوله های بزرگی است که برای زندگی دانشجویی مناسب بوده و یک سبد رخت چرک نیز وجود دارد که به همراه دستورات عملهای مربوط برای شستن پوشاک در اختیار دانشجویان قرار گرفته و مناسب دانشجویانی است که از هنر مرتب کردن لباسها برخوردار نیستند.

1 . opportunistic pricing

2 . discounts

3 . multiple-unit pricing

4 . bundling

قیمت‌گذاری محصولات اختیاری¹ مستلزم فروش محصول پایه به یک قیمت و فروش گزینه‌ها یا لوازم جانبی با حاشیه سود بالاتر است. اتومبیل غالباً با یک نرخ پایه فروخته می‌شود ولی هریک از گزینه‌های مربوطه قیمت جداگانه‌ای دارد. همانگونه که در قسمت قبل شرح داده شد، در بعضی از موارد خودروی مذکور با گزینه‌هایی که بصورت یک مجموعه عرضه می‌شوند به فروش می‌رسند.

سیمای یک شرکت

Kettler

Kettler، یک شرکت آلمانی تولیدکننده سه‌چرخه‌های گرانیقیمت از یک استراتژی قیمت‌گذاری محصولات اختیاری استفاده می‌کند که دقیقاً از BMW کپی‌برداری شده است. یکی از مدل‌های اصلی محبوب‌ترین سه‌چرخه این شرکت یعنی Navigator از قیمت هفتاد دلار شروع می‌شود ولی مجموعه‌ای از گزینه‌های دیگر از جمله یک صندلی چرمی (15/99 دلار) و یک زنگ فرمز کوچک (5/99 دلار) وجود دارد که به سرعت منجر به افزایش قیمت به 150 دلار یا بیشتر می‌شود که بسیار بالاتر از قیمت یک سه‌چرخه معمولی است. علیرغم قیمت‌های پرمایه این شرکت، والدینی که همیشه بهترینها را برای فرزندانشان می‌خواهند این سه‌چرخه‌های باکیفیت را می‌خرند. در نتیجه، فروش این شرکت تقریباً هر ساله بیست درصد افزایش می‌یابد.

قیمت‌گذاری محصولات مکمل² یک استراتژی قیمت‌گذاری است که در آن، یک محصول پایه، بدون لوازم جانبی مناسب کارایی ندارد. کینگ ژیلت، بنیانگذار شرکت ژیلت به دنیای کسب و کار آموخت که سود واقعی نه در فروش دسته تیغ (محصول اصلی) بلکه در فروش خود تیغ (لوازم جانبی) است! بسیاری از شرکتهایی که در صنعت چاپگرهای رومیزی³ فعالیت می‌کنند از این تکنیک استفاده می‌کنند. آنها یک چاپگر را با قیمت اولیه بسیار پایین فروخته و سپس کارت‌ریج‌های مورد نیاز را بگونه‌ای عرضه می‌کنند که بتوانند حاشیه سود بالاتری را کسب کنند. تولیدکنندگان بازیهای کامپیوتری نیز بر قیمت‌گذاری محصولات مکمل تکیه نموده و حاشیه سود پایین‌تری را روی کنسول‌های بازی و حاشیه سود قابل توجهی را روی کارت‌ریج‌های آن کسب می‌کنند.

قیمت‌گذاری محصولات فرعی⁴ تکنیکی است که در آن، درآمد ناشی از فروش محصولات فرعی به شرکت امکان می‌دهد تا در فرآیند قیمت‌گذاری محصولات اصلی خود به شکل رقابتی‌تری عمل کند. کارخانه‌های چوب‌بری برای چندین سال تصور می‌کردند که پوست درختان مورد استفاده آنها کاملاً بی‌مصرف است. اکنون این پوستها بسته‌بندی شده و در باغها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مشتریان از این تراشه‌های پوست درخت برای پوشاندن کف زمین استفاده می‌کنند. باغ وحش‌های سراسر دنیا یکی از خلاقانه‌ترین نمونه‌های قیمت‌گذاری محصول فرعی را ارائه نموده و مدفوع حیوانات، که زمانی کاملاً بی‌ارزش بود را بسته‌بندی کرده و آنرا با عنوان زیرکانه "کود باغ وحش"⁵ در فعالیتهای بازاریابی خود بکار می‌گیرند.

قیمت‌های خرده‌فروشی پیشنهادی: بسیاری از تولیدکنندگان قیمت‌های خرده‌فروشی پیشنهادی را بر روی محصولات خود حک نموده، آنها را در فاکتورهای مربوطه ذکر کرده یا در کاتالوگهای ارسالی برای عمده‌فروشان به آنها اشاره می‌کنند. مالکان کسب و کارهای کوچک غالباً از این قیمت‌های خرده‌فروشی پیشنهادی تبعیت می‌کنند چرا که این امر منجر به حذف نیاز به تصمیم‌گیری برای قیمت‌گذاری می‌شود. با این وجود، پیروی از قیمت‌های تعیین شده توسط تولیدکنندگانی که در فواصل دور قرار گرفته‌اند ممکن است مشکلاتی را برای شرکت کوچک مذکور ایجاد کند. به‌عنوان مثال، یک فروشنده لباس مردانه ممکن است درصدد ایجاد یک وجهه باکیفیت و ویژه از طریق سیاست قیمت‌گذاری پرستیژی باشد ولی تولیدکنندگان ممکن است قیمت‌های خرده‌فروشی توأم با تخفیف را پیشنهاد کنند که با وجهه شرکت مذکور همخوانی ندارد. خطر دیگری که در پذیرش قیمت پیشنهادی تولیدکننده وجود دارد این است که ساختار هزینه شرکت یا وضعیت رقابتی آنرا در نظر نمی‌گیرد. تولیدکننده نمی‌-

¹ . optional-product pricing

² . captive-product pricing

³ . desktop printer

⁴ . byproduct pricing

⁵ . Zoo Doo

تواند شرکت را مجبور به پذیرش قیمت خرده‌فروشی پیشنهادی نموده یا او را ملزم به عدم فروش کالاها با قیمتی پائین‌تر از قیمت پیشنهادی نماید چرا که این امر نقض قانون ضد تراست شرمین¹ و سایر قوانین است.



شما نیز مشاور باشید

قیمت‌گذاری برای ارزش

پس از صرف پانزده سال به‌عنوان یک مدیر اجرایی در صنعت منسوجات و سه سال به‌عنوان مدیر یک مدرسه ابتدایی، ژانت دوئل گاست تغییر عمده‌ای را در حرفه خود انجام داد. به همراه عالم‌الدین، همسر و شریک بازرگانی خود، او شرکت پلامباش را خریداری نمود که مهمانخانه کوچکی بود که مکان خواب به همراه صبحانه² را به مشتریان ارائه داده و در یک ناحیه خوش‌منظره در کلد اسپرینگ در نیویورک واقع شده بود. مدت کوتاهی پس از خرید مهمانخانه مذکور، که سی سال سابقه کار در این عرصه داشت، دوئل گاست و عالم‌الدین متوجه شدند که آنها نیازمند افزایش قیمت اتاقهای اجاره‌ای و غذای صرف شده در سالن غذاخوری هستند. دوئل گاست می‌گوید: «این یک ریسک بود». بسیاری از مشتریان آنها مشتریان دائمی بودند و لذا زوج مذکور زمانی را صرف شرح سیاست قیمت‌گذاری جدید با هر یک از آنها نمودند. تعدادی از مشتریان از این امر ناخشنود شدند ولی بسیاری از آنها بدون هیچگونه شکایتی افزایش قیمت مذکور را پذیرفتند. این افزایش قیمت سبب شد که مهمانخانه پلامباش در وضعیت مالی بهتری قرار گیرد. درآمدها به 1/25 میلیون دلار افزایش یافته و سود آن نیز به همین ترتیب افزایش یافت.

همانطور که آنها سایر گزینه‌های قیمت‌گذاری را مد نظر قرار می‌دادند، دوئل گاست و عالم‌الدین زمانی را صرف تعریف وجهه مورد نظر خود از مهمانخانه نموده و مشتریان مورد نظر خود را تعریف کردند. در نهایت، آنها مهمانخانه مذکور را بگونه‌ای معرفی کردند که زوجها می‌توانستند به عنوان یک مکان رمانتیک به آنجا پناه برده و خانواده‌های عیالوار می‌توانستند از یک مکان اقامتی ارزانی‌قیمت برخوردار شده و سپس به سمت مقصد مورد نظر خود حرکت کنند. به نظر دوئل - گاست، برای وجهه‌ای که آنها درصدد ایجاد آن بودند افزایش قیمت امری ضروری بود. او می‌گوید، «کسب یک تجربه ارزشمند پول بیشتری طلب میکند». غذاهایی که در سالن غذاخوری مهمانخانه پلامباش سرو می‌شود یک نمونه کامل از این موضوع است. دوئل گاست می‌گوید، «ما تجربه سرویس‌دهی آرامی را پشت سر می‌گذاریم. ما مواد غذایی منجمد خریداری نمی‌کنیم. همه مواد غذایی تازه بوده و همین امر منجر به تفاوت قیمت خواهد شد». آشپزخانه این مهمانخانه از محصولات ارگانیک استفاده می‌کند که نوعاً هزینه بیشتری داشته ولی مهمانان برای تجربه سرو غذاهای عالی در این مهمانخانه ارزش قائلند. حتی مشتریانی که در وهله اول درباره افزایش قیمت شکایت داشتند مجدداً به آن بازگشته و از عملکرد آن راضی هستند چرا که اکنون سطح بالاتری از خدمات را دریافت می‌کنند. راب داکترز، یک کارشناس قیمت‌گذاری بیان می‌کند که، «انسانها مجموعه‌ای از معادلات را هنگام خرید در نظر می‌گیرند و یکی از ارزشهایی که برای بسیاری از مردم اهمیت دارد این است که قیمت بالا با کیفیت همراه باشد. قیمت‌گذاری صرفاً در ارتباط با بهای تمام‌شده نیست بلکه به ارزش نیز بستگی دارد».

دوئل گاست و عالم‌الدین قبل از تعیین ساختار قیمت جدید خود تحقیقی درباره قیمت رقبای خود انجام دادند. قیمت‌های رقبا هنگام اتخاذ تصمیم درباره قیمت یکی از ملاحظات بود که باید آنرا در نظر می‌گرفتند ولی اصلی‌ترین عامل، وجهه‌ای بود که می‌خواستند برای مهمانخانه پلامباش ایجاد نموده و مشتریانی که آنها را هدف‌گیری کرده بودند از اهمیت زیادی برخوردار بودند. دوئل گاست می‌گوید، «قیمت‌گذاری یک هنر است ولی صرفاً به فرآیند قیمت‌گذاری ارتباط ندارد. این امر با تمایز خود و تصمیم‌گیری درباره حوزه تخصصی و ارزش آن ارتباط دارد. اگر شما کسب و کار خود را حول قیمت‌های پائین تعریف کرده باشید، شخصی دیگری هفته آینده آمده و قیمتی پائین‌تر از شما ارائه خواهد داد. در این حالت شما نتوانسته‌اید بازار خود را به شکل واقعی ایجاد کنید».

کارآفرینان برای تعیین صحیح قیمت‌ها چه مرحله‌ای را باید پشت سر بگذارند؟ نکات زیر می‌تواند در این زمینه مفید باشد:

- بهای تمام‌شده شامل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم را برای ارائه کالاها یا خدمات خود محاسبه کنید.
- قیمت را پائین‌تر از بهای تمام‌شده تعیین نکنید. فلسفه «ما روی تک‌تک محصولات فروخته شده زیان کرده ولی در کل سود می‌بریم» هیچگاه کارایی ندارد.
- هنگامی که شرکت با رقبای کمی مواجه است افزایش قیمت بسیار ساده‌تر است. با تشدید رقابت افزایش قیمت مشکلتر خواهد شد.
- اگر لازم است که پس از راه‌اندازی شرکت قیمت‌ها را افزایش دهید، سعی کنید آنرا با مجموعه‌سازی کالاها و خدمات و با هدف ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان تعدیل کنید.
- شخصی را در شرکت مسئول پیگیری منظم قیمت‌های رقبا (دست‌کم هر ماه یکبار) نموده و نتایج را به موقع بررسی کنید.

¹ . Sherman Antitrust Act

² . bed-and-breakfast (B&B)

- کورکورانه از استراتژی قیمت‌گذاری رقبا تبعیت نکنید.
 - قیمت‌گذاری خود را براساس ارزشی تعیین کنید که کالا یا خدمت شما به مشتریان ارائه می‌کند. به خاطر داشته باشید که در بعضی مواقع ارزشمندترین بخشهای یک کالا یا خدمت بخشهای نامشهود آن هستند.
 - وجهه مطلوب کسب و کار خود را تعریف کرده، از استراتژی قیمت‌گذاری برای انتقال وجهه مورد نظر به مشتریان استفاده کرده و جایگاه شرکت را در بازار پیدا کنید.
- 1- چرا بسیاری از کارآفرینان، خصوصاً وقتی که برای اولین بار وارد عرصه کسب و کار می‌شوند قیمت کالاها یا خدمات خود را کمتر از حد تعیین می‌کنند؟ رابطه بین قیمت‌های تعیین شده توسط شرکت برای کالاها و خدمات و وجهه مورد نظر شرکت نزد مشتریان چیست.
- 2- تأثیر خطاهای قیمت‌گذاری بر یک شرکت کوچک چیست؟ کارآفرینان برای اجتناب از این مشکل چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟

10-3: استراتژی‌ها و روشهای قیمت‌گذاری برای خرده‌فروشان

با افزایش آگاهی مشتریان از قیمت‌ها، خرده‌فروشان استراتژی‌های قیمت خود را برای تأکید بر ارزش تغییر داده‌اند. رابطه "ارزش-قیمت" امکان انجام طیف گسترده‌ای از فعالیتهای خلاقانه قیمت‌گذاری و بازاریابی را فراهم ساخته است. همانگونه که در قسمت قبل بحث شد، وجود سطح بالایی از ارزش شناخته شده در کالاها و خدمات یکی از نکات کلیدی در زمینه وفاداری مشتری نسبت به شرکتهای خرده‌فروشی است.

10-3-1: حاشیه سود¹

پیش فرض اساسی یک عملیات بازرگانی سودآور، فروش کالا یا خدمت به قیمتی بیش از بهای تمام‌شده آن است. مابه‌التفاوت بین بهای تمام‌شده کالا یا خدمت و قیمت فروش آن حاشیه سود نامیده می‌شود. حاشیه سود را می‌توان برحسب مقادیر پولی یا برحسب درصدی از بهای تمام‌شده یا قیمت فروش بیان نمود.

حاشیه سود پولی = قیمت خرده‌فروشی - بهای تمام‌شده کالا

$$\text{حاشیه سود برحسب مبلغ} = \frac{\text{حاشیه سود برحسب مبلغ}}{\text{قیمت خرده‌فروشی}} = \text{درصد حاشیه سود به قیمت خرده‌فروشی}$$

$$\text{حاشیه سود برحسب مبلغ} = \frac{\text{حاشیه سود برحسب مبلغ}}{\text{بهای تمام‌شده هر واحد}} = \text{درصد حاشیه سود به بهای تمام‌شده}$$

به‌عنوان مثال، اگر یک لباس مردانه بهای تمام‌شده‌ای معادل پانزده دلار داشته و مالک شرکت آنرا به قیمت بیست و پنج دلار بفروشد، حاشیه سود عبارتست از:

$$\text{دلار } 10 = 25 - 15 = \text{مبلغ حاشیه سود}$$

$$\text{درصد } 40 = 10 \div 25 = \text{درصد حاشیه سود به قیمت خرده‌فروشی}$$

$$\text{درصد } 66/67 = 10 \div 15 = \text{درصد حاشیه سود به بهای تمام‌شده}$$

توجه داشته باشید که بهای تمام‌شده کالایی که در محاسبه حاشیه سود مورد استفاده قرار می‌گیرد نه تنها شامل قیمت خرده‌فروشی کالا بلکه هزینه‌های مربوطه مثل هزینه‌های فروش و حمل است که خرده‌فروش آنها را پرداخته و سود منهای تخفیف‌های مربوطه (تخفیف‌های مقداری و نقدی) که عمده‌فروشان کالا ارائه می‌کنند را نیز باید مدنظر قرار داد.

اگر مالک یک مؤسسه بازرگانی دارای یک طرح مالی با احتساب تخفیف‌های فروش و هزینه‌های برآوردی باشد می‌تواند حاشیه سود اولیه شرکت را محاسبه کند. حاشیه سود اولیه عبارتست از میانگین حاشیه سود مورد نیاز تمام کالاها برای پوشش هزینه‌های کالاها، سایر هزینه‌های مربوطه و کسب یک سود منطقی.

¹ . markup

$$\text{سود} + \text{کسورات} + \text{هزینه‌های عملیاتی} = \text{حاشیه سود اولیه بر حسب مبلغ کسورات} + \text{فروش خالص}$$

در این محاسبه، هزینه‌های عملیاتی شامل بهای تمام‌شده انجام فعالیت‌های بازرگانی مثل اجاره، ملزومات و استهلاک بوده و کسورات شامل تخفیف‌های مربوط به کارکنان و مشتریان، سایر تخفیف‌ها، فروش‌های ویژه و هزینه‌های فرصت از دست رفته ناشی از فقدان موجودی برای فروش است.

به‌عنوان مثال اگر یک خرده‌فروش، فروش 380,000 دلاری را پیش‌بینی و 140,000 دلار برای هزینه‌ها و 24,000 دلار برای کسورات در نظر گرفته و انتظار داشته باشد که سودی معادل 38,000 دلار بدست آورد، درصد حاشیه سود اولیه بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{درصد حاشیه سود اولیه} = \frac{38,000 \text{ دلار} + 24,000 \text{ دلار} + 140,000 \text{ دلار}}{380,000 \text{ دلار} + 24,000 \text{ دلار}}$$

بنابراین، این خرده‌فروش می‌داند که برای پوشش هزینه‌ها و ایجاد سود کافی به یک میانگین حاشیه سود پنجاه درصدی نیاز دارد. بعضی از مؤسسات بازرگانی از یک حاشیه سود استاندارد برای تمام کالاهای خود استفاده می‌کنند. این تکنیک که معمولاً در فروشگاه‌های خرده‌فروشی برای محصولات مربوطه استفاده می‌شود، یک درصد حاشیه سود استاندارد را برای تمام کالاها منظور می‌کند. بسیاری از فروشگاه‌ها استفاده از یک حاشیه سود انعطاف‌پذیر را عملی‌تر می‌دانند چرا که این روش درصدهای حاشیه سود مختلفی را برای انواع گوناگونی از محصولات منظور می‌کند. به‌واسطه طیف گسترده قیمت‌ها و انواع کالاهای فروخته شده، فروشگاه‌های بزرگ غالباً بر یک حاشیه سود منعطف تکیه دارند. از نظر آنها، استفاده از یک حاشیه سود استاندارد برای تمام اقلام عملی نیست چرا که انواع گوناگونی از بهای تمام‌شده و دامنه گسترده‌ای از محصولات را در اختیار دارند. به‌عنوان مثال، درصد حاشیه سود جوراب درصد مناسبی برای محاسبه حاشیه سود ماشین لباسشویی نیست. پس از تعیین درصد حاشیه سود مطلوب، می‌توان قیمت خرده‌فروشی مناسب را محاسبه نمود. با علم به اینکه حاشیه سود یک قلم خاص کالا نشان دهنده 40 درصد قیمت خرده‌فروشی است، داریم:

$$\begin{aligned} \text{حاشیه سود} - \text{قیمت خرده‌فروشی} &= \text{بهای تمام‌شده} \\ 40\% - 100\% & \\ 60\% & \end{aligned}$$

با این فرض که بهای تمام‌شده هر قلم کالا هجده دلار باشد، خرده‌فروش می‌تواند فرمول درصد حاشیه سود بر حسب قیمت خرده‌فروشی را به صورت زیر محاسبه کند:

$$\text{درصد قیمت خرده‌فروشی} \div \text{بهای تمام‌شده} = \text{قیمت خرده‌فروشی}$$

خرده‌فروش قیمت را بصورت زیر محاسبه می‌کند:

$$\text{دلار } 30 = 60\% \div 18 \text{ دلار} = \text{قیمت خرده‌فروشی}$$

بنابراین، با استفاده از یک درصد حاشیه سود چهل درصدی، مالک شرکت یک قیمت خرده‌فروشی سی دلاری را برای این قلم کالا تعیین می‌کند. در نهایت، خرده‌فروشان باید از این موضوع مطمئن شوند که قیمت خرده‌فروشی محاسبه شده با درصد حاشیه سود برنامه‌ریزی شده اولیه آنها همخوانی دارد. آیا این درصد می‌تواند هزینه‌ها را پوشش داده و سود مطلوبی را برای آنها ایجاد کند؟ آیا این امر با وجهه کلی قیمت شرکت همخوانی دارد؟ آیا قیمت نهایی همسو با استراتژی شرکت است؟ آیا این قیمت در یک دامنه قیمتی قابل قبول قرار دارد؟ این قیمت چگونه با قیمت‌های منظور شده توسط رقبا مقایسه می‌شود؟ از همه مهمتر، آیا مشتریان مایل و قادر به پرداخت بهای کالای مذکور هستند؟ شکل 2-10 نشان‌دهنده نحوه محاسبه حاشیه سود و تخفیف‌ها در سطح خرده‌فروشی است.

شکل 2-10

محاسبات مربوط به حاشیه سود و تخفیفات

تغییر قیمت‌ها در قفسه فروش

آیا تانکون کالایی را از یک فروشگاه پوشاک با تخفیفی قابل توجه نسبت به قیمت فروش درج شده در قفسه خریداری کرده و سپس این موضوع را از خود پرسیده‌اید که آیا فروشگاه مذکور روی این کالا عملاً سودی برده است یا نه؟ در اینجا نمونه‌ای از یک فرآیند کاهش قیمت به شما ارائه می‌شود که معمولاً کارآیی دارد:

1- یک شرکت تولیدکننده پوشاک، لباسی را با بهای تمام‌شده پنجاه دلار تولید می‌کند.

2- شرکت مذکور این لباس را به بهای عمده‌فروشی هشتاد دلار به خرده‌فروش می‌فروشد.

3- خرده‌فروش بهای دویست دلاری را برای لباس مذکور تعیین می‌کند.

4- اگر لباس مذکور بین هشت تا دوازده هفته به فروش نرسید، بهای آن به میزان 25% کاهش یافته و عدد صد و پنجاه دلار روی آن درج می‌شود.

5- اگر لباس مذکور همچنان فروش نرفت قیمت آنرا تا زمانی که به فروش برسد کاهش می‌دهد. شرکت تولید پوشاک و خرده‌فروش درباره نحوه تقسیم میزان کاهش قیمت با یکدیگر مذاکره می‌کنند.

10-3-2: قیمت‌گذاری دنباله‌روی رهبر¹

بعضی از شرکت‌های کوچک هیچ تلاشی برای تبدیل شدن به رهبران قیمت در ناحیه جغرافیایی خود نکرده و صرفاً از قیمت‌های تعیین شده توسط رقبا تبعیت می‌کنند. کارآفرینان آگاهانه سیاست‌های قیمت‌گذاری رقبا را مورد بررسی قرار داده و از طریق بررسی تبلیغات یا استخدام خریداران حرفه‌ای² تمام‌وقت یا پاره‌وقت قیمت‌ها را با یکدیگر مقایسه می‌کنند. با این وجود، بعضی از خرده‌فروشان از این اطلاعات برای ایجاد سیاست‌های قیمت‌گذاری مشابه³ استفاده می‌کنند که منجر به از دست دادن فرصت برای ایجاد یک وجهه قیمتی ویژه شرکت می‌شود. اگر چه بسیاری از خرده‌فروشان باید کالاهای مشابه خود را با قیمت‌های رقبا انطباق دهند، تداوم سیاست دنباله‌روی رهبر ممکن است به نفع یک شرکت کوچک نباشد چرا که آنرا از فرصت ایجاد یک وجهه منحصر به فرد نزد مشتریان محروم می‌کند.

10-3-3: قیمت‌گذاری زیر قیمت بازار⁴

بعضی از شرکت‌های کوچک تصمیم به ایجاد یک وجهه توأم با تخفیف در بازار گرفته و اینکار را با ارائه کالا زیر قیمت بازار انجام می‌دهند. با تعیین قیمتی کمتر از رقبا، این شرکتها امیدوارند به سطح کافی فروش برسند تا جبران حاشیه سود کمتر را بکنند. بسیاری از خرده‌فروشان که از استراتژی قیمت‌گذاری زیر قیمت بازار استفاده می‌کنند بخش اعظمی از خدمات اضافی ارائه شده توسط سایر رقبا را حذف می‌کنند. به عنوان مثال، این شرکتها هزینه‌های عملیاتی را با حذف خدماتی مثل تحویل، نصب، خدمات اعتباری و مشاوره فروش کاهش می‌دهند. استراتژی قیمت‌گذاری زیر قیمت بازار می‌تواند برای شرکت‌های کوچک خطرناک باشد چرا که برای رقابت در این عرصه مجبورند به سطح فروش بالایی دست یابند.

¹ . follow-the-leader pricing

² . comparison shoppers

³ . me-too

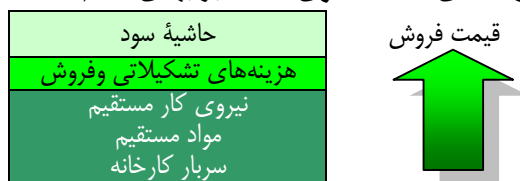
⁴ . below-market pricing

10-4: مفاهیم قیمت‌گذاری برای تولیدکنندگان

برای تولیدکنندگان، تصمیم قیمت‌گذاری نیازمند پشتیبانی سوابق حسابداری دقیق و بهنگام است. رایج‌ترین تکنیک قیمت‌گذاری برای تولیدکنندگان، قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده است (بهای تمام‌شده + درصد سود مورد نظر). با استفاده از این روش، تولیدکننده قیمتی را تعیین می‌کند که متشکل از مواد مستقیم، نیروی کار مستقیم، سربار کارخانه، هزینه‌های تشکیلاتی و فروش بعلاوه حاشیه سود مورد نظر است. شکل 3-10 نشان دهنده مؤلفه‌های قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده است.

شکل 3-10

مؤلفه‌های قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده



مزیت اصلی روش قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده سادگی آن است. با توجه به داده‌های مناسب حسابداری صنعتی، محاسبه قیمت فروش نهایی محصول نسبتاً آسان است. علاوه بر این، چون تولیدکنندگان سودی را به کل هزینه‌های شرکت اضافه می‌کنند، حاشیه سود مورد نظر خود را تضمین می‌کنند. با این وجود، این فرآیند تولیدکنندگان را تشویق نمی‌کند تا از منابع خود به شکل کارآمدی استفاده کنند چرا که حتی اگر شرکت نتواند از منابع خود به کارآمدترین شکل ممکن استفاده کند هنوز هم می‌تواند به سودی منطقی دست یافته و لذا هیچ انگیزه‌ای برای حفظ منابع در فرآیند تولید ندارد. درنهایت، چون ساختار بهای تمام‌شده تولیدکنندگان به میزان قابل توجهی با یکدیگر متفاوت است، قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده نمی‌تواند رقابت و عوامل مربوط به بازار را به اندازه کافی مد نظر قرار دهد. علی‌رغم نقاط ضعف آن، روش قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده روش اصلی تعیین قیمت در صنایعی مثل ساختمان و چاپ است.

10-4-1: هزینه‌یابی مستقیم¹ و تعیین قیمت

یکی از پیش‌نیازهای یک سیاست قیمت‌گذاری موفق در تولید، یک سیستم حسابداری قابل اتکاء است که بتواند گزارشات به‌موقع را برای تعیین بهای تمام‌شده فرآوری مواد خام و تبدیل آن به کالاهای نهایی تهیه کند. روش سنتی هزینه‌یابی محصول تحت عنوان هزینه‌یابی جذبی نامیده می‌شود چرا که تمام هزینه‌های تولید و سربار مربوطه جذب هزینه کل محصول نهایی می‌شود. هزینه‌یابی جذبی شامل مواد مستقیم، نیروی کار مستقیم و بخشی از سربار ثابت و متغیر کارخانه در هر واحد از کالاهای تولیدی است. صورتهای مالی مبتنی بر هزینه‌یابی جذبی کامل در گزارشات سالیانه منتشره و گزارشات مالیاتی مورد استفاده قرار گرفته و در انجام تجزیه و تحلیل‌های مالی بسیار مفیدند. با این وجود، صورتهای مالی مبتنی بر هزینه‌یابی جذبی کامل کم‌چندانی در تعیین قیمت یا تأثیر تغییر قیمت‌ها به تولیدکنندگان نمی‌کنند.

هزینه‌یابی متغیر یا مستقیم یکی از تکنیک‌های مفید در تصمیم‌گیری مدیریتی است که در آن، بهای تمام‌شده کالاهای تولید شده تنها شامل آن دسته از هزینه‌هایی است که مستقیماً با مقدار تولید تغییر می‌کنند. به عبارت دیگر، هزینه‌یابی متغیر شامل مواد مستقیم، نیروی کار مستقیم و آن دسته از هزینه‌های سربار کارخانه است که متناسب با سطح تولید کالاهای نهایی شرکت تغییر می‌کند. آن دسته از هزینه‌های ثابت سربار کارخانه (آجاره، استهلاک، بیمه) در بهای تمام‌شده اقلام نهایی محاسبه نشده و تحت عنوان هزینه‌های دوره تلقی می‌شوند.

هنگام تعیین قیمت، هدف تولیدکنندگان کشف ترکیبی از قیمت و حجم فروش است که بتواند هزینه‌های متغیر تولید یک محصول را پوشش داده و هزینه‌های ثابت و سود موردنظر را تأمین کند. مشکل استفاده از هزینه‌یابی جذبی کامل در این است که با گنجاندن هزینه‌های ثابت در بهای تمام‌شده هر واحد، رابطه واقعی بین قیمت، حجم و بهای تمام‌شده مشخص نمی‌شود. صرفنظر از حجم تولید، استفاده از هزینه‌یابی مستقیم

¹ . direct costing

منجر به محاسبه یک بهای تمام‌شده ثابت برای هر واحد محصول می‌شود. نتیجه این امر تصویری روشن‌تر از رابطه بین قیمت، حجم و بهای تمام‌شده است.

نقطه آغاز تعیین قیمت محصول، تهیه صورتحساب سود و زیان بر اساس هزینه‌یابی مستقیم است. همانگونه که جدول 1-10 نشان می‌دهد، صورتحساب سود و زیان مبتنی بر هزینه‌یابی مستقیم منجر به همان درآمد خالصی می‌شود که در صورتحساب سود و زیان مبتنی بر هزینه‌یابی جذبی کامل بدست می‌آید. تنها تفاوت بین این دو صورتحساب، شکل آن است. صورتحساب سود و زیان مبتنی بر هزینه‌یابی کامل جذبی-هایی مثل تبلیغات، اجاره و ملزومات را با توجه به فعالیت‌هایی که منجر به بروز آنها شده‌اند تخصیص داده ولی صورتحساب سود و زیان مبتنی بر هزینه‌یابی مستقیم هزینه‌ها را به بخش‌های ثابت و متغیر تفکیک می‌کند. هزینه‌های ثابت صرفنظر از سطح تولید ثابت باقی می‌مانند ولی هزینه‌های متغیر با توجه به حجم تولید نوسان می‌کنند.

پس از کسر هزینه‌های متغیر از درآمد کل، ماحصل آن مبلغی است که از آن می‌توان برای پوشش هزینه‌های ثابت و کسب سود استفاده نمود. با محاسبه این مقدار بصورت درصدی از درآمد کل، به حاشیه کمی¹ شرکت خواهیم رسید.

¹ . contribution margin

جدول 10-1

صورتحساب سود و زیان مبتنی بر هزینه‌یابی جذبی کامل در مقایسه با هزینه‌یابی مستقیم

صورتحساب سود و زیان مبتنی بر روش هزینه‌یابی جذبی کامل		صورتحساب سود و زیان مبتنی بر روش هزینه‌یابی مستقیم	
790,000		790,000	درآمد فروش (100%)
			هزینه‌های متغیر
	250,500	250,500	مواد
	190,200	190,200	نیروی کار مستقیم
	120,200	13,200	سربار متغیر کارخانه
560,900		48,100	هزینه‌های متغیر فروش
<u>229,100</u>		<u>502,000</u>	کل هزینه‌های متغیر (63/54%)
		288,000	حاشیه کمکی (36/46%)
			هزینه‌های ثابت
	66,100	107,000	سربار ثابت کارخانه
	112,000	63,900	هزینه‌های ثابت فروش
	11,000	66,100	هزینه‌های اداری و تشکیلاتی
		11,000	سایر هزینه‌های ثابت
189,100		<u>248,000</u>	کل هزینه‌های ثابت (31/39%)
<u>40,000</u>		<u>40,000</u>	سود خالص (قبل از کسر مالیات) (5/06%)

محاسبه حاشیه کمکی یکی از مراحل اساسی تعیین قیمت‌ها از طریق روش هزینه‌یابی مستقیم است. حاشیه کمکی این تولیدکننده 36/5 درصد است.

10-4-2: محاسبه قیمت فروش در نقطه سر به سر¹

درصد حاشیه کمی تولیدکننده به ما می‌گوید که پس از کسر هزینه‌های متغیر، چه بخشی از درآمد برای پوشش هزینه‌های ثابت و کسب سود باقی می‌ماند. حاشیه کمی این تولیدکننده 36/5 درصد است که بدان معناست که هزینه‌های متغیر 63/5 درصد کل درآمد را می‌بلعد. به عبارت دیگر، هزینه‌های متغیر 63/5 درصد ($0/365=0/635$) از قیمت فروش محصول را تشکیل می‌دهند. فرض کنید که هزینه‌های متغیر این تولیدکننده شامل موارد زیر باشد:

مواد	2/08 دلار به ازای هر واحد
نیروی کار مستقیم	4/12 دلار به ازای هر واحد
سربار متغیر کارخانه	0/78 دلار به ازای هر واحد
کل هزینه‌های متغیر	6/98 دلار به ازای هر واحد

حداقل قیمت فروش کالای مذکور توسط تولیدکننده 6/98 دلار است. قیمت‌های پائین‌تر از این نمی‌تواند هزینه‌های متغیر را پوشش دهد. برای محاسبه قیمت فروش در نقطه سر به سر این محصول، با استفاده از معادله زیر قیمت فروش را پیدا می‌کنیم:

$$\text{قیمت فروش} = \frac{\text{کل هزینه‌های ثابت} + (\text{هزینه متغیر هر واحد} \times \text{مقدار تولید}) + \text{سود}}{\text{مقدار تولید}}$$

برای رسیدن به نقطه سر به سر، تولیدکننده مذکور سود صفر دلاری را برای خود در نظر می‌گیرد. فرض کنید که تولیدکننده مذکور درصدد تولید 50,000 واحد از کالا بوده و هزینه‌های ثابت معادل 110,000 دلار باشند. قیمت فروش در نقطه سر به سر عبارتست از:

$$\begin{aligned} \text{قیمت فروش در نقطه سر به سر} &= \frac{0 + (50,000 \times 6/98) + 110,000}{50,000} \\ &= \frac{459,000}{50,000} \\ &= \text{به ازای هر واحد } 9/18 \text{ دلار} \end{aligned}$$

بنابراین، 2/2 دلار (9/18 دلار به ازای هر واحد - 6/98 دلار به ازای هر واحد) از قیمت 9/18 دلاری نقطه سر به سر صرف پوشش هزینه‌های ثابت تولید می‌شود. ولی فرض کنید که تولیدکننده مذکور درصدد کسب یک سود 50,000 دلاری است. بنابراین، قیمت فروش بصورت زیر محاسبه خواهد شد:

$$\begin{aligned} \text{قیمت فروش} &= \frac{50,000 + (50,000 \times 6/98) + 110,000}{50,000} \\ &= \frac{509,000}{50,000} \\ &= \text{به ازای هر واحد } 10/18 \text{ دلار} \end{aligned}$$

اکنون تولیدکننده باید تصمیم بگیرد که آیا مشتریان 50,000 واحد از کالای مذکور را به قیمت 10/18 دلار خواهند خرید یا نه. اگر چنین نیست، او باید تصمیم بگیرد که محصولی متفاوت و سودآورتر تولید کرده یا قیمت خود را کاهش دهد. هر قیمتی بالای 9/18 دلار منجر به کسب سود می‌شود (اگرچه نسبت به سود مطلوب کمتر است). در صورت فشار عوامل رقابتی، تولیدکننده در کوتاه‌مدت می‌تواند محصول را به قیمتی کمتر از 9/18 دلار بفروشد ولی در کمتر از 6/98 دلار قادر به فروش آن نیست چرا که این قیمت نمی‌تواند هزینه‌های متغیر تولید را پوشش دهد.

¹ . break-even

چون ظرفیت تولیدکننده در کوتاه‌مدت ثابت است، تصمیمات قیمت‌گذاری باید با هدف بکارگیری کارآمد این منابع تعیین شوند. هزینه‌های ثابت اداره کارخانه قابل اجتناب نبوده و هزینه‌های متغیر را تنها در صورتی می‌توان حذف نمود که شرکت محصول مذکور را تولید نکند. بنابراین، قیمت فروش باید دست‌کم برابر با هزینه‌های متغیر تولید محصول به ازای هر واحد باشد. هر قیمتی بالاتر از این مبلغ منجر به پوشش هزینه‌های ثابت و کسب سود منطقی خواهد شد.

البته در بلندمدت تولیدکننده نمی‌تواند کالاهای خود را به قیمتی کمتر از هزینه کل فروخته و همچنان در بازار بماند. بنابراین قیمت فروش باید به گونه‌ای باشد که کل هزینه محصول شامل هزینه‌های ثابت و متغیر را پوشش داده و سودی منطقی ایجاد نماید.



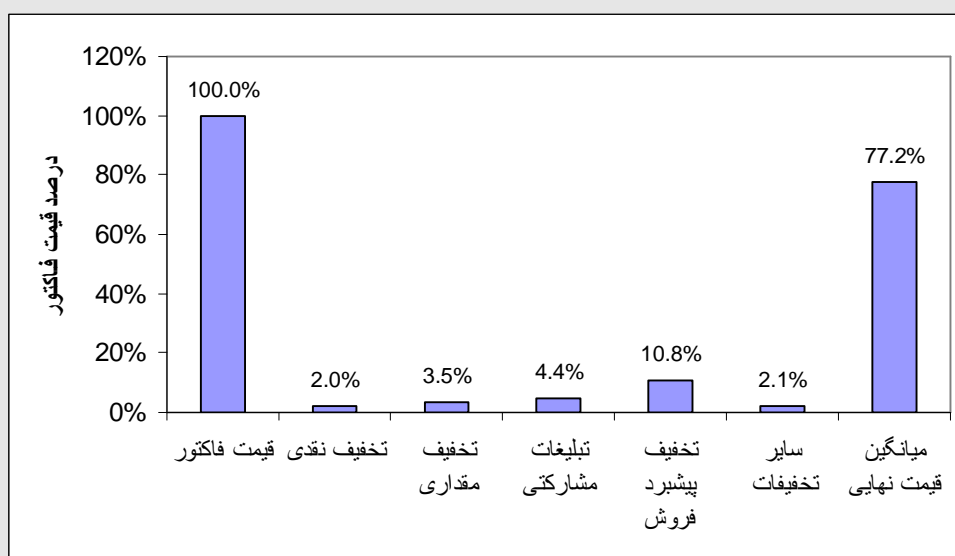
یک نمونه عملی

دامنه نوسان قیمت نهایی شرکت خود را محاسبه کنید

هنگامی که کارآفرینان تصمیمات قیمت‌گذاری را اتخاذ می‌کنند، معمولاً به قیمت خرده‌فروشی یا قیمت فاکتور منظور شده نگاه می‌کنند. با این وجود، انجام این کار خصوصاً اگر شرکت مذکور تخفیف‌های قابل توجهی را خارج از قیمت فاکتور بدهد ممکن است گمراه‌کننده باشد. این تخفیف‌ها می‌تواند شامل تخفیف‌های نقدی برای پرداخت زودتر از موعد، تخفیفات مقداری برای خرید عمده‌ای، تخفیفات مربوط به برنامه‌های پیشبرد خاص و غیره باشد. نشت مبلغ فاکتور بدان معناست که مؤسسه بازرگانی مبلغی کمتر و در بعضی از مواقع بسیار کمتر از قیمت خرده‌فروشی یا قیمت موجود فاکتور دریافت می‌کند که در بعضی از موارد، دامنه نوسان قیمت نهایی شرکت، یعنی قیمتی که پس از کسر تمام تخفیف‌ها یا برنامه‌های انگیزشی خرید در ازای کالا یا خدمت دریافت می‌شود بسیار کمتر از قیمت خرده‌فروشی یا فاکتور مذکور است. تأثیر این تخفیف‌ها می‌تواند قابل توجه باشد. تحقیقات انجام شده توسط شرکت مشاوره‌ای مک‌کینزی نشان می‌دهد که در صورت ثابت بودن سایر شرایط، کاهش یک درصد میانگین قیمت شرکت منجر به کاهش سود عملیاتی آن به میزان هشت درصد خواهد شد.

تخفیف‌ها بر کسب و کار شما چه اثری دارند؟ برای یافتن پاسخ این سؤال، شما نیازمند برآورد آبخار دامنه نوسان قیمت نهایی شرکت خود (شکل 1 را ببینید) و محاسبه دامنه قیمت مذکور هستید. آبخار دامنه نوسان قیمت نهایی با فاکتور شرکت یا قیمت خرده‌فروشی در قسمت چپ نمودار شروع شده و سپس نشان می‌دهد که هر یک از تخفیف‌ها یا برنامه‌های انگیزشی که شرکت برای تشویق مشتریان به خرید ارائه می‌دهد تا چه حد منجر به کاهش قیمت مذکور خواهد شد. در مثال مربوط به شکل یک، این تولیدکننده کوچک یک تخفیف نقدی برای پرداخت زودتر از موعد ارائه می‌دهد که دو درصد از قیمت خرده‌فروشی کم می‌کند و یک تخفیف 3/5 درصدی نیز به شرکتهایی ارائه می‌دهد که خریدهای آنها از حجم خاصی بیشتر بوده و یک برنامه تبلیغات مشترک نیز وجود دارد که هزینه‌های تبلیغ محصولات را بصورت مشترک با خرده‌فروشان می‌پردازد که بالغ بر 4/4 درصد شده و یکسری تخفیف‌های دوره‌ای برای پیشبرد فروش نیز وجود دارند که حدود 10/8 درصد از بهای محصولات می‌کاهند. سایر تخفیف‌هایی که شرکت به مشتریان ارائه می‌کند منجر به کاهش بیشتر قیمت نهایی خواهد شد. در پایان، میانگین قیمت نهایی شرکت 77/2 درصد قیمت فاکتور آن خواهد بود.

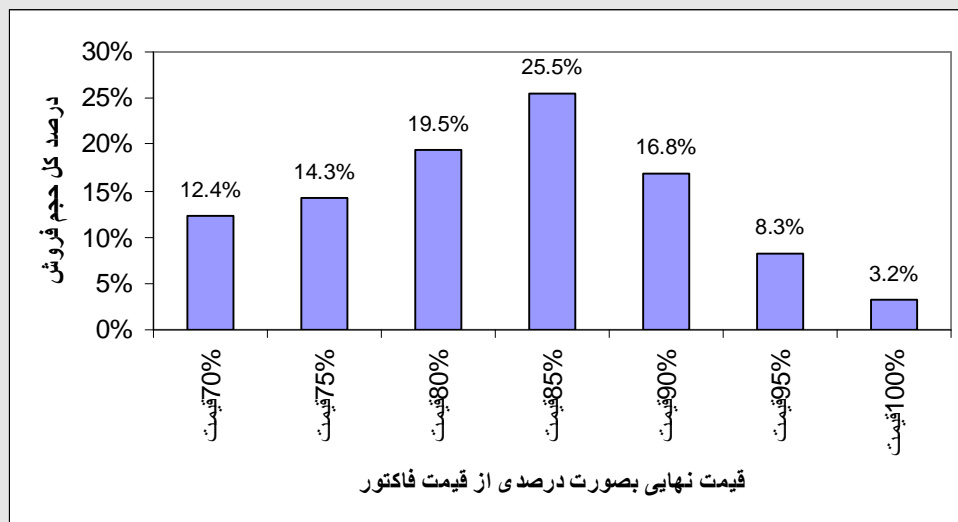
شکل 1: آبخار دامنه قیمت



البته تمام مشتریان واجد شرایط این تخفیفها نیستند. نوع و میزان تخفیفها از یک مشتری تا مشتری دیگر متفاوت بوده و قیمت نهایی پرداختی آنان نیز تا حد زیادی با یکدیگر متفاوت خواهد بود. بنابراین، بسیار مهم است که پهنای دامنه قیمت نهایی شرکت را مشخص کنید چرا که نشان دهنده درصد فروشهایی است که برای هر بخش از دامنه قیمت مورد محاسبه قرار می‌گیرند که بصورت درصدی از فاکتور یا قیمت خرده‌فروشی است (شکل دو را ببینید). در این مثال، قیمت‌های نهایی که حداقل شامل نود درصد از قیمت فاکتور هستند حدود 28/3 درصد کل درآمد آنرا تشکیل می‌دهند. بالعکس، قیمت‌های نهایی که حداکثر هشتاد درصد قیمت فاکتور هستند، 46/2 درصد از آنرا تشکیل می‌دهند. گام نهایی این فرآیند، شناسایی تک تک مشتریانی است که در هر بخش از دامنه قیمت نهایی شرکت قرار می‌گیرند.

یک دامنه قیمت گسترده لزوماً بد نیست. این دامنه صرفاً به شما نشان می‌دهد که بعضی از مشتریان دامنه قیمت نهایی بیشتری نسبت به سایرین دارند. اگر این دامنه گسترده باشد، تغییرات کوچک در شکل آن می‌تواند نتایج قابل توجهی را برای شرکت به همراه داشته باشد. اگر کارآفرینی بتواند فروش در قسمت پایین این دامنه را کاهش دهد، درآمد و سود شرکت افزایش خواهد یافت. اگر دامنه قیمت شرکت محدود باشد، کارآفرین امکان مانور قیمت کمتری داشته، تغییر شکل دامنه مذکور مشکل‌تر شده و تغییرات اعمال شده توسط کارآفرین تأثیر کمی بر فروش و درآمد شرکت خواهد داشت.

شکل 2: نمونه‌ای از دامنه قیمت نهایی



هنگامی که یک شرکت تولید لامپ دامنه قیمت نهایی خود را محاسبه کرد، مدیران از گستره آن شگفت‌زده شدند. در این هنگام، مدیران دریافتند که این تخفیفها تا چه حد درآمدها و سود شرکت را می‌بلعد و در یک کار مشترک با پرسنل فروش، ساختار تخفیفهای شرکت را اصلاح کردند. بعضی از حسابهای شرکت بیشترین تخفیفها را به خود اختصاص می‌داد که این امر علیرغم حجم خرید کم آنها بود. مدیران همچنین بر افزایش فروش حسابهایی تأکید کردند که بالاترین دامنه قیمت را داشت. این تغییرات سبب شد که میانگین دامنه قیمت به میزان 3/8 درصد و سود به میزان 51 درصد افزایش یابد. تخفیفها به تدریج و به مرور زمان بر ساختار قیمت‌گذاری شرکت اثر گذاشته و غالباً بر یکی از معاملات مؤثر واقع می‌شوند (خصوصاً اگر کارآفرین درباره مذاکره در زمینه قیمت به نمایندگان فروش آزادی عمل بدهد). تعداد کمی از شرکتهای درصدد ردیابی این تخفیفها بر آمده و لذا تعداد کمی از آنها متوجه تأثیر این تخفیفها بر سودآوری خود می‌شوند. با بررسی آشار دامنه قیمت نهایی، کارآفرینان می‌توانند درآمد و سود ایجاد شده را به میزان قابل توجهی بهبود دهند.

10-5: استراتژی‌ها و روشهای قیمت‌گذاری برای شرکتهای خدماتی

یک شرکت خدماتی باید قیمت را براساس مواد مورد استفاده در ارائه خدمت، نیروی کار مورد استفاده، ذخیره سربار و سود تعیین کند. درست همانند عملیات تولیدی، یک شرکت خدماتی باید یک سیستم حسابداری مطمئن و دقیق داشته باشد تا بتواند مظنه‌ای از هزینه کل ارائه خدمت مذکور را داشته باشد. بسیاری از شرکتهای خدماتی قیمت‌های خود را بر اساس نرخ ساعتی منظور می‌کنند که معمولاً تعداد ساعت کار واقعی مورد نیاز برای انجام خدمت مذکور است. با این وجود، بعضی شرکتهای حق‌الزحمه خود را براساس ساعات کاری استاندارد تعیین می‌کنند که بر اساس میانگین تعداد ساعات مورد نیاز برای انجام خدمت مذکور تعیین می‌شود. برای بسیاری از شرکتهای، نیروی کار و مواد بزرگترین بخش بهای تمام‌شده مواد، دستمزد مستقیم و سربار هر واحد از خدمات مذکور آگاهی داشته باشند. با استفاده از این داده‌های پایه‌ای درباره بهای تمام‌شده و حاشیه سود مورد نظر، مالک یک شرکت خدماتی کوچک می‌تواند قیمت مناسب را برای خدمات خود تعیین کند.

مثالی ساده را برای قیمت‌گذاری یک خدمت عادی مثل تعمیر تلویزیون در نظر بگیرید. یک تعمیرگاه تلویزیون از روش هزینه‌یابی مستقیم برای محاسبه صورتحساب سود و زیان خود برای کنترل مدیریتی استفاده می‌کند (جدول 2-10 را ببینید). مالک این تعمیرگاه تخمین می‌زند که او و کارمندان حدود 12,800 ساعت صرف ارائه خدمات واقعی در زمینه تعمیر تلویزیون نموده‌اند. بنابراین، کل هزینه به ازای هر ساعت کار مولد برای این تعمیرگاه تلویزیون بصورت زیر خواهد بود:

جدول 2-10

صورتحساب سود و زیان بر اساس هزینه‌یابی مستقیم برای تعمیرگاه تلویزیون

199,000	درآمد فروش
	هزینه‌های متغیر
52,000	نیروی کار
40,500	مواد
11,500	سربار متغیر کارخانه
104,000	کل هزینه‌های متغیر
	هزینه‌های ثابت
2,500	اجاره
38,500	حقوق
27,000	سربار ثابت
68,000	کل هزینه‌های ثابت
27,000	درآمد خالص

او اکنون باید مبلغی را به‌عنوان سود مورد نظر خود اضافه کند. او انتظار یک سود خالص عملیاتی هجده درصدی بر فروش دارد. برای محاسبه قیمت نهایی، او از معادله زیر استفاده می‌کند.

$$\text{سود خالص مورد نظر بصورت درصدی از فروش} - 1.00 = \frac{1}{\text{قیمت هر ساعت} \times \text{هزینه کل به ازای هر ساعت کار مولد}} = 13/44 \times 1/219$$

$$= 16/38 \text{ دلار به ازای هر ساعت}$$

قیمت 16/38 دلار به ازای هر ساعت هزینه‌های او را پوشش داده و سود مورد نظر او را تأمین خواهد کرد. مالکان هوشمند فروشگاههای تعمیراتی بهای تمام‌شده به ازای هر ساعت کار تولیدی را در طول سال در فواصل منظم محاسبه می‌کنند. هزینه‌های فزاینده نیروی کار و قیمت

مواد اولیه این الزام را مطرح می‌کند که قیمت ساعتی شرکت مذکور به تناوب مورد محاسبه قرار گیرد. همانطور که در موارد مربوط به خرده‌فروش و تولیدکننده دیدید، کارآفرینان مذکور باید سیاستهای قیمت‌گذاری رقبا را نیز مورد ارزیابی قرار داده و تصمیم بگیرند که آیا قیمت آنها با وجهه شرکت همخوانی دارد یا نه.

البته، قیمت 16/38 دلار به ازای هر ساعت این‌گونه فرض می‌کند که تمام کارها نیازمند همان میزان مواد هستند. اگر این فرض برقرار نباشد، او باید قیمت هر ساعت را بدون در نظر گرفتن بهای مواد محاسبه کند:

$$\begin{aligned} \text{هزینه به ازای هر ساعت کار مولد} &= \frac{172,000 - 40,500 \text{ دلار}}{12800 \text{ ساعت}} \\ &= \text{دلار به ازای هر ساعت } 10/27 \end{aligned}$$

به افزودن سود عملیاتی خالص هجده درصدی مورد نظر به فروش خواهیم داشت:

$$\text{قیمت هر ساعت} = \frac{10/27}{\text{ساعت}} \times \frac{1}{1 - .18}$$

$$= \frac{10/27}{\text{ساعت}} \times 1/219$$

$$= \text{دلار به ازای هر ساعت } 12/52$$

تحت این شرایط، او باید 12/52 دلار را به ازای هر ساعت + هزینه واقعی مواد مورد استفاده و حاشیه سود مربوط به هزینه مواد را منظور کند. یک کار خدماتی که انجام آن نیازمند چهار ساعت کار است، قیمت زیر را خواهد داشت:

بهای خدمات (4 ساعت × 12/52 دلار در هر ساعت)	50/08 دلار
هزینه مواد	21/00 دلار
حاشیه سود مواد (20 درصد)	4/20 دلار
کل قیمت	<u>75/28 دلار</u>

سیمای یک شرکت

Concepts in Success

یافتن بهای مناسب خدمات برنامه‌ریزی مراسم یکی از مشکلاتی بود که جوشا استرین، مؤسس شرکت Concepts in Success با آن مواجه بود. در وهله اول، استرین یک حقوق سالیانه منطقی را برای خود منظور کرده و قیمت پروژه‌ها را بصورت درصدی از حقوق مذکور تعیین نمود. چون سیستم مذکور زمان کار اضافه‌تری را درباره مستندسازی جزئیات هر یک از هزینه‌های مشتریان می‌طلبید، استرین به زودی به یک نرخ ساعتی رسید که بیش از صد دلار به ازای هر ساعت بود. اکنون که باتجربه‌تر شده است، برای خدمات شرکت خود قیمتی را تعیین کرده که به نوع خدمات انتخابی مشتریان بستگی دارد. سیاست قیمت‌گذاری استرین کارآمد بوده است. شرکت او در حال حاضر یک میلیون دلار درآمد سالیانه داشته و با چندین شرکت بزرگ از جمله آمریکن ایکسپرس، هیرتز و پپسی کار می‌کند.



شما نیز مشاور باشید

قیمت‌گذاری خدمات اینترنتی

کری پینلا، یکی از فارغ‌التحصیلان اخیر رشته بازرگانی از یک کالج خصوصی، فعالیت کاری خود را به‌عنوان نماینده فروش یک شرکت چندملیتی تولید نرم‌افزار کامپیوتری آغاز کرد. پس از دو سال فعالیت در حوزه فروش، کری برای پستی در یک تیم توسعه درخواست کار داد که مشغول کار روی کاربردهای نرم‌افزار در اینترنت بود. کری در فضای تیمی رشد کرده و جنبه‌های فنی شغل جدید را به‌سرعت آموخت. تیم او نه تنها پروژه را بر اساس بودجه مورد نظر بلکه زودتر از موعد مذکور به پایان رساند. اعضای تیم بخش اعظمی از موفقیت پروژه را مدیون نقش غیررسمی کری به‌عنوان رهبر تیم می‌دانند. اخلاق کاری و تأکید بی‌وقفه بر کیفیت الهام‌بخش سایر اعضای تیم بود.

با این وجود پس از اتمام پروژه، او برای بازگرداندن شور و هیجان توسعه نرم‌افزار اینترنتی با مشکلاتی مواجه شد. پروژه‌های بعدی نتوانستند از "جادوی" پروژه اول بهره‌مند شوند. پس از صحبت با چندین عضو تیم نرم‌افزاری مذکور، کری متوجه شد که آنها به همان شیوه قدیمی فکر می‌کنند. دیری نپایید که کری و سه نفر از اعضای تیم قدیمی شرکت را رها کردند تا شرکت مشاوره‌ای کامپیوتری خود را به نام "مشاوران وب" راه‌اندازی کنند. کری و شرکایش که در خط مقدم تجاری‌سازی وب¹ کار کرده بودند، از پتانسیل این تکنولوژی بر ایجاد انقلاب در فعالیت‌های بازرگانی آگاه بودند. شرکت آنها در توسعه، طراحی و نگهداری وبسایت‌های مشتریان تخصص داشت. در اولین سال فعالیت، شرکت آنها سفارشات را از تقریباً همه افرادی که نیازمند وبسایت بودند دریافت کرد. گرچه آنها با مشکلاتی نیز مواجه شدند ولی به‌سرعت به شهرتی در زمینه تولید کارهای باکیفیت و تحویل بموقع آن کسب کرده و در پروژه‌هایی که به آنها ارائه می‌شد حق انتخاب بیشتری پیدا کردند.

در اواسط سال دوم فعالیت، شرکای مذکور یک استراحت را در آخر هفته در یک اقامتگاه تفریحی در نزدیکی همانجا برنامه‌ریزی کردند به نحوی که توانستند به فضای آزاد رفته، پیشرفت خود را مرور کرده و برای آینده برنامه‌ریزی کنند. همانگونه که در حال مرور آخرین صورتهای مالی خود بودند، یکی از سؤالاتی که مطرح شد در ارتباط با بحث قیمت‌گذاری بود. آیا سیاست قیمت‌گذاری شرکت مذکور مناسب است؟ فروش شرکت دو برابر میانگین صنعت در حال افزایش بوده و نسبت جذب مناقصه‌ها توسط شرکت بسیار بالاتر از رقبای بود. برای سال جاری، فروش افزایش یافته ولی سود خالص شرکت تقریباً به اندازه سال اول بود.

با استخراج سوابق از یک پایگاه داده‌های کامپیوتری برای هر یک از فعالیتهایی که از هنگام تأسیس شرکت انجام داده بودند، آنها دریافتند که شرکا و کارکنان 22,450 ساعت صرف توسعه پروژه‌ها برای مشتریان با هزینه کل 951,207 دلار نموده‌اند. کری به شرکایش یادآور شد که، "ما یک سود خالص 25 درصدی را برای فروش هدف گرفته بودیم ولی تا کنون حاشیه سود خالص ما فقط 7/7 درصد است که تنها یک سوم هدف مورد نظر ماست". یکی از شرکا گفت، "ممکن است با افزایش فروش، بتوانیم سود خود را افزایش دهیم". شرکا شروع به بررسی این موضوع نمودند که آیا قیمت 45 دلاری فعلی به‌ایزای هر ساعت مناسب است یا نه. آنها آنقدر مشغول تکمیل پروژه‌ها برای مشتریان بودند که این نرخ را با نرخهای رقبای مقایسه نکرده بودند. آنها هیچگاه تا بدین حد در تجزیه و تحلیل صورتهای مالی خود کوشا نبودند.

همانطور که کری در کامپیوتر لپ‌تاپ خود را می‌بست، نگاهی به شرکایش نموده و پرسید، "نرخ ساعتی شرکت چقدر باید باشد؟"

1- به کری در پاسخ به سؤال مطرح شده کمک کنید.

2- کری و شرکایش هنگام تعیین نرخ نهایی شرکت چه عواملی را باید در نظر بگیرند؟

3- آیا قیمت فعلی شرکت بسیار پائین است؟ اگر چنین است کری و شرکایش باید به چه علائمی توجه می‌کردند؟

¹ . Web's commercialization

10-6: تأثیر اعتبار بر قیمت گذاری

مصرف کنندگان در موقع خرید طالب آسایش هستند و یکی از مهمترین امکانات آسایشی که طلب می‌کنند، توانایی خرید کالاها و خدمات بصورت اعتباری (نسیه) است. شرکت‌های کوچکی که نمی‌توانند خدمات اعتباری را به مشتریان خود ارائه دهند فروش را به رقبایی واگذار می‌کنند که قادر به انجام چنین کاری هستند. با این وجود، شرکت‌هایی که کالاهای خود را بصورت نسیه می‌فروشند برای ارائه این امکانات رفاهی باید هزینه‌های بیشتری بپردازند. شرکت‌های کوچک برای فروش کالاهای خود بصورت نسیه به مشتریان دارای سه گزینه هستند: کارت‌های اعتباری، اعتبار اقساطی و اعتبار تجاری.

10-6-1: کارت‌های اعتباری¹

کارت‌های اعتباری به یکی از روش‌های پرداخت رایج بین مشتریان تبدیل شده به نحوی که اکنون حدود سی درصد مخارج مصرفی شخصی با استفاده از کارت‌های اعتباری انجام می‌شود. تقریباً، هفتاد و سه درصد جمعیت افراد بالغ آمریکایی از کارت‌های اعتباری برای خریدهای خود استفاده کرده و هر یک از خانوارهای آمریکایی به‌طور میانگین هفده کارت اعتباری دارد که میانگین نرخ بهره آن 18/9 درصد در سال است. تعداد کارت‌های اعتباری در گردش در ایالات متحده از مرز یک و نیم میلیارد فراتر رفته و هر نفر به‌طور میانگین بیش از 5/8 کارت اعتباری دارد! مشتریان از کارت‌های اعتباری برای خرید بیش از 2/2 تریلیون دلار در سال استفاده می‌کنند که مبلغی حدود بیست درصد کل تولید ناخالص داخلی ایالات متحده است. میانگین مبلغی که خانوارها در یک سال برای کارت‌های اعتباری می‌پردازند در حال حاضر از 15,000 دلار فراتر رفته است. مطالعات نشان داده است که پذیرش کارت‌های اعتباری منجر به افزایش احتمال، سرعت و میزان خرید مشتری خواهد شد. علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهد که مشتریان، شرکت‌هایی را که گزینه‌های مربوط به کارت اعتباری را در اختیار آنها قرار می‌دهند، از نظر معیارهای کلیدی عملکرد مثل شهرت، قابلیت اطمینان و خدمات بهتر ارزیابی می‌کنند. خلاصه اینکه پذیرش کارت‌های اعتباری منجر به توسعه پایه مشتریان یک شرکت کوچک شده و در مقایسه با حالتی که مشتریان مجبور به پرداخت نقدی بودند، فروش از دست رفته را کاهش می‌دهند.

مشتریان بصورت فزاینده‌ای از کارت‌های اعتباری برای خریدهای کوچک استفاده می‌کنند که شامل هزینه‌های کمتر از پنج دلار است. شرکت تحقیقاتی گارتنر پیش‌بینی می‌کند که تا سال 2020، مردم آمریکا به‌طور متوسط ماهیانه بیش از بیست خرید کوچک را با استفاده از کارت‌های بدهکاری² و بستانکاری³ خواهند داشت. رستوران‌های فست فود برای اطمینان از دارا بودن سهم خود از خریدهای کوچک مذکور، کارت‌های بدهکاری و بستانکاری را می‌پذیرند. در نتیجه، این رستورانها به سرعت شاهد افزایش فروش خود بوده و میانگین زمان معاملات نیز کاهش یافته است. به‌عنوان مثال، از زمانی که مک‌دونالد شروع به پذیرش کارت‌های بدهکاری یا بستانکاری نمود، میانگین فروش از پنج دلار به هفت دلار افزایش یافته و معاملاتی از این دست تنها هفت ثانیه از میانگین زمان سرویس را به خود اختصاص می‌دهند. مشتریان هر ساله بیش از 37 میلیارد دلار فست فود را با استفاده از کارت‌های بدهکاری و بستانکاری خود خریداری می‌کنند.

با این وجود، سهولت استفاده از کارت‌های اعتباری برای مالکان مؤسسات بازرگانی ارزان تمام نمی‌شود. شرکتها برای استفاده از این سیستم باید پول بدهند که معمولاً یک تا شش درصد مبلغ منظور شده در قیمت کالاها یا خدمات است. آنها همچنین مبلغ پنج تا بیست و پنج سنت را به ازای هر معامله می‌پردازند. با توجه به انتظارات مشتریان، شرکت‌های کوچک نمی‌توانند کارت‌های اصلی را نپذیرند (حتی وقتی که شرکت‌های بزرگی که کارت‌های اعتباری را ارائه می‌کنند مبالغ مذکور را افزایش داده و تجار یا شرکتها مجبور به پرداخت آنها هستند). مبالغ مذکور عمدتاً طی یک فرآیند چندمرحله‌ای پرداخت می‌شود. در یک خرید صد دلاری با استفاده از ویزا⁴ یا مستر کارت⁵، یک بانک پردازش کننده، رسید کارت اعتباری را از خرده‌فروش به مبلغ 98/25 دلار می‌خرد. سپس آنرا به مبلغ 98/49 دلار به بانک صادرکننده کارت می‌فروشد. 1/75 دلار تخفیف قیمت فروش تحت عنوان نرخ تبدیل نامیده می‌شود که هرگاه مشتریان از کارت بدهکاری یا بستانکاری برای پرداخت بهای خرید استفاده می‌کنند، بانکها از

¹ . credit cards

² . debit card

³ . credit card

⁴ . Visa

⁵ . MasterCard

خرده‌فروشان دریافت می‌کنند. یکی از مطالعات انجام شده توسط مورگان استنلی تخمین می‌زند که در سال 2010، میانگین نرخ تبدیل معاملات کارتهای اعتباری ویزا و مستر کارت از 1/75 درصد به 1/86 درصد افزایش خواهد یافت. قبل از اینکه مؤسسات بازرگانی بتوانند کارتهای اعتباری را بپذیرند، باید درجه اعتبار مؤسسه خود را از یک بانک یا سازمان فروش مستقل (ISO)¹ دریافت کنند.

در سال 2003 برای اولین بار در طول تاریخ، خریداران برای خریدهای کوچک از کارتهای بدهکار و بستانکار بیش از پول نقد یا چک استفاده کردند. با افزایش مقبولیت کارتهای بدهکاری، بسیاری از شرکتهای کوچک فروشگاههای خود را مجهز به انجام معاملات کارتهای بدهکاری می‌کنند که به شکل چکهای الکترونیکی عمل کرده و مبلغ خرید را بصورت خودکار و فوری از حساب جاری مشتری کسر می‌کند. نصب و راه‌اندازی این تجهیزات آسان بوده و هزینه چندان برای شرکت ندارد. با این وجود، بازده این کار بسیار بالاست و خود را به شکل افزایش فروش و کاهش زیانهای ناشی از چکهای برگشتی نشان می‌دهد. مارک ناف، که اخیراً یک دستگاه کارت بدهکاری را در گیتارفروشی خود نصب کرده می‌گوید، "چون شما مسیر دیگری را برای خرید کالا به مشتریان ارائه می‌کنید، امکان زیان خود را کاهش می‌دهید."

شرکتهای اینترنتی هنگام پرداخت بهای کالاها توسط کارتهای اعتباری با چالش مهم دیگری نیز مواجهند. چون هیچ امضای واقعی در طول معامله وجود ندارد، بعضی از مشتریان بعداً منکر خرید مذکور شده و در مورد نرخ منظور شده با شرکت به بحث و مجادله می‌پردازند. این مبالغ برگشتی نشان دهنده تهدیدی جدی برای شرکتهای اینترنتی است. شرکت فرست دیتا²، بزرگترین پردازشگر کارتهای اعتباری در ایالات متحده می‌گوید 1/25 درصد تمام معاملات اینترنتی برگشت می‌خورند که قابل مقایسه با 0/33 درصد معاملات انجام شده با استفاده از کاتالوگ، تلفن و پست و 0/14 معاملات حضوری در فروشگاههاست. نرم‌افزارهای جدید کامپیوتری از طریق انطباق آدرس پستی مشتریان برای تحویل کالا با آدرس مذکور در صورت حساب درصدد کاهش این تقلبات هستند.

10-6-2: اعتبار اقساطی³

شرکتهای کوچک فروشنده کالاهای بادوام گرانبیقیمت به مصرف کنندگان (مثل شرکتهای بزرگ لوازم خانگی، شرکتهای فروشنده خودرو و قایق)، برای پشتیبانی از فرآیند فروش خود غالباً از اعتبار اقساطی استفاده می‌کنند. چون تعداد کمی از مشتریان می‌توانند اقلام مذکور را در قالب پرداخت یکجا خریداری کنند، شرکتهای کوچک تأمین مالی مربوطه را در خلال یک دوره زمانی طولانی‌تر انجام می‌دهند. افق زمانی مذکور ممکن است بین چند ماه تا سی سال یا بیشتر باشد. بسیاری از شرکتهای مشتریان را ملزم به یک پرداخت اولیه برای دریافت کالا و سپس تأمین بقیه مبلغ با توجه به مدت زمان وام می‌کنند. مشتری اصل وام به‌علاوه بهره آنرا می‌پردازد. یکی از مزایای وامهای اقساطی برای یک شرکت کوچک این است که مالک شرکت وثیقه‌ای را به‌عنوان رهن وام پیش خود نگه می‌دارد. اگر مشتری وام مذکور را نپردازد، مالک شرکت حق مالکیت کالای مذکور را خواهد داشت. چون اعتبار اقساطی پول نقد شرکت را می‌بلعد، بسیاری از شرکتهای بر مؤسسات مالی مثل بانکها و مؤسسات اعتباری تکیه می‌کنند تا بتوانند مبالغ مورد نیاز اعتبار یا فروش اقساطی را تأمین کنند. اگر شرکتی از توان مالی کافی برای اداره این فرآیند برخوردار باشد، درآمد بهره ناشی از قرارداد وام اقساطی غالباً بیش از سود اولیه فروش محصول خواهد شد. برای بعضی از شرکتهای، مثل فروشگاههای میلمان و اثاثیه منزل، این امر بصورت سنتی یکی از منابع عمده درآمد بوده است.

10-6-3: اعتبار تجاری⁴

شرکتهای فروشنده کالاهای ارزان‌قیمت غالباً برای مشتریان خود اعتبار تجاری قائل شده و حسابهایی را برای آنان در نظر می‌گیرند. شرکتهای کوچک نوعاً صورتحسابهایی را بصورت ماهیانه برای مشتریان اعتباری خود ارسال می‌کنند. برای تسریع وصول مطالبات، بعضی از آنها یکسری تخفیفهای نقدی نیز در نظر می‌گیرند تا مشتریان مانده حساب خود را زودتر بپردازند. سایر شرکتهای نیز جرایمی را برای پرداخت دیر هنگام در نظر

¹ . Independent Sales Organization

² . First Data Corporation

³ . installment credit

⁴ . trade credit

می‌گیرند. قبل از استفاده از اعتبار تجاری به‌عنوان یک سلاح رقابتی، مالک شرکت کوچک باید از کفایت نقدینگی برای تحمل فشار اضافی مذکور مطمئن شود.

10-7: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- درباره ارتباط قیمت گذاری، وجهه، رقابت و ارزش بحث کنید.

تعیین قیمت کالاها و خدمات مستلزم این است که کارآفرینان تعادلی بین نیروهای پیچیده متعدد برقرار کنند. هنگامی که بحث تعیین قیمت مطرح می شود، سه نیرو از اهمیت ویژه ای برخوردارند: وجهه، رقابت و ارزش. سیاستهای قیمت گذاری یک شرکت اطلاعات مهمی را درباره وجهه کلی آن به مشتریان منتقل می کند. قیمت های یک شرکت باید با وجهه آن نزد مشتریان همخوانی داشته باشد. هنگام تعیین قیمت، کارآفرینان باید قیمت های رقبا را در نظر بگیرند ولی نباید بصورت خودکار خود را با آنها انطباق داده یا به رویارویی با آنها برخیزند. قیمت "مناسب" یک کالا یا خدمت به ارزشی بستگی دارد که کالا یا خدمت مذکور برای مشتریان ایجاد می کند.

2- تکنیک های موثر قیمت گذاری برای معرفی کالاها یا خدمات جدید یا فعلی را توصیف کنید.

قیمت گذاری یک کالای جدید غالباً برای مدیران شرکتهای کوچک امری مشکل است ولی باید سه هدف را محقق سازد: پذیرش محصول در بازار، حفظ سهم بازار همسو با رشد رقابت و کسب سود. عموماً، سه استراتژی عمده برای قیمت گذاری کالاهای جدید مورد استفاده قرار می گیرد. استراتژی نفوذ، استراتژی قیمت گذاری حداکثری (پرمایه) و استراتژی قیمت گذاری براساس شیب نزولی منحنی تقاضا. تکنیک های قیمت گذاری کالاها و خدمات فعلی شامل قیمت گذاری جغرافیایی، قیمت گذاری فرصت طلبانه، تخفیفها و قیمت های خرده فروشی پیشنهادی است.

3- روشها و استراتژی های قیمت گذاری برای الف) خرده فروشان ب) تولید کنندگان و ج) شرکتهای خدماتی را شرح دهید.

قیمت گذاری برای خرده فروشان به معنای قیمت گذاری برای فروش کالاهاست. حاشیه سود عبارتست از مابه التفاوت بین بهای تمام شده کالا یا خدمت و قیمت فروش آن. بسیاری از خرده فروشان حاشیه سود خود را بصورت درصدی از قیمت خرده فروشی تعیین می کنند ولی بعضی دیگر یک حاشیه سود استاندارد و انعطاف پذیر را برای تمام کالاهای خود منظور می کنند.

قیمت گذاری یک تولید کننده به دقت اطلاعات واحد حسابداری صنعتی در محاسبه بهای تمام شده بستگی دارد. رایج ترین روش، قیمت گذاری بر حسب بهای تمام شده به علاوه درصد معینی از سود است. همه تولید کنندگان باید قیمت محصول در نقطه سربه سر را محاسبه کنند که عبارتست از قیمتی که نه سود و نه زیان به همراه دارد.

شرکتهای خدماتی غالباً از روشهای قیمت گذاری مبهم و بی اساس رنج برده و غالباً نرخهای خود را بدون در نظر گرفتن بهای تمام شده منظور می کنند. یک شرکت خدماتی باید قیمت خود را براساس بهای تمام شده مواد خام مورد استفاده، نیروی کار، هزینه های سر بار و سود تعیین نماید. قیمت مناسب منعکس کننده هزینه کل ارائه یک واحد خدمت است.

4- تأثیر اعتبار بر قیمت گذاری را بیان کنید.

ارائه اعتبار به مصرف کننده منجر به بهبود شهرت شرکت و افزایش احتمال، سرعت و حجم خریدهای مشتریان خواهد شد. شرکتهای کوچک سه نوع اعتبار را به مصرف کنندگان ارائه می کنند: کارتهای اعتباری، اعتبار (فروش) اقساطی و اعتبار تجاری.

10-8: سؤالاتی برای بحث

- 1- قیمت‌گذاری چگونه بر وجهه شرکت تأثیر می‌گذارد؟
- 2- شرکتهای کوچک هنگام تعیین قیمت کدامیک از عوامل رقابتی را باید در نظر بگیرند؟
- 3- استراتژی‌هایی که شرکتهای کوچک می‌توانند در تعیین قیمت محصولات جدید خود از آنها استفاده کنند را بیان کنید. استراتژی مذکور باید به دنبال تحقق چه اهدافی باشد؟
- 4- تکنیکهای قیمت‌گذاری زیر را توضیح دهید: قیمت‌گذاری فرد، قیمت‌گذاری ردیفی، قیمت‌گذاری کالاهای شاخص، قیمت‌گذاری جغرافیایی و تخفیفها.
- 5- چرا بسیاری از شرکتهای کوچک از قیمت‌های خرده‌فروشی پیشنهادی تولیدکنندگان استفاده می‌کنند؟ معایب این تکنیک چیست؟
- 6- حاشیه سود چیست؟ چگونه می‌توان از آن برای تعیین تک‌تک قیمت‌ها استفاده کرد؟
- 7- حاشیه سود استاندارد چیست؟ حاشیه سود انعطاف‌پذیر چیست؟
- 8- قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده (بهای تمام‌شده به‌علاوه درصدی از سود) چیست؟ چرا بسیاری از تولیدکنندگان از آن استفاده می‌کنند؟ معایب استفاده از آن چیست؟
- 9- تفاوت بین بهای تمام‌شده بر اساس روش هزینه‌یابی جذبی کامل و بهای تمام‌شده بر اساس هزینه‌یابی مستقیم را شرح دهید. سیستم هزینه‌یابی جذبی کامل چگونه در تعیین یک قیمت منطقی به تولیدکننده کمک می‌کند؟
- 10- تکنیکهای مورد استفاده شرکتهای خدماتی کوچک برای تعیین نرخ ساعتی را شرح دهید.
- 11- یک شرکت کوچک با ارائه اعتبار به مشتریان چه مزایایی را بدست خواهد آورد؟ این امر چه هزینه‌هایی برای آن خواهد داشت؟



فصل 11: تهیه یک طرح مالی موفق

حجم فروش چندان اهمیتی ندارد. آنچه مهم است سود است.

به جای حل بحرانها، بهتر است مشکلات را حل کنیم.

برد اسکلتون

جان گوئین تیر

اهداف یادگیری فصل

- در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:
- 1- به اهمیت تهیه یک طرح مالی پی ببرید.
 - 2- بیان کنید که چگونه می توان صورتهای مالی اساسی را تهیه کرده و از آنها در اداره یک شرکت کوچک استفاده نمود.
 - 3- صورتهای مالی پیش بینی شده را تهیه کنید.
 - 4- از طریق تجزیه و تحلیل نسبتها، صورتهای مالی اساسی را درک کنید.
 - 5- چگونگی تفسیر نسبتهای مالی را شرح دهید.
 - 6- یک تجزیه و تحلیل سربه سر را برای یک شرکت کوچک انجام دهید.

تهیه یک طرح مالی منطقی و مناسب به عنوان بخشی از طرح جامع کسب کار شرکت یکی از مهمترین گامهای راه اندازی یک شرکت جدید است. کارآفرینی که نمی‌تواند در یک دوره زمانی منطقی استراتژیهای کارآمدی را برای کسب و کار خود تهیه کنند در نهایت با یک جریمه بزرگ مواجه خواهند شد: شکست. وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه قبل از سرمایه‌گذاری پول خود در یک شرکت نوپا خواهان یک طرح مالی واقع‌بینانه هستند. از همه مهمتر، یک طرح مالی ابزاری حیاتی است که در مدیریت موثرتر فعالیت‌های بازرگانی به کارآفرینان کمک کرده و آنها را در مسیری پرخطر راهنمایی می‌کند. مدیریت مالی مناسب نیازمند استقرار سیستمی است که اطلاعات مالی مربوطه را به شیوه‌ای مناسب و بهنگام در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد. این فرآیند، به کارآفرینان امکان می‌دهد تا نه تنها عملکرد مالی شرکت خود را بشناسند بلکه چرایی آنرا نیز درک کنند. اطلاعات مربوط به سوابق مالی یک شرکت کوچک یکی از منابعی است که رقیب به آن دسترسی ندارند. کارآفرینان هوشمند از این موضوع آگاه بوده و از اعداد و ارقام موجود در شرکت به نحوی استفاده می‌کنند که منجر به افزایش ضریب موفقیت شرکت شود. یکی از نویسندگان بازرگانی می‌گوید، "اخطارها و هشدارهای مالی، شیوه‌های اصلاح هزینه‌ها و نکاتی در مورد علل مخفی شدن سودها از جمله موضوعات نهفته در سوابق حسابداری است".

متأسفانه قصور در گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مالی اساسی یکی از اشتباهات رایج کارآفرینان است. با توجه به یکی از مطالعات انجام شده، یک سوم تمام کارآفرینان شرکت خود را بدون هیچگونه طرح مالی اداره می‌کنند. در یکی دیگر از مطالعات، محققان به این نتیجه رسیدند که تنها یازده درصد مالکان شرکتهای کوچک مبادرت به تجزیه و تحلیل صورتهای مالی خود به عنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیریتی نموده‌اند. کارآفرینان، برای کسب اهداف سودآوری، باید از جایگاه مالی کلی شرکت و تغییر وضعیت مالی خود در طول زمان آگاه باشند. بسیاری از کارشناسان حسابداری به کارآفرینان توصیه می‌کنند تا از یکی از برنامه‌های رایج کامپیوتری حسابداری برای مدیریت سیستم حسابداری خود استفاده کنند. کار با یک حسابدار برای ایجاد سیستم از همان بدو امر و در اختیار داشتن یک کارمند ماهر برای وارد کردن معاملات موثرترین کار برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی به حساب می‌آید. این برنامه‌ها فرآیند تجزیه و تحلیل صورتهای مالی، تهیه گزارشات و خلاصه‌سازی داده‌ها را به فرآیندی آسان تبدیل کرده‌اند.

این فصل بر تعدادی از ابزارهای کاملاً کاربردی تأکید دارد که به کارآفرینان کمک می‌کند تا یک طرح مالی کارآمد را تهیه کرده، آنها را از طرح مالی شرکت آگاه ساخته و امکان برنامه‌ریزی برای کسب سود را برایشان فراهم می‌کند. آنها می‌توانند از این ابزارها استفاده کنند تا مبادرت به پیش‌بینی تغییرات و تهیه یک استراتژی سودآوری مناسب نمایند. آموختن تکنیکهای برنامه‌ریزی سود کارچندان مشکلی نبوده و در عین حال زمان چندان زیادی نیز از شما تلف نمی‌کند. ما در آینده درباره تکنیکهای تهیه صورتهای مالی پیش‌بینی شده، تجزیه و تحلیل نسبتهای مالی و تجزیه و تحلیل سربه سر بحث خواهیم کرد.

11-1: صورتهای مالی اساسی

قبل از تهیه صورتهای مالی پیش‌بینی شده، بهتر است مروری بر اساسی‌ترین گزارش‌های مالی که وضعیت شرکت را اندازه‌گیری می‌کند داشته باشید. ترازنامه، صورت‌حساب سود و زیان و صورت‌حساب جریان نقدی. میزان پیچیدگی مالی برای مالکان کسب و کارهای کوچک ممکن است چندان بالا نباشد ولی میزان گزارشگری مالی آنها با یکدیگر تفاوت قابل توجهی دارد. بسیاری از شرکتهای کوچک مرتباً خلاصه اطلاعات مالی را تهیه کرده و تقریباً کل فرآیند در قالب این صورتهای مالی سنتی انجام می‌شود.

11-1-1: ترازنامه

ترازنامه تصویری از وضعیت مالی شرکت است و تخمینی از ارزش شرکت در یک تاریخ معین را در اختیار مالکان آن قرار می‌دهد. دو بخش اصلی آن نشان‌دهنده دارایی‌های تحت تملک شرکت و ادعاهای مطرح شده توسط بستانکاران و مالکان نسبت به داراییهای مذکور است. ترازنامه معمولاً در آخرین روز ماه تهیه می‌شود. شکل 1-11 نشان‌دهنده ترازنامه فروشگاه لوازم خانگی سام برای سال منتهی به 31 دسامبر 2000 است.

شکل 1-11

ترازنامه فروشگاه لوازم خانگی سام

دارایی‌ها		
		دارایی‌های جاری
49,855		صندوق
	179,225	حسابهای دریافتی
173,225	<u>6,000</u>	منهای ذخیره حسابهای مشکوک‌الوصول
455,455		موجودی
<u>8,450</u>		پیش‌پرداخت هزینه‌ها
686,985		کل دارایی‌های جاری
		دارایی‌های ثابت
59,150		زمین
	74,650	ساختمان
	<u>7,050</u>	منهای استهلاک انباشته
	22,375	تجهیزات
21,125	<u>1,250</u>	منهای استهلاک انباشته
	10,295	اثاثیه و تجهیزات مربوطه
<u>9,295</u>	<u>1,000</u>	منهای استهلاک انباشته
157,170		کل دارایی‌های ثابت
<u>3,500</u>		دارایی‌های نامشهود (سرقفلی)
<u>847,655</u>		کل دارایی‌ها
		تعهدات (بدهی‌ها)
		بدهی‌های جاری
152,580		حسابهای پرداختی
83,920		اسناد پرداختی
38,150		دستمزدهای معوقه - حقوق پرداختی
42,380		بهره معوق پرداختی
<u>50,820</u>		مالیات معوقه پرداختی
367,850		کل بدهی‌های جاری
		بدهی‌های بلندمدت
127,150		بدهی‌های رهنی
<u>85,000</u>		اسناد پرداختی
212,150		کل بدهی‌های بلندمدت
		حقوق صاحبان سهام
267,655		سرمایه سام لوید
<u>847,655</u>		کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان

این ترازنامه بر اساس معادله اصلی حسابداری تهیه شده است: دارایی‌ها = بدهی‌ها + حقوق صاحبان سهام. افزایش یا کاهش هر طرف این معادله باید با افزایش یا کاهش در طرف دیگر جبران شود. به همین دلیل آنرا ترازنامه نامیده‌اند. ترازنامه مبنایی را فراهم می‌آورد که از آن طریق می‌توان تغییرات آتی در دارایی‌ها، بدهی‌ها و سرمایه را اندازه‌گیری نمود. اولین بخش ترازنامه به ذکر دارایی‌های شرکت می‌پردازد که بر اساس بهای تمام-

شده و نه ارزش واقعی بازار ارزش گذاری شده و نشان دهنده کل ارزش تمام چیزهایی است که شرکت مذکور آنها را در اختیار دارد. دارایی‌های جاری شامل صندوق و اقلامی است که ظرف یکسال یا طی عملیات جاری عادی شرکت، هر کدام که طولانی‌تر باشند، به پول نقد تبدیل می‌شوند (مثل حسابهای دریافتی و موجودی). دارایی‌های ثابت دارایی‌هایی هستند که برای استفاده بلندمدت در فعالیت‌های بازرگانی خریداری می‌شوند. دارایی‌های نامشهود شامل اقلامی مثل سرقفلی، حق اختراع و حق الامتیاز بوده ولی مشهود نیستند.

قسمت دوم ترازنامه نشان دهنده بدهی‌های مؤسسه بازرگانی یعنی ادعاهای بستانکاران نسبت به دارایی‌های شرکت است. بدهی‌های جاری به آن دسته از بدهی‌ها گفته می‌شود که باید ظرف یکسال یا طی عملیات جاری شرکت، هر یک طولانی‌تر باشد، پرداخت شود و بدهی‌های بلندمدت بدهی‌هایی هستند که پس از یکسال سررسید می‌شوند. این بخش از ترازنامه همچنین نشان دهنده حقوق مالکان است که عبارتست از ارزش سرمایه گذاری مالک یا مالکان در مؤسسه بازرگانی. این مقدار همان عامل متوازن کننده در ترازنامه بوده و نشان دهنده کل مشارکت سرمایه مالک در فعالیت‌های بازرگانی شرکت به علاوه تمام سودهای انباشته‌ای است که تاکنون بین مالک یا مالکان توزیع نشده است.

11-1-2: صورت حساب سود و زیان

صورت حساب سود و زیان هزینه‌ها را در مقایسه با درآمدها در طول یک دوره زمانی معین مقایسه می‌کند تا سود یا زیان خالص شرکت را مشخص کند. صورت حساب سود و زیان یک تصویر متحرک از سودآوری شرکت در طول زمان است. صورت حساب سود و زیان سالیانه نشان دهنده سود مؤسسه بازرگانی در طول سال مالی یا تقویمی است. شکل 2-11 صورت حساب سود و زیان فروشگاه لوازم خانگی سام برای سال منتهی به 31 دسامبر 2000 را نشان می‌دهد.

برای محاسبه سود یا زیان خالص، کارآفرین مبادرت به ثبت درآمد فروش سال مذکور می‌کند که شامل تمام درآمدهایی است که در اثر فروش کالاها یا خدمات به درون شرکت جریان می‌یابد. درآمد حاصل از سایر منابع (اجاره، سرمایه‌گذاریها، بهره) نیز باید در قسمت درآمدهای صورت حساب سود و زیان گنجانده شود. برای تعیین درآمد خالص فروش، مالکان شرکت بهای اقلام بازگردانده شده را از درآمد خالص کسر می‌کنند. بهای تمام شده کالای فروش رفته نشان دهنده هزینه کل کالای فروش رفته (با احتساب هزینه حمل) در طول دوره حسابدای است. تولیدکنندگان، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان بهای تمام شده کالای فروش رفته را با افزودن خرید به موجودی اول دوره و کسر موجودی پایان دوره بدست می‌آورند. شرکتهای خدماتی غالباً بهای تمام شده کالای فروش رفته ندارند چرا که فاقد موجودی انبار هستند.

شکل 2-11

صورتحساب سود و زیان فروشگاه لوازم خانگی سام

1,870,841		درآمد خالص فروش
	1,309,589	فروشهای نسبه
	561,252	فروشهای نقدی
		بهای تمام شده کالای فروش رفته
	805,745	موجودی اول دوره
	939,827	+ خرید
	1,745,572	کالاهای آماده فروش
	455,455	- موجودی پایان دوره
1,290,117		بهای تمام شده کالای فروش رفته
580,724		سود ناخالص (ناویژه)
		هزینههای عملیاتی
	139,670	تبلیغات
	46,125	بیمه
		استهلاک:
	18,700	ساختمان
	9,000	تجهیزات
	224,500	حقوق
	4,000	هزینههای مسافرت
	2,500	برنامههای تفریحی
444,495		کل هزینههای عملیاتی
		هزینههای عمومی
	5,300	ملزومات
	2,500	تلفن
	1,200	هزینههای پستی
	25,000	مالیات حقوق
34,000		کل هزینههای عمومی
		سایر هزینهها
	39,850	هزینه بهره
	1,750	هزینه مطالبات سوخت شده
41,600		کل سایر هزینهها
520,095		کل هزینهها
60,629		سود (درآمد) خالص

درآمد خالص فروش منهای بهام تمام شده کالای فروش رفته منجر به سود ناخالص شرکت خواهد شد. با تقسیم سود ناخالص بر درآمد فروش به حاشیه سود ناخالص خواهیم رسید که درصدی است که تمام مالکان مؤسسات کوچک باید آنرا به دقت مدنظر قرار دهند. اگر حاشیه سود ناخالص شرکت به میزان قابل توجهی کاهش یابد، این احتمال وجود دارد که شرکت مذکور متحمل زیان شود (درآمد خالص منفی داشته باشد). بسیاری از مالکان کسب و کارهای کوچک زیانده به اشتباه بر این باورند که مشکل در حجم فروش ناکافی است. بنابراین آنها به هر قیمتی در جهت افزایش فروش می کوشند. با این وجود در بسیاری از موارد، زیانهایی که شرکت آنها را تحمل می کند حاصل یک حاشیه سود ناکافی بوده و افزایش

فروش تنها منجر به تشدید زیان آنها خواهد شد! بازسازی یک حاشیه سود ناخالص ضعیف مستلزم این است که شرکت قیمت‌ها را افزایش داده، هزینه‌های تولید یا خرید را کاهش داده، سفارشات دارای حاشیه سود پایین را کنار گذاشته یا محصولات جدید با حاشیه سود کافی را به سبب محصولات خود بیفزاید. نظارت بر حاشیه سود ناخالص در طول زمان و مقایسه آن با حاشیه سود ناخالص سایر شرکتهای فعال در همان صنعت در زمره گام‌های مهمی به حساب می‌آیند که برای حفظ سود آوری بلندمدت شرکت لازمند.

سیمای یک شرکت

Skelton Tomkinson

براد اسکلتون، مدیر عامل شرکت Skelton Tomkinson، یک شرکت پیمانکاری حمل و نقل در استرالیا پس از ارزیابی حاشیه سود ناخالص و به منظور حذف مشتریان زیانده تصمیم به افزایش قیمت‌ها گرفته و بر یک حوزه تخصصی بازار در زمینه حمل ماشین‌آلات سنگین تمرکز نمود. اگر چه فروش شرکت در مرحله اول به میزان قابل توجهی کاهش یافت، میزان فروش مجدداً به سطح بیست میلیون دلار در سال بازگشت. استراتژی تخصصی بازار و تمرکز آن بر افزایش سود به جای فروش، بازده قابل توجهی را در زمینه قابلیت سودآوری شرکت به همراه داشت. سود شرکت مذکور به میزان 98 درصد افزایش یافت!

هزینه‌های عملیاتی شامل آن دسته از هزینه‌هایی است که مستقیماً در تولید و توزیع کالاها بکار گرفته می‌شوند. هزینه‌های عمومی هزینه‌های غیرمستقیمی هستند که در فرآیند اداره شرکت رخ می‌دهند. سایر هزینه‌ها نیز شامل یک دسته کلی هستند که شامل تمام هزینه‌های دیگر بوده و در دو دسته فوق جای نمی‌گیرند. درآمد کل منهای هزینه کل به سود یا زیان خالص دوره حسابداری منتج می‌شود. مقایسه صورت‌حساب سود و زیان فعلی یک شرکت با صورت‌حساب‌های دوره‌های حسابداری قبلی غالباً اطلاعات ارزشمندی را درباره روندهای کلیدی و میزان پیشرفت شرکت به سمت اهداف مالی آنرا آشکار می‌کند.

11-1-3: صورت‌حساب جریان نقدی¹

صورت‌حساب جریان‌های نقدی نشان دهنده تغییر سرمایه در گردش شرکت از آغاز سال بوده و بیانگر میزان منابع و مصارف وجوه مذکور است. بسیاری از شرکت‌های کوچک هیچگاه نیازمند تهیه چنین صورت‌حسابی نیستند ولی در بعضی موارد، بستانکاران و اعتبار دهندگان، سرمایه‌گذاران، مالکان جدید یا اداره دارایی ممکن است نیازمند این اطلاعات باشند.



شما نیز مشاور باشید

مدیر مالی روز

ماریا مانتر پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده در سن 23 سالگی به مدت پنج ماه برای شرکت بین‌المللی DCI، یک شرکت فعال در زمینه روابط عمومی در نیویورک کار می‌کرد. او در آنجا مسئول بررسی اطلاعات مالی موجود در یک صفحه گسترده (مثل Excel) و ارائه گزارش مالی ماهیانه شرکت به سی نفر از همکارانش بود. همانطور که به این مرحله نزدیک می‌شد، عصبیت او کاهش می‌یافت. او شروع به تهیه جداول درآمدی نمود که در گزارشات خود به آنها اشاره کرده بود. او بیان می‌کند: "خرید تعدادی از مشتریان در ماه می افزایش یافته بود". او سپس به نموداری اشاره کرده و پرسید: "آیا کسی می‌داند که این پنج مشتری چه وجه مشخصه مشتری با یکدیگر دارند؟"

یکی از مدیران با اشاره به اطلاعات مذکور گفت: "همه آنها بر اساس عملکرد خود مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند". مانتر جواب داد: "درست است". در حقیقت بیست درصد صورت‌حساب‌های ما در ماه می از این مشتریان ناشی شده است. آیا این امر خوب است یا بد؟

گروه شروع به بحث درباره این پرسش نموده و سپس مانتر برنامه ارائه خود را به پایان رساند. این دقیقاً همان چیزی بود که اندرو لویین، مدیر DCI امید به مشاهده آن داشت. هدف لویین این بود که همه کارکنان DCI، از متصدی پذیرش گرفته تا مدیرعامل، صورت‌های مالی شرکت را با ارائه آن به همکاران خود درک کنند. هر ماهه یکی از کارکنان مسئولیت هدایت جلسه مالی ماهیانه شرکت و تهیه اعداد و ارقام مربوطه را بر عهده داشت. در این جلسات، مدیر مالی

¹ . the statement of cash flows

آن روز¹، یک لیست تفصیلی از درآمدها و هزینه‌ها را تهیه کرده، روندها را مشخص کرده و بحثهایی درباره هر چیزی از کاهش هزینه‌ها گرفته تا صرفه‌جویی در انرژی را مطرح می‌کرد. در پایان این جلسه، مدیر مالی روز، سود DCI را مشخص کرده و نشان می‌داد که آیا شرکت موفق به کسب هدف سودآوری خود برای ماه مذکور شده است یا نه. این عدد اهمیت زیادی داشت چرا که هرگاه سود انباشته DCI از 100,000 دلار فراتر می‌رفت، سی درصد آن از طریق چک بین کارکنان توزیع می‌شد. DCI با درآمد سالیانه‌ای حدود 4/5 میلیون دلار، برنامه مدیر مالی روز را در سال 1996 راه‌اندازی کرده و از آن زمان تاکنون بسیار سودآور بوده است. به قول لوبین، پس از آغاز این برنامه، علاوه بر عملکرد مالی برجسته شرکت ثبات کارکنان بیشتر از گذشته بوده و در مقایسه با 2/5 سال گذشته به‌طور میانگین به پنج سال رسیده است. نرخ حفظ مشتریان نیز افزایش یافته است.

لوبین این موضوع را بلافاصله پس از خرید شرکت از پدرش، که DCI را در سال 1960 راه‌اندازی کرده بود، مطرح کرد. مدت زمان مدیدی قبل از مطرح شدن واژه "مدیریت دفاتر باز"²، که به اشتراک نتایج عملکرد مالی شرکتها با کارکنان اشاره می‌کند، لوبین شروع به استفاده از مفهوم مذکور نمود. تنها یک مشکل در جلسات ماهیانه وجود داشت: کارکنان از این فرآیند کسل می‌شدند. او می‌گوید: "بسیاری از کارکنان ما در ریاضیات ضعیف بوده و در اینجا ما باید درباره آمارها و نسبتها صحبت می‌کردیم". در یکی از جلسات لوبین از کارکنانش پرسید که چگونه می‌توان سود شرکت را محاسبه نمود و فقط سرچیو باریوس، متصدی پذیرش شرکت پاسخ آنرا می‌دانست. لوبین می‌گوید: "این امر واقعاً برای من حیرت‌انگیز بود".

در همین زمان بود که ایده مدیر مالی روز به ذهن او خطور کرد. چرا در جلسات ماهیانه کارکنان را ملزم به ارائه گزارشات مالی شرکت نکنیم. برای انجام این کار، تمام کارکنان دست‌کم باید اصول پایه‌ای مدیریت مالی را می‌آموختند. او باریوس را مأمور برگزاری اولین جلسه مدیر مالی روز نمود. او نیز کار خود در زمینه شرح صورتهای مالی شرکت را به شکل حیرت‌انگیزی انجام داد به نحوی که حتی افراد عادی نیز می‌توانستند آنرا به خوبی درک کنند. از آن زمان به بعد، برنامه مذکور حتی افرادی مثل مانتر را به معجزه‌گرهای مالی تبدیل نموده است.

هنگامی که مانتر برای اولین بار به شرکت ملحق شد، صورتهای مالی شرکت را مشاهده کرده و به زودی دریافت که می‌تواند مشابه همین صورتحسابها را تهیه کند. روز قبل از جلسه مالی ماهیانه، مانتر به همراه لوبین و نیو، مسئول کنترل حسابهای شرکت، یک ساعت را صرف بررسی صورتهای مالی ماهیانه نمودند. نیو اطلاعاتی را درباره صورتهای مالی در اختیار مانتر قرار داده و به او اجازه داد تا سوالاتی را در این زمینه بپرسد. این سه نفر درباره روندهایی صحبت کردند که می‌توانست مبنایی برای بحث‌های مناسب در جلسه باشد. سپس، مانتر چهار صفحه گسترده را باز کرده و یک ساعت دیگر را به تنهایی صرف بررسی صورتهای مالی شرکت نمود. صبح روز بعد، مانتر قبل از این که لوبین و نیو برنامه او را به همکاران ارائه دهند مروری بر وضعیت ظاهری برنامه انجام داد.

مانتر می‌گوید: "این کار شیوه خوبی برای آموختن نحوه ارتباط موضوعات مختلف با یکدیگر است. اکنون که اینکار را انجام می‌دهم، چیزهای بهتری در این زمینه می‌آموزم". یکی از مزیت‌های این فرآیند در این است که کارکنان مشاهده می‌کنند که تصمیمات و اقداماتشان دقیقاً چه تأثیری بر عملکرد مالی شرکت و پاداش آنها خواهد داشت. لوبین شواهدی را در نظر می‌گیرد مبنی بر اینکه کارکنان، هنگام درک تاثیر این امر بر صورتهای مالی و درآمدها و هزینه‌های شرکت، دقت بیشتری از خود نشان داده و هنگامی که در سود شرکت ذینفع باشند به این موضوع توجه بیشتری می‌کنند. برنامه اشتراک در سود DCI به‌طور کامل به موفقیت سبک مدیریتی "دفاتر باز" ارتباط دارد. لوبین درصدد ساده نگه‌داشتن فعالیتها بوده و از فرآیند مقایسه با یک ظرف پر از شن استفاده می‌کند. هر گاه سود DCI به حد مورد نظر می‌رسد، کارکنان سی درصد ظرف مذکور را در چک‌های بعدی خود دریافت می‌کنند.

DCI از منافع دیگری نیز بهره‌مند است. مانتر می‌گوید: "من یک کارمند جدید و جوان هستم، من نه تنها به‌عنوان یک مدیر روابط عمومی بلکه به‌عنوان یک مدیر اجرایی تحت آموزش قرار گرفته‌ام".

1- از منابع موجود در اینترنت برای تحقیق درباره "مدیریت دفاتر باز" استفاده کنید. درباره مزایای "مدیریت دفاتر باز" برای شرکتها و کارکنانی که از آن استفاده می‌کنند بحث کنید.

2- چه عواملی در موفقیت یک برنامه "مدیریت دفاتر باز"، مثل برنامه‌ای که شرکت DCI از آن استفاده می‌کند، ضروری هستند؟ خطرات مربوطه کدامند؟

3- چرا بعضی از شرکتها از مدیریت دفاتر باز استفاده نمی‌کنند؟

برای تهیه صورتحساب جریان نقدی، مالک شرکت باید ترازنامه و صورتحساب سود و زیان را تهیه کند که خلاصه‌ای از عملیات سال جاری است. مالک شرکت با سود خالص دوره (با استفاده از صورتحساب سود و زیان) آغاز کرده، سپس منابع نقدینگی شرکت را بدان می‌افزاید (شامل وجوه استقراری، مشارکت مالکان از طریق سرمایه‌گذاری، کاهش حساب‌های دریافتی، افزایش حساب‌های پرداختی، کاهش موجودی، استهلاک و سایر هزینه‌ها). استهلاک به‌عنوان یکی از منابع درآمدی در نظر گرفته می‌شود چرا که یک هزینه غیرنقدی است که قبلاً به‌عنوان هزینه انجام

¹ .CFO (Chief Financial Officer) of the day

² . open book management

فعالیت‌های بازرگانی کسر شده است. با این وجود، چون مالک شرکت بهای اقلام مشمول استهلاک را پرداخته است، استهلاک یکی از منابع وجوه نقد به حساب می‌آید. سپس مالک مذکور مصارف منابع نقدی مذکور را از آن کسر می‌کند که شامل خرید کارخانه و تجهیزات، تقسیم سود بین مالک یا مالکان، بازپرداخت بدهیها، افزایش حساب‌های دریافتی، کاهش حساب‌های پرداختی، افزایش موجودی و نظایر اینهاست. ماهه-التفاوت کل منابع و مصارف نشان دهنده میزان افزایش یا کاهش سرمایه در گردش است. با بررسی تغییر سرمایه در گردش شرکتها و دلایل این تغییرات، مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند یک طرح عملی مالی کاربردی‌تر را برای آینده شرکت تهیه کنند.

این صورتحساب‌های مالی چیزی بیش از مدارک صرفاً پیچیده‌ای هستند که توسط حسابداران و مدیران مالی مورد استفاده قرار می‌گیرند. هنگامی که از این صورتحسابها به همراه ابزارهای تحلیلی موصوف در قسمت‌های بعدی استفاده شود، آنها می‌توانند به کارآفرینان کمک کنند تا آینده مالی شرکت را ترسیم کرده و بصورت فعالانه برای کسب سود تلاش کنند. با این وجود، آماده‌سازی صرف این صورتحسابها کافی نیست. مالکان و کارکنان باید اطلاعات موجود در آنها را درک کرده و برای اداره موثرتر و کارآمدتر شرکت از آنها استفاده کنند.

11-2: تهیه صورتهای مالی پیش‌بینی شده

صورتهای مالی پیش‌بینی شده به مالکان شرکت‌های کوچک کمک می‌کند تا اهداف بازرگانی خود را به واقعیت تبدیل کنند. بودجه‌ها به سوالاتی از این قبیل پاسخ می‌دهند: مؤسسه بازرگانی انتظار کسب چه میزان سود را دارد؟ اگر هدف سودآوری شرکت X دلار باشد، شرکت باید به چه سطحی از فروش دست یابد؟ در هر سطح فروش، می‌توان انتظار چه میزان هزینه ثابت و متغیر را داشت؟ پاسخ سوالاتی از این دست نقشی حیاتی در تهیه یک طرح مالی کارآمد برای مؤسسه بازرگانی خواهد داشت. این فصل بر تهیه صورتهای مالی و ترازنامه پیش‌بینی شده برای یک شرکت نوپا تمرکز دارد. صورتهای مالی پیش‌بینی شده یکی از مؤلفه‌های حیاتی تمام طرح‌های کسب و کار هستند چرا که قابلیت سودآوری و شرایط مالی کلی شرکت در آینده را نشان می‌دهند. آنها بخش لاینفکی از فرآیند متقاعدسازی وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه برای ارائه منابع مالی مورد نیاز برای رشد شرکت هستند (فصل 13). علاوه بر این، چون این صورتحسابها وضعیت مالی یک شرکت را تا انتهای دوره مذکور پیش‌بینی می‌کنند، به کارآفرینان کمک می‌کنند تا مسیر خود به سمت بهبود توانایی‌های مالی و رشد سالم مؤسسه بازرگانی را مشخص کنند. با این وجود، مفید بودن این پیش‌بینی‌ها به درجه واقع‌بینی آنها بستگی دارد. به قول یکی از نویسندگان: "یک طرح کسب و کار کامل نیست مگر این که حاوی مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌های مالی باشد که نه تنها الهام‌بخش بلکه منطقی و قابل دفاع باشد."

چون کسب و کارهای قدیمی دارای مجموعه‌ای از اطلاعات عملیاتی هستند که از آن طریق می‌توانند صورتهای مالی پیش‌بینی شده را تهیه کنند، در مقایسه با شرکت‌های نوپا کار ساده‌تری در پیش دارند. هنگام تهیه صورتهای مالی پیش‌بینی شده برای یک شرکت جدید، کارآفرینان نوعاً بر آمارهای منتشره تکیه دارند که مبادرت به تلخیص عملیات شرکت‌های مشابه در همان صنعت می‌نماید. این آمارها از طریق یکسری منابع در دسترس هستند (که بعداً توضیح داده خواهند شد) ولی این بخش مبتنی بر اطلاعات دریافت شده از انجمن مدیریت ریسک و مطالعات مربوط به صورتهای مالی ارائه شده است که مجموعه‌ای از داده‌های مالی حدود 200,000 شرکت در بیش از 700 صنعت است که بر اساس کدهای طبقه‌بندی استاندارد صنعتی¹ در سیستم طبقه‌بندی صنعتی آمریکای شمالی² تهیه شده است.

11-2-1: صورتحسابهای پیش‌بینی شده برای کسب و کارهای کوچک

یکی از مهمترین وظایف کارآفرینان هنگام راه‌اندازی کسب و کارهای جدید، تعیین میزان منابع مالی مورد نیاز برای شروع فعالیت و تداوم فعالیت شرکت در دوره رشد اولیه است تا بتواند جریان نقدی مثبتی را ایجاد کند. میزان پول مورد نیاز برای راه‌اندازی یک شرکت به نوع عملیات آن، مکان، نیاز به موجودی، حجم فروش و عوامل متعدد دیگر بستگی دارد. با این وجود، تمام شرکت‌های جدید باید از سرمایه کافی برای پوشش تمام هزینه‌های اولیه برخوردار باشند که شامل جوهی برای اجاره یا خرید کارخانه، تجهیزات و ابزار و پرداخت هزینه‌های تبلیغات، دستمزد مجوزها، ملزومات و سایر هزینه‌هاست. علاوه بر این، کارآفرینان باید ذخیره‌ای از سرمایه را برای اداره شرکت در اختیار داشته باشند تا شرکت

¹ . Standard Industrial Classification (SIC) Code

² . North American Industry Classification System (NAICS)

مذکور بتواند جریانات نقدی مثبتی را ایجاد کند. کارآفرینان غالباً در طرح‌های مالی خود بسیار خوش‌بینانه عمل کرده و قادر به درک این موضوع نیستند که برای بسیاری از شرکت‌های کوچک، در وهله اول، هزینه‌ها بیش از درآمدها بوده و به همین ترتیب، جریان نقدی خروجی بیش از جریان نقدی ورودی است. دوره زیان خالص و جریان نقدی منفی امری طبیعی بوده و ممکن است از چند ماه تا چند سال ادامه داشته باشد. در این مدت، کارآفرینان باید بتوانند صورت‌حساب‌های عادی شرکت و حقوق کارکنان را پرداخته، سطح کافی موجودی را حفظ کرده، از تخفیفات نقدی استفاده کرده، برای مشتریان شرایط اعتباری قائل شده و الزامات مالی شخصی خود را نیز برآورده سازند.

صورتحساب سود و زیان پیش‌بینی شده: صورتهای مالی، اگر چه بر اساس پیش‌بینی هستند، باید مبتنی بر واقعیت باشند. در غیراینصورت، طرح مالی حاصله چیزی بیش از یک رویای بی‌فایده نخواهد بود. کارآفرینان هنگام تهیه صورتهای مالی پیش‌بینی شده دو گزینه را در اختیار دارند: یک پیش‌بینی فروش انجام داده و این فرآیند را به سمت پایین تا رسیدن به سود مورد نظر ادامه دهند یا این که سود مورد نظر را تعیین کرده و فرآیند مذکور را به سمت بالا تا رسیدن به فروش مورد نظر دنبال کنند. تهیه یک پیش‌بینی فروش واقع بینانه برای یک شرکت نوپا همیشه کار چندان آسانی نیست و با خلاقیت و تحقیق امکان‌پذیر است. صحبت با مالکان کسب و کارهای فعلی در صنعت (البته خارج از ناحیه تجاری محلی) می‌تواند دیدگاه‌های ارزشمندی را در زمینه سطح فروش مورد انتظار شرکت در طول سالهای اولیه در اختیار آنها قرار دهد. در ازای پرداخت مبلغی منطقی، کارآفرینان می‌توانند به آمارهای مالی منتشر شده توسط انجمن‌های تجاری صنعتی درباره شرکت‌های موجود در صنعت دست پیدا کنند. سایر سازمانها، مثل RMA و Dun & Brad Street، اطلاعات مالی مفیدی را برای طیف گسترده‌ای از صنایع منتشر می‌کنند. جستجو در اینترنت و مراجعه به کتابخانه‌های محلی می‌تواند اطلاعات مطلوب را در اختیار شما قرار دهد. مصاحبه با مشتریان بالقوه و بازاریابی آزمایشی یک کالا یا خدمت واقعی نیز می‌تواند تعداد مشتریانی که شرکت امید به جذب آنها دارد را مشخص کند. با ضرب تعداد مشتریان در قیمت پیش‌بینی شده می‌توان به یک تخمین درآمدی دست یافت. یکی از روش‌های کنترل دقت تخمین درآمد فروش، محاسبه درآمد سرانه سایر شرکتها در همان صنعت به ازای هر کارمند و مقایسه آن با درآمد پیش‌بینی شده است. مقادیر خارج از استانداردهای صنعت احتمالاً واقع بینانه نخواهد بود. بسیاری از کارآفرینان روش‌های تهیه صورتهای مالی پیش‌بینی شده را ترجیح می‌دهند که همان تعیین سود مورد نظر و سپس ادامه فرآیند مذکور تا رسیدن به سطح فروش مورد نظر است. البته، بسیار مهم است که این سطح فروش را با نتایج طرح بازاریابی مقایسه و مشخص کنید که آیا این اطلاعات واقع بینانه است یا خیر. گام بعدی، تخمین هزینه‌هایی است که مؤسسه بازرگانی برای کسب فروش مورد نظر متحمل می‌شود. در تمام شرکت‌های کوچک، سود سالیانه باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا یک بازده کافی برای زمان صرف شده توسط مالکان مؤسسه بازرگانی به علاوه یک بازگشت سرمایه مناسب را برای مؤسسه بازرگانی ایجاد نماید.

کارآفرینی که در فعالیت‌های بازرگانی خود درآمد کمتری در مقایسه با کار برای شخص دیگری کسب می‌کند باید به دقت به مزایا و معایب انتخاب مسیر کارآفرینی بیندیشد. چرا باید در معرض این همه ریسک قرار گرفته، فداکاری کرده و به سختی کار کرد تا بتوان شرکت کوچکی را راه‌اندازی نموده و در نهایت پاداش مربوطه کمتر از پاداشی باشد که در اثر کار در چارچوب یک قرارداد استخدامی امن حاصل می‌شود؟ به رغم وجود مزایای متعدد غیرمالی ناشی از مالکیت یک شرکت، سود خالص یک شرکت پس از کسر مالیات باید دست‌کم به اندازه مبلغی باشد که کارآفرین مذکور می‌تواند در دنیای کارمندی بدست آورد. سود کافی باید شامل یک بازده منطقی برای کل سرمایه‌گذاری انجام شده توسط او در مؤسسه بازرگانی مذکور باشد. کل سرمایه‌گذاری مالک مؤسسه عبارتست از میزان مشارکت او در شرکت در بدو امر به علاوه سود انباشته (سود سالهای گذشته که مجدداً برای انجام عملیات به شرکت تزریق شده‌اند). اگر او 70,000 دلار پول برای سرمایه‌گذاری در اختیار داشته و بتواند آنرا در اوراق بهادار سرمایه‌گذاری کرده و ده درصد سود کسب کند، نباید گزینه‌های سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی را مد نظر قرار دهد که تنها سه درصد بازده به همراه دارند. درآمد مورد نظر یک کارآفرین عبارتست از مجموع حقوق منطقی در ازای زمان صرف شده برای اداره شرکت و یک بازده عادی برای میزان سرمایه‌گذاری در شرکت. تعیین این عدد اولین گام در تهیه صورتحساب پیش‌بینی شده سود و زیان است.

سپس کارآفرین مذکور باید سود مورد نظر را به فروش خالص دوره پیش‌بینی شده تبدیل کند. برای محاسبه فروش خالص ناشی از سود مورد نظر، او می‌تواند از آمارهای صنعتی منتشره استفاده نماید. فرض کنید که یک کارآفرین درصدد راه‌اندازی یک کتابفروشی کوچک بوده و سود خالص مورد نظر را 30,000 دلار تعیین کرده است. اطلاعات گردآوری شده از مطالعات مربوط به صورتهای مالی RMA نشان می‌دهد که درصد حاشیه

سود خالص فروشگاههای معمولی کتاب (نسبت سود خالص به فروش خالص) 7/3 درصد است. با استفاده از این اطلاعات، او می‌تواند سطح فروش مورد نیاز برای کسب سود خالص 30,000 دلاری را محاسبه کند:

$$\begin{aligned} \text{سود خالص} &= \frac{\text{حاشیه سود خالص}}{\text{فروش خالص (سالیانه)}} \\ 30,000 \text{ دلار} &= \frac{7/3\%}{\text{فروش خالص سالیانه}} \\ 30,000 \text{ دلار} &= \frac{410,959 \text{ دلار}}{0/073} \end{aligned}$$

اکنون، این کارآفرین می‌داند که برای کسب سود خالص 30,000 دلاری (قبل از کسر مالیات)، باید به فروش سالیانه 410,959 دلاری دست یابد. برای تکمیل صورت‌حساب سود و زیان پیش‌بینی شده، مالک مذکور از آمارهای مناسب برگرفته از مطالعات انجام گرفته درباره صورت‌حساب‌های سالیانه برای کسب اعداد و ارقام مربوط به فروش سالیانه استفاده می‌کند. چون آمار هر یک از اقلام صورت‌حساب سود و زیان بصورت درصدی از فروش خالص بیان می‌شود، او فقط باید درصد مناسب را در مقدار فروش سالیانه ضرب کند تا عدد مورد نظر را بدست آورد. به‌عنوان مثال، بهای تمام‌شده کالای فروش‌رفته معمولاً تشکیل دهنده 61/4% فروش خالص کتابفروشی‌های کوچک معمولی است. بنابراین، مالک کتابفروشی جدید انتظار دارد که بهای تمام‌شده کالای فروش‌رفته او به شرح زیر باشد:

$$\text{بهای تمام‌شده کالای فروش‌رفته} = 410,959 \text{ دلار} \times 0/614 = 252,329 \text{ دلار}$$

صورت‌حساب سود و زیان پیش‌بینی شده کتابفروشی مذکور به شرح زیر است:

فروش خالص	(%100)	410,959 دلار
- بهای تمام‌شده کالای فروش‌رفته	(% 61/4)	252,329 دلار
حاشیه سود ناخالص	(% 38/6)	158,630 دلار
- هزینه‌های عملیاتی	(%31/3)	128,630 دلار
سود ویژه (قبل از کسر مالیات)	(%7/3)	30,000 دلار

در این قسمت به نظر می‌رسد که شرکت مذکور یک شرکت سودآور باشد ولی به خاطر داشته باشید که: این صورت‌حساب سود و زیان نشان‌دهنده هدفی است که مالک شرکت ممکن است نتواند بدان دست یابد. گام بعدی تعیین این است که آیا حجم فروش مذکور منطقی است یا خیر. یکی از تکنیک‌های مفید، تفکیک حجم فروش سالیانه مورد نیاز به مقادیر فروش روزانه است. با این فرض که فروشگاه مذکور شش روز در هفته و پنجاه هفته (سیصد روز) در سال فعالیت خواهد کرد، مالک شرکت مذکور باید به‌طور میانگین روزانه 1370 دلار فروش داشته باشد:

$$1370 \text{ دلار در روز} = 300 \text{ روز} \div 410,959 \text{ دلار} = \text{میانگین فروش روزانه}$$

این محاسبه به مالک شرکت دیدگاه بهتری را درباره فروش مورد نیاز برای کسب سود سالیانه 30,000 دلاری خواهد داد.

برای تعیین این موضوع که آیا سود مورد انتظار از فعالیت بازرگانی مذکور می‌تواند به سطح درآمدی مورد نظر رسیده یا از آن فراتر رود، کارآفرین باید یک صورت‌حساب سود و زیان را بر اساس تخمین‌های فروش تهیه کند. تجزیه و تحلیل قبلی نشان دهنده سطح فروش مورد نیاز برای رسیدن به سود مورد نظر کارآفرین است ولی اگر فروش پایین‌تر باشد چه اتفاقی خواهد افتاد؟ بالاتر چطور؟ کارآفرین نیازمند یک پیش‌بینی فروش قابل اعتماد با استفاده از تکنیک‌های تحقیق بازار است که در فصل 6 شرح آن داده شد.

به‌عنوان مثال فرض کنید که پس از انجام یک تحقیق بازار درباره مشتریان محلی و صحبت با مالکان کسب و کارهای مجاور، مدیر کتابفروشی مذکور فروش سالیانه کسب و کار مورد نظر را حدود 385,000 دلار برآورد می‌کند. این کارآفرین باید یک صورت‌حساب سود و زیان پیش‌بینی شده را براساس فروش مورد انتظار تنظیم نماید:

فروش خالص	(100%)	385,000 دلار
- بهای تمام‌شده کالای فروش رفته	(61/4%)	236,390 دلار
حاشیه سود ناخالص	(38/6%)	148,610 دلار
- هزینه‌های عملیاتی	(31/3%)	83,505 دلار
سود ویژه (قبل از کسر مالیات)	(7/3%)	28,105 دلار

بر اساس یک فروش 385,000 دلاری، کارآفرین مذکور باید انتظار سود خالص قبل از کسر مالیات 28,105 دلار را داشته باشد. اگر این مقدار به‌عنوان بازده سرمایه‌گذاری زمان و پول او در مؤسسه بازرگانی کفایت کند، باید این سرمایه‌گذاری را انجام دهد.

در این مرحله از تهیه طرح مالی، مالک شرکت باید تصویر دقیق‌تری از هزینه‌های عملیاتی مورد انتظار سرمایه‌گذاری مذکور تهیه کند. یکی از روش‌های رایج، استفاده از داده‌های مربوط به اطلاعات آماری است که در گزارشات مربوط به هزینه‌های انجام فعالیت‌های بازرگانی در مجله Dun & Bradstreet منتشر می‌شود. این منابع مبادرت به مستندسازی هزینه‌های عملیاتی انتخابی (بصورت درصدی از فروش خالص) برای 190 فعالیت گوناگون بازرگانی می‌کنند. تماس با فروشندگان و تامین‌کنندگان بالقوه برای ارائه برآوردهایی از هزینه‌ها، دقت هزینه‌های مورد انتظار در صورت‌حساب سود و زیان پیش‌بینی شده را افزایش خواهد داد. یکی از کارآفرینانی که مبادرت به تهیه طرح کسب و کار برای راه‌اندازی یک فروشگاه پوشاک زنانه گرانقیمت نموده بود با شرکت‌های محلی، مؤسسات بیمه، ایستگاه‌های رادیو و تلویزیون و سایر فروشندگان تماس گرفت تا تخمین‌هایی از هزینه‌های ملزومات، بیمه، تبلیغات و سایر هزینه‌های عمومی را در اختیار او قرار دهند.

برای اطمینان از اینکه هیچ یک از هزینه‌های بازرگانی در تهیه طرح کسب و کار مذکور از قلم نیفتاده‌اند، کارآفرینان باید تمام هزینه‌های مربوطه را ثبت کرده و از یک حسابدار بخواهند تا لیست مذکور را مورد بررسی قرار دهد. در بعضی از مواقع در تخمین هزینه‌ها، کارآفرینان حقوق خود را در نظر نمی‌گیرند که این امر بلافاصله به‌عنوان یک پرچم قرمز و یک نشانه نامناسب برای وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران مطرح می‌شود. بدون برداشت حقوق، یک کارآفرین چگونه می‌تواند صورت‌حساب‌های شخصی خود را پردازد؟ در طرف دیگر قضیه، وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران به حقوق بیش از حد مالکان مؤسسات بازرگانی نوپا روی خوش نشان نمی‌دهند. حقوق ماهیانه نوعاً بهترین استفاده از پول در شرکت‌های نوپا نیست. یکی از خط‌مشی‌های موجود، برداشت حقوقی است که 25 تا 30 درصد پایین‌تر از نرخ بازار یک شغل مشابه باشد. البته به اقتضای شرایط می‌توان اصلاحاتی را در آن انجام داد.

علاوه بر این، با رشد شرکت، حقوق مدیران اجرایی باید در زمره آخرین هزینه‌هایی باشد که افزایش می‌یابد. سرمایه‌گذاری مجدد پول مازاد در داخل شرکت برای تامین نیازهای ضروری آن منجر به تسریع نرخ رشد آن خواهد شد.

سیمای یک شرکت

اسمارت فرنیچر

استیفن کالپ که در سال 2001 شرکت اسمارت فرنیچر، یک شرکت مستقر در چاتانوگا در تِنسی را تاسیس نمود، برای سه سال اول فعالیت خود در شرکت مذکور هیچ حقوقی را منظور نکرده و در عوض تصمیم گرفت با پس اندازهای شخصی خود بصورتی کاملاً اقتصادی زندگی خود را بگذراند. کالپ با این شیوه از همان آغاز برنامه‌ریزی شرکت خود را آغاز نموده و با استفاده از پولی که می‌توانست به‌عنوان حقوق برداشت کند، دو کارمند جدید را استخدام کرد که نقشی کلیدی در سه برابر کردن فروش شرکت ظرف سه سال داشتند. کالپ می‌گوید، "این امر نوعی اولویت‌بندی برای جریان نقدی است. اگر من بتوانم با خوردن غلات زندگی خود را گذرانده و تمام پول نقد یک سبک زندگی اسراف‌کارانه را به شرکت بازگردانم، این کار منجر به افزایش شانس موفقیت من خواهد شد." طرح کالپ مستلزم جذب سرمایه‌هایی برای تقویت رشد شرکت بود و می‌دانست که باید قبل از مراجعه به شرکت‌های سرمایه‌گذاری، حقوقی را برای خود در نظر بگیرد. کالپ تحقیقی را در صنعت انجام داده و با همکارانش صحبت کرد تا حقوقی منطقی را برای خود تعیین نموده و سپس سی درصد از عدد مذکور را کم کرده و به حقوقی کمتر از 100,000 دلار رضایت داد. او می‌گوید، "من درصدد نشان دادن این موضوع به سرمایه‌گذاران هستم که برای طی یک مسیر بلندمدت در این راه قدم گذاشته‌ام."

جداول 3-11 و 4-11 نشان دهنده دو فرم مفیدی است که برای کمک به کارآفرینان طراحی شده تا بتوانند هزینه‌های ماهیانه و هزینه‌های آغاز فعالیت خود را تخمین بزنند. مقادیر کلی استخراج شده از لیست هزینه‌ها باید تخمینی از کل هزینه‌هایی باشد که با استفاده از آمارهای منتشره محاسبه شده است. طبیعتاً، کارآفرینان باید اعتماد بیشتری به لیست هزینه‌های خود داشته باشند چرا که این هزینه‌ها منعکس‌کننده مجموعه شرایط خاص شرکت آنهاست.

جدول 3-11

هزینه‌های پیش‌بینی شده

کاربرگ شماره 1

هزینه‌های برآوردی ماهیانه

تخمین شما از هزینه‌های ماهیانه بر اساس فروش.....دلار در هر سال است. تخمین شما بر اساس نیاز به نقدینگی برای شروع فعالیت است (ستون 3 را ببینید). چه چیزی باید در ستون 2 نوشت (این اعداد و ارقام متناسب با نوع خاصی از فعالیت بازرگانی است. شما باید تصمیم بگیرید که در فعالیت بازرگانی خود این هزینه‌ها را برای چند ماه برآورد کنید).

عنوان	ستون 1	ستون 2	ستون 3
حقوق مدیر-مالک			دو برابر ستون 1
سایر حقوق و دستمزدها			سه برابر ستون 1
اجاره			سه برابر ستون 1
تبلیغات			سه برابر ستون 1
هزینه‌های تحویل			سه برابر ستون 1
ملزومات			سه برابر ستون 1
تلفن و تلگراف			سه برابر ستون 1
سایر ملزومات			سه برابر ستون 1
بیمه			پرداخت به شرکت بیمه
مالیات (شامل هزینه‌های تامین اجتماعی)			چهار برابر ستون 1
بهره			سه برابر ستون 1
هزینه‌های نگهداری			سه برابر ستون 1
هزینه‌های قانونی و سایر هزینه‌های حرفه‌ای			سه برابر ستون 1
هزینه‌های متفرقه			سه برابر ستون 1
هزینه‌های آغاز فعالیت که تنها باید یکبار آنها را بپردازید			ستون 2 را خالی بگذارید
تجهیزات			کاربرگ شماره 2 را تکمیل کرده و مجموع آنرا به اینجا منتقل کنید
دکوراسیون و مدلسازی مجدد			این موضوع را با پیمانکار مطرح کنید
نصب تجهیزات و اثاثیه			با عرضه‌کنندگانی که این اقلام را از آنها خریداری می‌کنید صحبت کنید
موجودی اول دوره			عرضه‌کنندگان احتمالا در تخمین این عدد به شما کمک خواهند کرد
سپرده نزد مراکز ارائه خدمات عمومی (مثل اداره آب، گاز، برق و...)			این اطلاعات را از شرکتهای ارائه‌کننده خدمات عمومی دریافت کنید
هزینه‌های قانونی و سایر هزینه‌های حرفه‌ای			وکیل، حسابدار و...
مجوزها			این اطلاعات را از ادارات دولتی و شهری دریافت کنید

تبلیغات و برنامه‌های پیشبرد برای افتتاح مؤسسه		برآوردی از این اعداد داشته باشید
حساب‌های دریافتی		هر آنچه برای خرید موجودی انبار بدان نیاز دارید (تا اینکه مشتریان اعتباری بدهی خود را بپردازند)
پول نقد		برای هزینه‌ها یا زیانهای غیرمنتظره، خریدهای ویژه و ...
سایر هزینه‌ها		یک لیست مجزا را تهیه کرده و سرجمع اعداد را به اینجا منتقل کنید
کل پول نقد مورد نیاز برای شروع فعالیت		تمام اعداد ستون 2 را با یکدیگر جمع کنید

جدول 4-11

هزینه‌های پیش‌بینی شده برای اثاثیه و تجهیزات

کاربرگ شماره 2					
لیست اثاثیه و تجهیزات					
تخمینی از نقدینگی مورد نیاز برای خرید تجهیزات و اثاثیه	اگر درصد پرداخت بصورت اقساط هستید، ستون‌های زیر را تکمیل کنید. در ستون آخر، میزان تخفیف بعلاوه دست‌کم یکی از اقساط را بنویسید.	اگر برنامه‌ریزی کرده‌اید تا پول آنرا بطور کامل نقداً بپردازید، کل مبلغ را در قسمت زیر و همچنین در ستون آخر بنویسید.	بعضی از اقلام را حذف یا اضافه کنید تا اطلاعات مربوطه متناسب با فعالیت بازرگانی شما شود. از برگه‌های جداگانه برای تهیه لیست دقیق موارد مورد نیاز استفاده کنید.		
	قیمت	تخفیف	مبلغ هر قسط		
					پیشخوان
					قفسه‌ها و کابینت
					استندهای نمایشی، قفسه‌ها و جداول
					صندوق حسابداری
					گاوصندوق
					تجهیزات ارائه
					شرایط نورپردازی خاص
					دکوراسیون خارجی
					تجهیزات حمل (در صورت نیاز)
کل اثاثیه و تجهیزات مورد نیاز (این عدد را در کاربرگ شماره 1 در قسمت "هزینه‌های آغاز فعالیت که تنها باید یکبار آنها را بپردازید" نیز وارد کنید).					

ترازنامه پیش‌بینی شده: علاوه بر پیش‌بینی سود یا زیان خالص یک شرکت، کارآفرین باید یک ترازنامه پیش‌بینی شده را تهیه و داراییها و بدهیهای شرکت نوپای مذکور را در آن بنویسد. سودآوری دغدغه اولیه بسیاری از کارآفرینان است. در بسیاری از مواقع شرکت‌های کوچک زندگی خود را با شرایط مالی ضعیف آغاز می‌کنند چرا که کارآفرینان نمی‌توانند کل دارایی‌های مورد نیاز شرکت را تأمین کنند. برای اجتناب از این خطای بزرگ، کارآفرینان باید یک ترازنامه پیش‌بینی شده را تهیه و تمام داراییهای مورد نیاز مؤسسه و ادعاهای موجود نسبت به این داراییها را مشخص کنند.

داراییها: پول نقد یکی از مهمترین داراییهایی است که شرکت در اختیار دارد. پول نقد از بالاترین درجه نقدینگی برخوردار بوده و می‌توان به سرعت آنرا به سایر دارایی‌های مشهود تبدیل نمود. ولی یک شرکت کوچک در آغاز فعالیت خود باید چه میزان پول نقد نگه دارد؟ روشن است که

هیچ عدد واحدی وجود ندارد که متناسب با نیازهای تمام شرکت‌های کوچک باشد. با این وجود یکی از قواعد سرانگشتی¹ کاربردی در این زمینه بیان می‌کند که ترازنامه شرکت باید به گونه‌ای باشد که هزینه‌های عملیاتی (منهای استهلاک که یک هزینه غیرنقدی است) دست کم برای یک دوره گردش موجودی پوشش داده شود. با استفاده از این خط‌مشی، مانده نقدینگی کتابفروشی کوچک بصورت زیر خواهد بود:

هزینه‌های عملیاتی = 158/630 دلار (بر اساس صورتحساب سود و زیان پیش‌بینی شده)

کسر می‌شود: استهلاک (1/4 % فروش سالیانه*) 5,753 دلار

برابر است با: هزینه‌های نقدی (سالیانه) = 152,877

نسبت گردش موجودی سالیانه* = 3/6 بار در سال

$$\begin{aligned} \text{نیازمندیهای نقدی} &= \frac{\text{هزینه‌های نقدی}}{\text{میانگین نسبت گردش موجودی}} \\ &= \frac{152,877}{3/6} \\ &= 42,466 \text{ دلار} \end{aligned}$$

* بر اساس مطالعات صورتحساب‌های سالیانه انجمن مدیریت ریسک آمریکا

به رابطه معکوس بین میانگین نسبت گردش موجودی شرکت و نیاز آن به پول نقد، دقت کنید. هر چه میزان گردش موجودی شرکت کوچکتر باشد، میزان نیاز شرکت به پول نقد بیشتر خواهد بود.

تصمیم دیگری که کارآفرین با آن مواجه است این است که شرکت باید چه میزان موجودی تامین کند. یک تخمین تقریبی از نیاز به موجودی را می‌توان با استفاده از اطلاعات موجود در صورتحساب سود و زیان پیش‌بینی شده و آمارهای منتشره محاسبه نمود:

(بر اساس صورتحساب سود و زیان پیش‌بینی شده) دلار 252,329 = بهای تمام‌شده کالای فروش رفته

بار در سال 3/6 = $\frac{\text{بهای تمام‌شده کالای فروش رفته}}{\text{سطح موجودی}}$ = میانگین نسبت گردش موجودی

با جایگذاری، داریم:

$$3/6 \text{ بار در سال} = \frac{252,329}{\text{سطح موجودی}}$$

با حل معادله مذکور می‌توان سطح موجودی را بدست آورد:

دلار 70,091 = سطح موجودی

کارآفرینان می‌توانند از فرم‌های برنامه‌ریزی نشان داده شده در شکل‌های 3-11 و 4-11 برای تخمین هزینه‌های ثابت (زمین، ساختمان، تجهیزات و اثاثیه) استفاده کنند. فرض کنید که تخمین دارایی‌های ثابت بصورت زیر باشد:

تجهیزات ثابت	27,500 دلار
تجهیزات اداری	4,850 دلار
کامپیوتر و صندوق حسابداری	3,125 دلار
تابلوها	6,200 دلار
متفرقه	1,500 دلار
جمع	43,175 دلار

¹ . rule of thumb

بدهیها: برای تکمیل ترازنامه پیش‌بینی شده، مالک شرکت باید تمام بدهیهای شرکت یعنی ادعاهای صورت گرفته نسبت به داراییهای آنرا ثبت کند. مالک کتابفروشی مذکور قادر به تامین پنجاه درصد موجودی و تجهیزات ثابت (48,796 دلار) از طریق تأمین‌کنندگان بوده و دارای اسناد پرداختی کوتاه‌مدت به مبلغ 3,750 دلار است. تنها ادعای عمده دیگری که نسبت به دارایی‌های شرکت وجود دارد، یک سند پرداختی به پدرخوانده خود به مبلغ 40,000 دلار است. مابه‌التفاوت داراییهای شرکت (157,532 دلار) و کل بدهیهای آن (92,546 دلار) نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری مالک در مؤسسه مذکور (حقوق مالک) به میزان 64,986 دلار است. آخرین گام، تبدیل تمام این اعداد و ارقام به یک ترازنامه پیش‌بینی شده است که این امر در شکل 5-11 نشان داده شده است.

شکل 5-11

ترازنامه پیش‌بینی شده برای یک کتابفروشی کوچک

بدهیها		داراییها	
	بدهیهای جاری		داراییهای جاری
48,796	حساب‌های پرداختی	42,466	صندوق
3,750	اسناد پرداختی	70,091	موجودی
		1,800	متفرقه
52,546	کل بدهی‌های جاری	114,357	کل دارایی‌های جاری
	بدهی‌های بلند مدت		دارایی‌های ثابت
40,000	اسناد پرداختی	27,500	اثاثیه
		4,850	تجهیزات اداری
92,546	کل بدهیها	3,125	کامپیوتر و صندوق حسابداری
		6,200	تابلوها
		1,500	متفرقه
64,986	حقوق مالک	43,175	کل دارایی‌های ثابت
<u>157,532</u>	کل بدهیها و حقوق مالک	<u>157,532</u>	کل داراییها



شما نیز مشاور باشید

انتخاب با شماست

این یکی از دامهای رایجی است که بسیاری از کارآفرینان را به تله می‌اندازد: تعقیب فرآیند رشد به هر قیمتی. کارآفرینان به‌جای این که سهم مؤسسات بازرگانی در جامعه محلی و موفقیت‌های آنان را ببینند، غالباً دارای یک حس منفی سیری‌ناپذیر هستند. صرفنظر از میزان موفقیت کسب شده، از نظر آنها، هیچ چیز کافی نیست. چی گلنر، مالک یک شرکت کاملاً موفق تولید قاب عکس با هفت میلیون دلار فروش سالانه و 75 کارمند، پس از نوزده سال فعالیت بازرگانی، کسب و کار خود را با ریچارد برانسون و مایکل دل مقایسه کرده و به این نتیجه رسید که شرکت او کوچک است. این امر سبب شد که همیشه به دنبال رشد، تنوع و توسعه فعالیت‌های خود باشد به گونه‌ای که زندگی شخصی او تقریباً نابود شده و کسب و کار موفق او در معرض خطر بود. در جشن بازنشستگی یکی از کارکنان، یکی از مهمانان افتخاری پیش روی همه رو به کلتز کرده و از او به‌واسطه تمام تلاشهایی که در طول این چند سال برای او و همکارانش متحمل شده بود قدردانی کرد. در این زمان بود که کلتز متوجه شد که او نباید یک شرکت چند میلیارد دلاری همانند دل و برانسون را بسازد تا بعنوان یک فرد موفق در نظر گرفته شود. او تغییراتی را در زندگی بسیاری از افراد و جامعه محلی ایجاد کرده بود. او می‌گوید: داشتن یک رشد آرام و کنترل شده خوب است. کلتز، که اکنون به پنجاه سالگی خود نزدیک می‌شود می‌گوید، "به‌جای داشتن یک بحران در اواسط زندگی، من به نوعی رضایت و خرسندی رسیده‌ام. از نظر من شادی و رضایت با داشتن یک شرکت 110 میلیون دلاری حاصل نمی‌شود".

تمرکز بر رشد فروش و درآمد می‌تواند شرکت‌های کوچک را مجبور به فدا کردن سود نماید. پل شای، مدیر یک بانک سرمایه‌گذاری می‌گوید، "هر چه بزرگتر

بهتر. این امر مایه مباحث است ولی سبب می‌شود که بعضی افراد کارهای دیوانه‌وار انجام دهند. شارون آندرسون رایت، مالک شرکت هاف پرایس بوکز¹، به گونه‌ای فعالیت‌های خود را مدیریت کرده که از شنیدن صدای آژیر رشد اجتناب کند. رایت از همان فرمول ساده‌ای برای موفقیت فعالیت‌های بازرگانی خود استفاده می‌کند که مادرش پت آندرسون، هنگام افتتاح اولین فروشگاه خود در یک خشکشویی متروکه در سال 1972، آنرا دنبال کرده است. بر خلاف بسیاری از کتابفروشی‌هایی که مبادرت به ارائه کاپوچینو و بیسکویت در فروشگاه‌های پرزرق و برق خود نموده و یک رویکرد نسبتاً بی‌روح را در زمینه فروش کتاب دنبال می‌کنند، فرمول رایت مربوط به فروشگاه‌هایی است که از سازماندهی چندان خوبی برخوردار نبوده ولی دارای شخصیت‌های گوناگونی هستند که کارکنانی با برخورد دوستانه و مطلع، که عاشق کتاب هستند، در آن کار می‌کنند. همانگونه که از نام این شرکت بر می‌آید، شرکت هاف پرایس بوکز کتاب‌های دست‌دوم را با قیمت‌های بسیار پایین می‌فروشد. ترکیبی از قیمت‌های پایین، خدمات دوستانه و کارکنان سابقه‌دار و مطلع سبب می‌شود که مشتریان مرتباً به آن مراجعه کنند. رایت می‌گوید: «کاو شیرده ما مشتریان را مرتباً جذب می‌کند. آخرین کاری که می‌خواهیم انجام دهیم رشد سریع و تبدیل شدن به موجودی غیرفردی است».

رایت اکنون 79 کتابفروشی در ایالات متحده داشته و 120 میلیون دلار درآمد سالیانه دارد. هاف پرایس بوکز می‌توانست سریعتر از این رشد کند ولی رایت عینان رشد را محکم در دست گرفته است. این شرکت سودآور بوده و هیچگونه بدهی ندارد و با افزایش سریع تقاضا برای کتاب‌های دست‌دوم، فروش این شرکت نیز در حال افزایش است. اگر چه شرکت رقیب یعنی Barnes and Noble and Borders نوعاً چهار فروشگاه جدید در سال افتتاح می‌کند، رایت تصمیم گرفته سالیانه شش تا هشت فروشگاه جدید را در مکان‌هایی که به دقت آنها را انتخاب کرده افتتاح کند. مشتریان هدف شرکت افراد میانسال با میانگین درآمد سالیانه 50,000 دلار و دارای مدرک دانشگاهی هستند. هنگامی که رایت مکانی را برای فروشگاه جدید خود در نظر می‌گیرد، به دنبال مکان‌هایی است که تمرکز بالایی از مشتریان را داشته باشد. این امر با سیمای شرکت او همخوانی دارد. رایت مرتباً پیشنهادهای سایر شرکتها برای فروش کتابفروشی - های خود را رد می‌کند و با استفاده از سود انباشته هزینه توسعه شرکت را تامین نموده و برای تامین مالی رشد شرکت از استقراض امتناع می‌کند. بر همین اساس، اگر این شرکت سریعتر رشد کند، او مجبور به استقراض پول و انعکاس هزینه وجوه استقراضی به شکل نرخ‌های بالاتر برای کتاب‌هایی است که می‌فروشد. رایت می‌گوید، «من از کودکی این گونه تربیت شده‌ام که تنها آن دسته از کارهایی را انجام دهم که توانایی انجامش را دارم. پس چرا باید شرکت خود را به شیوه‌ای متفاوت اداره کنم؟»

هنگامی که رایت درصدد افتتاح یک فروشگاه جدید است، اینکار را تنها در صورتی انجام می‌دهد که یکی از مدیران باسابقه به آنجا رفته و فروشگاه جدید را راه‌اندازی کند. این سیاست نه تنها منجر به کاهش هزینه‌های آموزش می‌شود، بلکه مکمل فلسفه مدیریتی رایت است. او ارتقاء افراد را از داخل شرکت انجام داده و برای کارکنان تمام وقت بیمه درمان، برنامه‌های آموزشی منظم و طرح اشتراک در سود را در نظر گرفته است. رشد سریع و سوسه‌ای برای رایت و کارآفرینانی از جنس او محسوب نمی‌شود. این کارآفرینان ترجیح می‌دهند با نرخی یکنواخت و با سرعتی قابل کنترل رشد کرده و موفقیت خود را در قالب مشتریان راضی، کارکنان متعهد و شرکت‌های سودآور تعریف کنند.

چرا کارآفرینان، حتی وقتی که رشد سریع ممکن است پیامدهای منفی بر شرکت آنها داشته باشد، به آسانی در دام رشد سریع می‌افتند؟

کارآفرینانی مثل جی گلتز و شارون آندرسون رایت با انتخاب سودآوری به جای افزایش فروش چه مزایایی خواهند داشت؟ هزینه‌های این استراتژی کدامند؟ تحقیقی درباره شرکت‌هایی که در لیست پانصد شرکت برتر مجله اینک² قرار دارند انجام دهید (شرکت‌هایی که بین دو تا پنج سال گذشته دارای بیشترین نرخ رشد در ایالات متحده بوده‌اند). آخرین لیست را از مجله مذکور دریافت کنید. چه تعداد از شرکت‌های قبلی در لیست فعلی نیز وجود دارند؟ از مجله اینک و منابع اینترنتی برای تحقیق درباره تعدادی از شرکت‌هایی استفاده کنید که در لیست‌های قبلی وجود داشته‌اند ولی اکنون از لیست حذف شده‌اند. برای آنها چه اتفاقی افتاده است؟ کارآفرینان چه درس‌هایی می‌توانند از داستان‌های آنها بیاموزند؟

¹ . Half Price Books

² . Inc.

11-3: تجزیه و تحلیل نسبتها

هنگامی که یک کارآفرین به کمک یک طرح مالی منسجم کسب و کار خود را راه اندازی می کند، گام بعدی او هدایت شرکت در مسیر صحیح با استفاده از کنترل‌های مالی مناسب است. اعمال این کنترل‌ها و استفاده مناسب از آنها یکی از کلیدهای شادابی و سلامت مؤسسه بازرگانی است. به قول یکی از نویسندگان بازرگانی، "اگر نبض فعالیت‌های مالی شرکت در دست شما نباشد، در معرض خطر اتخاذ تصمیمات نامناسب خواهید بود. ممکن است درگیر مشکلات مالی جدی شده و حتی متوجه آن نیز نشوید."

یک سیستم مناسب کنترل مالی، نقشی اساسی در کسب موفقیت بازرگانی دارد. این سیستم می‌تواند به‌عنوان یک ابزار هشدار دهنده اولیه برای شناسایی مشکلاتی بکار می‌رود که می‌توانند منجر به تخریب یک شرکت نوپا شوند.

به قول یکی از نویسندگان:

"سیستم‌های حسابداری و گزارشگری مالی یک شرکت علائمی را از طریق تجزیه تحلیل‌های مقایسه‌ای در اختیار ما قرار می‌دهند که نشان دهنده مشکلات قریب‌الوقوعی مثل موارد زیر است:

- کاهش فروش و افت حاشیه سود
- افزایش سربار شرکت
- افزایش موجودیها و حسابهای دریافتی
- همه اینها نشانه‌های کاهش جریان‌های نقدی است که شریان حیاتی بسیاری از مؤسسات بازرگانی به حساب می‌آید. با کاهش جریان‌های نقدی، محدودیت‌های مالی آغاز می‌شود به گونه‌ای که:
- پرداخت به فروشندگان کندتر انجام می‌شود.
- نگهداری تجهیزات تولیدی دچار وقفه می‌شود.
- کمبود مواد خام پدیدار می‌شود.
- خرابی ماشین‌آلات و تجهیزات اتفاق می‌افتد.
- تمام این موارد تأثیری منفی بر بهره‌وری خواهند داشت. این چرخه منفی با تمام قدرت آغاز شده است. کلید حل این مشکل توجه به علائم مربوطه و تمرکز بر آنهاست."

این علائم کدامند و یک کارآفرین چگونه می‌تواند به آنها توجه کرده و بر آنها تمرکز نماید. یکی از ابزارهای بسیار مفید در این زمینه، تجزیه و تحلیل نسبتها است که روشی برای بیان رابطه بین دو عنصر یک صورت‌حساب مالی و یک تکنیک آسان برای تجزیه و تحلیل مالی به حساب می‌آید. اگر این تجزیه و تحلیلها به شکل مناسبی انجام گیرد، این نسبتها به‌عنوان یک معیار سلامت مالی در خدمت ما خواهند بود. به قول یکی از حسابداران، "لازم است تمام نسبتها را شناخته و مفهوم آنها را برای فعالیت‌های بازرگانی خود بدانید. نسبتها حوزه‌های بالقوه وجود مشکل را به شما نشان داده و شما می‌توانید قبل از تشدید این مشکلات آنها را برطرف کنید." تجزیه و تحلیل نسبتها به کارآفرینان امکان می‌دهد تا این موضوع را تعیین کنند که آیا شرکت آنها موجودی بیش از حد ننگه می‌دارد، هزینه‌های عملیاتی سنگینی دارد، اعتبار بیش از حد ارائه کرده، بدهی بیش از حد دارد و آیا مدیریت مناسبی برای پرداخت بموقع صورتحساب‌های مربوطه را داشته و به سایر سوالاتی که در ارتباط با عملیات موثر و کارآمد کل مؤسسه بازرگانی است پاسخ می‌دهد. متأسفانه تعداد کمی از مالکان شرکتها عملاً از تجزیه و تحلیل نسبتها استفاده می‌کنند. در یکی از مطالعات مشخص شد که تنها 27% مالکان شرکت‌های کوچک نسبتهای مالی را محاسبه کرده و از آنها در مدیریت فعالیت‌های بازرگانی خود استفاده می‌کنند. مالکان هوشمند مؤسسات بازرگانی از تجزیه و تحلیل نسبتهای مالی برای شناسایی مشکلات مؤسسه بازرگانی خود استفاده نموده و مانع تبدیل آنها به بحرانهای تهدید کننده مؤسسات بازرگانی می‌شوند. بررسی روند این نسبتها به مالک امکان می‌دهد تا طیفی از پرچمهای قرمز (علائم خطر) که نشانه این حوزه‌های مشکل ساز است را مشخص کند. این امر نقشی حیاتی در موفقیت مؤسسه بازرگانی دارد چرا که مالکان مؤسسات بازرگانی نمی‌توانند مشکلاتی که از وجود آنها آگاه نیستند را حل کنند.

سیمای یک شرکت

Atkinson-Baker & Associates

در شرکت Atkinson-Baker & Associates، یک شرکت خدماتی در لس آنجلس، تمام پنجاه کارمند شرکت مسئول پیگیری آمار مالی کلیدی روزمره مربوط به کار خویش هستند. مدیر عامل این شرکت اعتقاد دارد که انتظار کشیدن تا پایان ماه برای تهیه نسبتهای مالی منجر به تضعیف توانایی شرکت در پاسخگویی به رخدادهای می شود. او می گوید "تمام کارکنان آماری را در ارتباط با شغل خود در اختیار داشته و این امر به آنها کمک می کند تا ببینند که عملکرد آنها تا چه حد مناسب است. چون این آمارها مستقیماً به شغلشان مرتبط می شود، کارکنان به سرعت در می یابند که باید کدام یک از اعداد و ارقام را پیگیری نموده و چگونه آنها را تفسیر نمایند. به قول مدیر این شرکت، "هر روز همه افراد آمارهای مربوط به خود را گزارش می کنند. همه این اطلاعات وارد یک کامپیوتر شده و ما به طور یکجا آنها را مورد بررسی قرار می دهیم". سپس این محاسبات به کمک نرم افزار Excel تلخیص شده و 27 نمودار تهیه می شود به نحوی که مدیران می توانند روندها را در جلساتی که صبح روز بعد برگزار می شود تجزیه و تحلیل کنند. یکی از قواعدی که شرکت مذکور با استفاده از تجزیه و تحلیل های مالی خود ایجاد کرده است این است که "چو دخلت نیست خرج آهسته تر کن". به گفته او، "مادامی که به قاعده مذکور وفادار باشید هیچگاه با مشکل مواجه نخواهید شد". او همچنین به این موضوع اشاره می کند که برنامه ریزی مالی موثر بدون داده های بهنگام امکان پذیر نیست. او می گوید، "هنگام برخورد با حوزه های مشکل ساز، آمار به ما کمک می کند تا قبل از تبدیل آنها به مشکلات بزرگتر آنها را برطرف کنیم".

مالکان مؤسسات بازرگانی همچنین می توانند از تجزیه و تحلیل نسبتها برای افزایش احتمال تامین وام استفاده کنند. با تجزیه و تحلیل صورتهای مالی به کمک این نسبتها، مالکان مؤسسات بازرگانی می توانند مشکلات بالقوه را شناسایی کرده و پیشاپیش نقاط قوت مهم را تشخیص دهند. بانکها نیز می توانند از این نسبتها برای تجزیه و تحلیل توان مالی شرکتها استفاده نموده، آنها را با میانگین صنعت مقایسه کرده و روندهای مذکور را مورد بررسی قرار دهند.

مدیران شرکتهای کوچک برای حفظ کنترل کافی بر عملیات، چه نسبتهایی را باید مد نظر قرار دهند؟ تعداد نسبتهایی که مالک شرکت می تواند آنها را محاسبه کند تنها به تعداد حسابهای موجود در صورتحسابهای مالی شرکت محدود می شود. با این وجود پیگیری تعداد زیادی از نسبت تنها موجب سردرگمی شده و سبب تضعیف فلسفه تجزیه و تحلیل مالی کارآفرین خواهد شد. رمز تجزیه و تحلیل موفق نسبتها در سادگی و تمرکز بر نسبتهایی است که می تواند تصویر روشنی از وضعیت مالی شرکت ارائه کند.

11-3-1: نسبتهای کلیدی 12 گانه

همسو با ایده ساده سازی، 12 نسبت کلیدی را ارائه می کنیم که بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی را قادر می سازد تا وضعیت مالی شرکتهای خود را بدون درگیری بیش از حد در جزئیات مالی کنترل کنند. این فصل توضیحاتی را از این نسبتها و مثالها بر اساس ترازنامه و صورتحساب سود و زیان فروشگاه لوازم خانگی سام ارائه می دهد که در شکلهای 11-1 و 11-2 نشان داده شده است. ما آنها را در چهار دسته قرار می دهیم که شامل نسبتهای نقدینگی، اهرمی، عملیاتی و سودآوری هستند.

11-3-1-1: **نسبتهای نقدینگی**: نسبتهای نقدینگی به ما می گویند که آیا یک شرکت کوچک قادر به عمل به تعهدات کوتاه مدت مالی خود است یا نه. این نسبتها می توانند هشدار پیش از موعد به مالک مؤسسه بازرگانی در ارتباط با مشکلات نقدینگی قریب الوقوع باشند. شرکت کوچکی که از نقدینگی کافی برخوردار است نه تنها قادر به پرداخت به موقع بدهی های خود است بلکه از پول نقد کافی برای بهره برداری از فرصتهای کسب و کار جذاب برخوردار است. معیارهای اولیه نقدینگی شامل نسبت جاری و نسبت سریع است.

1- **نسبت جاری**: نسبت جاری میزان نقدشوندگی شرکت را با نشان دادن توانایی آن برای پرداخت تعهدات جاری (بدهیها) از محل داراییهای جاری نشان می دهد. این نسبت به شکل زیر محاسبه می شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت جاری} &= \frac{\text{داراییهای جاری}}{\text{بدهیهای جاری}} \\ &= \frac{686,985}{367,850} \\ &= 1.87:1 \end{aligned}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام به ازای هر یک دلار بدهی جاری، دارای 1/87 دلار دارایی‌های جاری است. دارایی‌های جاری به آن دسته از داراییها اطلاق می‌شود که مالک مؤسسه انتظار دارد در چرخه فعالیت‌های بازرگانی عادی به پول نقد تبدیل شده و معمولاً شامل پول نقد، حسابها و اسناد دریافتی، موجودی و سایر اوراق بهادار قابل فروش در بازار کوتاه‌مدت است. بدهیهای جاری به آن دسته از تعهدات کوتاه‌مدت اطلاق می‌شود که سررسید آنها کمتر از یکسال بوده و شامل اسناد و حسابهای پرداختی، مالیات پرداختی و معوقات است.

نسبت جاری در بعضی از مواقع نسبت سرمایه در گردش نامیده شده و کاربردی‌ترین معیار نقدینگی کوتاه مدت به حساب می‌آید. نوعاً تحلیلگران مالی بیان می‌کنند که یک شرکت کوچک دست کم باید دارای نسبت جاری دو به یک باشد (یعنی به ازای هر یک دلار بدهی جاری، دو دلار دارایی جاری داشته باشد) تا بتواند یک حاشیه امنیت مناسب را برای سرمایه در گردش خود ایجاد کند. عموماً، هر چه نسبت جاری شرکتی بالاتر باشد قدرت مالی آن بیشتر خواهد بود. با این وجود، نسبت جاری بسیار بالا تضمین نمی‌کند که شرکت مذکور از داراییهای خود به سودآورترین شکل ممکن استفاده کند. به عنوان مثال، شرکتی ممکن است تعداد زیادی حسابهای دریافتی داشته باشد که بسیاری از آنها قابل وصول نبوده یا سرمایه‌گذاری بسیار زیادی در موجودی انجام شده باشد.

فروشگاه لوازم خانگی سام، با نسبت جاری 1/87 می‌تواند با نقد کردن 53/5 در صد ($1/87 = 0/535$) ارزش دفتری دارایی‌های جاری، بدهی‌های جاری خود را بطور کامل بپردازد.

2- **نسبت سریع (آنی):** نسبت جاری در بعضی مواقع همراه کننده است چرا که نشان دهنده کیفیت داراییهای جاری شرکت نیست. همانگونه که قبلاً مشاهده کردید، شرکتی که دارای تعداد زیادی حسابهای دریافتی سررسید گذشته و موجودی قدیمی باشد می‌تواند ادعای داشتن یک نسبت جاری تاثیرگذار و قابل توجه را داشته و همچنان در آستانه ورشکستگی مالی باشد. نسبت سریع (نسبت تست اسیدی) یک معیار محافظه کارانه‌تر از نقدینگی شرکت است چرا که نشان دهنده حدی است که نقدشونده‌ترین داراییهای آن می‌تواند بدهیهای جاری آنرا پوشش دهد. این نسبت تنها شامل دارایی‌های سریع شرکت بوده و نقدناشدنی‌ترین دارایی جاری شرکت یعنی موجودی را از لیست دارایی‌های جاری حذف می‌کند. این نسبت بصورت زیر محاسبه میشود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت سریع} &= \frac{\text{داراییهای سریع}}{\text{بدهیهای جاری}} \\ &= \frac{686,985 - 455,455}{367,850} \\ &= 1:0.63 \end{aligned}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام به ازای هر یک دلار بدهی جاری، 63 سنت دارایی سریع دارد. دارایی‌های سریع شامل صندوق، اوراق بهاداری که به سرعت در بازار قابل نقد شدن هستند و حسابها و اسناد دریافتی و داراییهایی است که در صورت نیاز بلافاصله قابل تبدیل به پول نقد هستند. بسیاری از شرکتهای کوچک دارایی‌های سریع را با کسر موجودی از دارایی‌های جاری بدست می‌آورند. چرا که نمی‌توان موجودی را به سرعت به پول نقد تبدیل نمود. با این وجود، موجودی نوعی دارایی است که در هنگام نقدشوندگی امکان وارد آمدن زیان نسبت به آن محتمل‌تر است. نسبت سریع معیاری تخصصی از توانایی شرکت برای عمل به تعهدات کوتاه‌مدت بوده و یک آزمون دقیق‌تر از میزان نقدشوندگی آن است. اگر کل درآمد فروش بلافاصله قطع شود، این معیار نشان دهنده ظرفیت پرداخت بدهیهای جاری است. عموماً نسبت 1:1 نسبتی رضایتبخش تلقی می‌شود. نسبت کمتر از 1:1 نشان می‌دهد که شرکت برای پرداخت بدهیهای کوتاه‌مدت بیش از حد به موجودی انبار و فروش وابسته است. نسبت سریع بزرگتر از 1:1 نشان دهنده درجه بالاتری از امنیت مالی است.

11-3-1-2: **نسبتهای اهرمی:** نسبتهای اهرمی نشان دهنده منابع مالی تامین شده توسط مالکان شرکت در مقایسه با اعتباردهندگان (بستانکاران) است. این مقیاس شاخص سنجش عمق بدهیهای شرکت است. این نسبتها نشان دهنده میزان اتکای کارآفرین به سرمایه تأمین شده از طریق بدهی در مقایسه با سرمایه تأمین شده از طریق حقوق صاحبان سهام برای تأمین مالی هزینه‌های عملیاتی، مخارج سرمایه‌ای و هزینه‌های توسعه است. بدین ترتیب، این معیار نشان دهنده درجه ریسک مالی یک شرکت است. عموماً، شرکتهای کوچکی که نسبتهای اهرمی پائین‌تری دارند کمتر تحت تاثیر رکود اقتصادی قرار می‌گیرند. در عین حال، بازده این شرکتهای دوران شکوفایی اقتصادی نیز پائین‌تر است. عکس این

قضیه نیز صادق است. شرکتهای کوچکی که از نسبت اهرمی بالایی برخوردارند نسبت به ضربات اقتصادی آسیب پذیرترند چرا که بار بدهی آنها منجر به تضعیف جریان نقدی خواهد شد. با این وجود، آنها از پتانسیل سودآوری بیشتری برخوردارند. در طول دهه گذشته، شرکتهای آمریکایی بصورت فزاینده‌ای بر تأمین مالی از طریق بدهی برای تقویت رشد و توسعه خود متکی بوده‌اند. کسب و کارهای غیرمالی در ایالات متحده 4/97 تریلیون دلار بدهی دارند که دو برابر سال 1995 است.

سیمای یک شرکت

شرکت Ironbound

جان راس مالک شرکت Ironbound، یک شرکت تولید محصولات فلزی که با فروش چهار میلیون دلاری خود سودآور بوده است، با مشکلات جدی در زمینه بدهیهای خود دست به گریبان است که ناشی از ترکیبی از وقایع توأم با بدشانسی بوده است. این شرکت با تمرکز بر یک حوزه تخصصی در بازار به سرعت در حال رشد بود ولی از دست دادن یک مشتری بزرگ منجر به کاهش درآمدها شد. سپس شرکت مذکور مجبور شد یک میلیون دلار صرف جایگزینی یک کوره ذوب فولاد نماید که نقشی حیاتی در انجام فعالیتهايش داشت. نسبت بدهی‌های این شرکت افزایش شدیدی داشته و منجر به از دست دادن کنترل آن شده است. به جای اعلام ورشکستگی، راس با یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه اعتبار بازرگانی کار می‌کند تا درباره پرداخت بدهیهای شرکت مذاکره کرده و فرصتی برای تنفس بگیرد. برای بازگرداندن شرکت به مسیر اولیه، راس تصمیم به فروش آن به یک شرکت بزرگتر نموده که قرار است تمام بدهیهای شرکت را به‌عنوان بخشی از بهای معامله بپردازد.

1- **نسبت بدهی:** نسبت بدهی یک شرکت کوچک عبارتست از درصد کل داراییهای تامین شده از طریق اعتباردهندگان (بستانکاران) در مقایسه با منابع مالی تامین شده از طریق مالکان شرکت. نسبت بدهی بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت بدهی} &= \frac{\text{کل بدهیها}}{\text{کل داراییها}} \\ &= \frac{367,850 + 212,150}{847,655} \\ &= 1:0.68 \end{aligned}$$

بستانکاران به ازای هر یک دلار دارایی تحت مالکیت فروشگاه لوازم خانگی سام، 38 سنت ادعا دارند. کل بدهیها شامل تمام بدهیهای جاری و تمام اسناد و اوراق قرضه بلندمدت موجود است. کل داراییها نشان‌دهنده مجموع داراییهای جاری شرکت، داراییهای ثابت و داراییهای نامشهود است. نسبت بالای بدهی بدان معناست که بستانکاران درصد بالایی از کل تأمین مالی شرکت را انجام داده و لذا بخش اعظمی از ریسک مالی آنرا پذیرفته‌اند. از طرف دیگر، مالکان شرکت نسبت اهرمی بالاتر را ترجیح می‌دهند. در غیر اینصورت، منابع مالی شرکت باید از طریق داراییهای شخصی مالکان یا با استفاده از آورده مالکان جدید تامین شود که به معنای از دست دادن کنترل است. علاوه بر این، هرچه نسبت بیشتری از داراییهای شرکت از طریق بستانکاران تأمین شده باشد، مالک شرکت می‌تواند با سرمایه‌گذاری شخصی کمتری مبادرت به کسب سود کند. با این وجود، بستانکاران نوعاً نسبتهای بدهی متوسط را می‌پسندند چرا که نسبت بدهی پایین نشان‌دهنده احتمال کمتر تحمیل زیان به بستانکاران در صورت تصفیه شرکت است. از نظر وام‌دهندگان و بستانکاران، نسبت بالای بدهی به معنای ریسک بالای نکول یا عدم پرداخت بدهیها است.

با توجه به نظر یک تحلیل‌گر ارشد در شرکت خدمات تحلیلی Dun & Bradstreet، "اگر بدهیها به شکل مناسبی مدیریت شوند می‌توانند سودمند باشند چرا که یکی از روشهای عالی بکارگیری پول به حساب می‌آیند. شما از داراییهای خود بصورت اهرمی استفاده کرده و پول بیشتری در مقایسه با بهره پرداختی بدست می‌آورید." با این وجود، بدهی بیش از حد می‌تواند نقطه سقوط یک شرکت باشد. او می‌گوید، "همانگونه که با افزایش بدهیها در کارتهای اعتباری شخصی، سبک زندگی تحت فشار قرار می‌گیرد، همین قضیه نیز برای مؤسسات بازرگانی اتفاق می‌افتد. بدهی بیش از حد، هر ساله منجر به نابودی هزاران شرکت می‌شود."

2- **نسبت بدهی به ارزش خالص:** نسبت بدهی به ارزش خالص (بدهی به حقوق صاحبان سهام) برای یک شرکت کوچک نشان‌دهنده رابطه بین میزان سرمایه‌تأمین‌شده از طریق بستانکاران و سرمایه‌تأمین‌شده از طریق مالکان است و نشان می‌دهد که شرکت تا چه حد با بدهی درگیر

است. این نسبت نشان دهنده ساختار سرمایه شرکت بوده و این کار را با مقایسه داراییهای شرکت با ارزش آن انجام می‌دهد. این نسبت یکی از معیارهایی است که نشان دهنده توانایی شرکت کوچک در عمل به تعهدات خود نسبت به بستانکاران و مالکان در صورت تصفیه شرکت است. نسبت بدهی به ارزش خالص بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت بدهی به ارزش خالص} &= \frac{\text{کل بدهیها}}{\text{ارزش خالص مشهود}} \\ &= \frac{367,850 + 212,150}{267,655 - 3,500} \\ &= 2/20:1 \end{aligned}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام به ازای هر دلار سرمایه، 2/20 دلار به بستانکاران بدهکار است.

کل بدهیها عبارتست از مجموع بدهیهای جاری و بدهیهای بلندمدت و ارزش خالص مشهود نشان دهنده سرمایه‌گذاری مالکان در شرکت (سرمایه + سهام سرمایه + مازاد کسب شده + سود انباشته) منهای داراییهای نامشهودی است که شرکت در اختیار دارد (مثل سرقفلی). هر چه این نسبت بالاتر باشد، اهرمی که شرکت از آن استفاده می‌کند بالاتر بوده و احتمال محافظت از بستانکاران در صورت ورشکستگی شرکت کمتر خواهد بود. نسبت بالای بدهی به ارزش خالص همچنین بدان معنا است که شرکت مذکور ظرفیت استقراض پائینی دارد. وام‌دهندگان و بستانکاران شرکت مذکور را بصورت شرکتی می‌بینند که به شدت مقروض است. بر عکس، نسبت پایین نوعاً با سطح بالایی از امنیت مالی همراه بوده و به شرکت مذکور پتانسیل استقراض بالاتری می‌دهد.

همانگونه که نسبت بدهی به ارزش خالص یک شرکت به 1:1 نزدیک می‌شود، منافع بستانکاران نسبت به مؤسسه بازرگانی به منافع مالکان شرکت نزدیک می‌شود و اگر نسبت مذکور بزرگتر از 1:1 باشد، ادعای بستانکاران بیش از ادعای مالکان بوده و شرکت مذکور ممکن است از نظر کفایت سرمایه دچار مشکل شود. به عبارت دیگر، مالک شرکت نتوانسته مقدار سرمایه کافی را تامین نموده و لذا شرکت مجبور به پرداخت بدهیهای زیادی است.

3- **نسبت پوشش بهره:** نسبت پوشش بهره معیار توانایی یک شرکت کوچک برای پرداخت بهره بدهیهای خود است. این نسبت به ما می‌گوید که درآمدهای یک شرکت چند دفعه می‌تواند پرداخت بهره مربوط به بدهیها را تامین کند. این نسبت نشان دهنده ضریب امنیت شرکت در پوشش هزینه بهره مربوط به بدهیهای خود است. نسبت پوشش بهره بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت پوشش بهره} &= \frac{\text{EBIT}^1 \text{ سود قبل از کسر بهره و مالیات}}{\text{کل هزینه بهره}} \\ &= \frac{60,629 - 39,850}{39,850} \\ &= 2/52:1 \end{aligned}$$

درآمد فروشگاه لوازم خانگی سام 2/5 برابر هزینههای بهره آن است. EBIT عبارتست از سود شرکت قبل از کسر هزینههای بهره و مالیات. مخرج این کسر نشان دهنده مبالغی است که شرکت مذکور برای بهره مربوط به دوره حسابداری مذکور پرداخته است. نسبت بالا بدان معناست که شرکت مشکل کمی در پرداخت هزینه بهره وام دارد. بستانکاران به این موضوع به عنوان علامت امنیت وامهای آتی می‌نگرند. بالعکس، نسبت پایین نشان دهنده این است که شرکت بدهیهای زیادی دارد بگونه‌ای که درآمدها کفاف پوشش بدهیها را ندارند (اگر این نسبت کمتر از یک باشد). به قول یکی از تحلیلگران مالی، "من بدنبال یک نسبت پوشش بهره بالاتر از سه به یک هستم. این امر نشان می‌دهد که مدیریت از فضای تنفس کافی برای پرداخت بدهیهای خود برخوردار است. هنگامی که نسبت مذکور به کمتر از یک به یک می‌رسد، این امر به روشنی دلالت بر این دارد که مدیریت تحت فشار شدیدی برای تامین پول قرار داشته و ریسک نکول یا ورشکستگی بسیار بالاست" بسیاری از بستانکاران قبل از اینکه ریسک اعتباری خوبی را برای شرکت قائل شوند، بدنبال نسبت پوشش بهره دست کم چهار به یک تا شش به یک هستند.

¹ . Earnings Before Interest and Tax

اگرچه سطح بدهی پایین تا متوسط می‌تواند منجر به افزایش عملکرد مالی شرکت شود، شرکت‌هایی که بار بدهی آنها سنگین بوده و به شدت نیازمند عملیات حیاتی، فعالیتهای تحقیق و توسعه، خدمات مشتریان و سایر فعالیتها بوده و به واسطه این مخارج نمی‌توانند بهره بدهی‌های خود را پردازند با مشکلات جدی مواجه خواهند شد. چون پرداخت بهره بسیار سنگین است، شرکت‌هایی که از اهرم بالایی برخوردارند در می‌یابند که هنگام خرج پول با محدودیتهای زیادی مواجه هستند. این مبالغ می‌تواند صرف خرید، عملیات عادی یا مخارج سرمایه‌ای شود. بدهی، یک ابزار مالی قدرتمند محسوب می‌شود ولی درست همانند یک متخصص انفجار که با دینامیت کار می‌کند، شرکتها باید آنرا به دقت مدیریت کنند. بدهی بیش از حد می‌تواند کشنده باشد. متأسفانه، بعضی از شرکتها بار بدهی خود را فراتر از مرز ایمنی افزایش داده (شکل 6-11 را ببینید) و برای بقاء دست و پا می‌زنند.

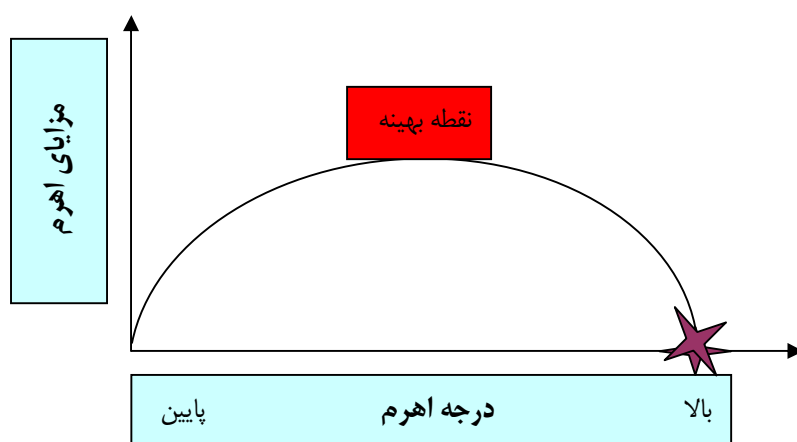
تامین مالی از طریق بدهی همانند دینامیت می‌تواند ابزار قدرتمندی باشد ولی شرکتها باید آنرا به دقت مدیریت کنند. در غیر اینصورت، این کار می‌تواند کشنده باشد.

بدهی، اگر به شکل صحیحی مدیریت شده باشد، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شرکت و افزایش بهره‌وری آن شود. نحوه برخورد قوانین مالیاتی با بدهی سبب می‌شود که بدهی به ابزاری ارزان‌تر از حقوق صاحبان سهام برای تأمین مالی تبدیل شود. هنگامی که شرکت‌های با درجه مالی AA مبادرت به استقراض می‌کنند (مثلاً یک وام هشت درصدی)، هزینه پس از کسر مالیات برای آنها حدود 5/75 درصد خواهد شد چرا که پرداختهای بهره به وام‌دهندگان از نظر مقامات مالیاتی جزو هزینه‌های قابل قبول بوده و مشمول کسر مالیات خواهد شد. تأمین مالی از طریق حقوق صاحبان سهام تقریباً دو برابر این نرخ تمام می‌شود.

جدول 1-11 نشان‌دهنده نگرش وام‌دهندگان نسبت به نقدشوندگی و اهرم مالی است.

شکل 6-11

مقدار مناسب بدهی یک مکانیزم تعادلی است



جدول 11-1

دیدگاه وام‌دهندگان نسبت به نقد شوندگی و اهرم مالی

پائین	نقدشوندگی	اهرم
پائین	اگر به شکل مزمن در بیاید، غالباً نشان‌دهنده سوء مدیریت است. این امر نشانه‌ای است دال بر اینکه شرکت برنامه‌ای برای تأمین نیازهای سرمایه در گردش ندارد. در بسیاری از مؤسسات بازرگانی که نقدشوندگی پائین یکی از وجوه مشخصه آنها به حساب می‌آید، معمولاً هیچ طرح مالی مشخصی وجود ندارد. این وضعیت غالباً به نام تأمین مالی دقیقه نود شناخته می‌شود.	این موضع یک موضع کاملاً محافظه‌کارانه است. با این اهرم، وام‌دهندگان احتمالاً برای تأمین نیازهای سرمایه‌ای شرکت پول قرض می‌دهند. مالکان در این وضعیت نباید هیچ مشکلی در استقراض پول داشته باشند.
متوسط	این امر نشان‌دهنده مدیریت مناسب است. شرکت از دارایی‌های جاری خود به شکل عاقلانه و مولد استفاده می‌کند. اگر چه وام‌دهندگان چندان تحت تاثیر این امر قرار نمی‌گیرند، با این حال از ارائه وام به شرکتی که از نقدشوندگی کافی برخوردارند احساس آرامش می‌کنند.	اگر اهرم مالی شرکت قابل مقایسه با سایر شرکتهای دارای اندازه مشابه در همان صنعت باشد، وام‌دهندگان از ارائه وام ایایی ندارند. شرکت بیش از حد زیر بار بدهی نیست و توانایی خود برای استفاده از منابع لازم برای رشد را نشان داده است.
بالا	بعضی از وام‌دهندگان به دنبال چنین مواردی هستند چرا که نشانه‌ای از محافظه‌کاری شرکت است. با این وجود شرکتی که مداوماً از این شیوه استفاده می‌کنند معمولاً فرصتهای رشد را از دست می‌دهند چرا که از داراییهای خود استفاده بهینه نمی‌کنند.	شرکتی که سطح بدهی بالایی دارند بسیاری از وام‌دهندگان را فراری می‌دهند. این شرکتها معمولاً در زمینه استقراض پول با مشکل مواجهند مگر اینکه دلایل خوبی به وام‌دهندگان در این زمینه ارائه کنند. مالکان این شرکتها باید قادر به متقاعد کردن وام‌دهندگان در زمینه توانایی بازپرداخت بدهیها باشند.

3-1-3-11: **نسبتهای عملیاتی**: نسبتهای عملیاتی به کارآفرین در ارزیابی عملکرد کلی شرکت کمک نموده و نشان می‌دهد که شرکت مذکور تا چه حد از منابع خود به شکل موثر استفاده می‌کند. هر چه منابع شرکت به شکل موثرتری مورد استفاده قرار گیرد، شرکت به سرمایه کمتری نیاز خواهد داشت. این نسبتهای عملیاتی پنجگانه برای کمک به کارآفرینان طراحی شده است تا بتوانند حوزه‌های بهبود برای رقابتی ماندن شرکت را مشخص کنند.

1- **نسبت میانگین گردش موجودی**: این نسبت اقدام به اندازه‌گیری تعداد دفعاتی می‌کند که میانگین موجودی به فروش رسیده یا در طول یک دوره حسابداری گردش کرده است. این نسبت به مالک می‌گوید که آیا کارآفرین مذکور موجودیها را به شکل مناسبی مدیریت می‌کند یا خیر؟ این نسبت مالک شرکت را از این موضوع آگاه می‌کند که آیا موجودی شرکت کمتر از حد مورد نظر، بیش از حد مورد نظر یا کهنه و قدیمی است. نسبت میانگین گردش موجودی بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت میانگین گردش موجودی} &= \frac{\text{بهای تمام‌شده کالای فروش رفته}}{\text{میانگین موجودی}} \\ &= \frac{1,290,117}{(805,745 + 455,455)/2} \\ &= \text{بار در سال } 2/05 \end{aligned}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام موجودی خود را تقریباً دو بار در سال یا هر 178 روز یکبار به گردش در می‌آورد. میانگین موجودی عبارتست از مجموع ارزش موجودی ابتدا و پایان دوره حسابداری شرکت تقسیم بر دو.

این نسبت به کارآفرین می‌گوید که کالاها با چه سرعتی در داخل شرکت مشغول گردش بوده و به او کمک می‌کند تا موجودی شرکت را در مسیر صحیحی بین مازاد و کمبود عرضه متعادل کند. برای تعیین میانگین تعداد روزهایی که موجودی در انبار باقی می‌ماند، مالک شرکت می‌تواند

نسبت میانگین گردش موجودی را بر تعداد روزهای دوره حسابداری تقسیم کند (یعنی 365 روز تقسیم بر نسبت میانگین گردش موجودی). نتیجه این امر موجودی روزانه (یا میانگین سن موجودی) نامیده می‌شود. فروشندگان اتومبیل غالباً از میانگین سن موجودی به عنوان معیار عملکرد خود استفاده می‌کنند.

سیمای یک شرکت

صنایع Tri-Star

ریک سایپو، مدیر عامل صنایع Tri-Star، یکی از توزیع‌کنندگان سخت‌افزار در شیکاگو، شرکت خود را در مسیر رشد سریع قرار داده و برای تأمین منابع مالی مورد نیاز خود بار سنگینی از بدهیها را تحمل می‌کند. با توجه به سودآوری مستمر دو میلیون دلاری شرکت در مقایسه با فروش ده میلیون دلاری، سایپو پول بیشتری قرض کرد تا شرکت دیگری را به بهای چهار میلیون دلار خریداری نماید. ظرف سال اول، فروش این شرکت افزایش یافته ولی هر ساله 1/4 میلیون دلار زیان می‌کرد و سایپو مجبور شد آنرا برای پرداخت بدهیها بفروشد. سایپو با تأسف بیان می‌کند، "اگر ما به شرکت ده میلیون دلاری خود رضایت داده بودیم، اکنون سود انباشته‌ای معادل دوازده تا چهارده میلیون دلار داشتیم".

گردش موجودی بالاتر از میانگین نشان می‌دهد که شرکت کوچک دارای یک موجودی سالم، قابل فروش و نقدشونده بوده و عرضه کالاهای باکیفیت با سیاستهای قیمت‌گذاری مناسب همراه شده است. گردش موجودی پایین‌تر از میانگین نشان‌دهنده یک موجودی نقدشوندنی است که با کهنگی، موجودی بیش از حد، موجودی راکد و روشهای خرید ضعیف همراه است.

سیمای یک شرکت

شرکت Tiger Imports

فرانک تولدانو، رئیس شرکت Tiger Imports که در های‌پوینت در کارولینای جنوبی فعالیت می‌کند، واردات چرم ایتالیایی گرانقیمت را بر عهده داشته و برای آگاهی از لحظه قطع سفارش یکی از صد نوع چرم شرکت از نسبت گردش موجودی استفاده می‌کند. عرضه‌کنندگان تولدانو یک خرید حداقل ده هزار دلاری را می‌پسندند و با فروشی معادل پنج میلیون دلار، این شرکت نمی‌تواند نقدینگی ارزشمند خود را در محصولاتی قفل کند که به کندی به فروش می‌رسند. هنگامی که نسبت گردش موجودی یک نوع چرم خاص می‌شود، تولدانو آنرا سفارش نداده و به سراغ محصولات پرفروش‌تر می‌رود.

گردش موجودی مناسب بدان معناست که موجودی با نرخ مناسبی در داخل شرکت حرکت می‌کند. اگر نسبت میانگین گردش موجودی شرکت بسیار پایین باشد، با افزایش تدریجی و انباشت موجودی مواجه خواهد شد.

شرکتی که موجودی خود را سریعتر به گردش در می‌آورند نیازمند سرمایه‌گذاری کمتری در موجودی برای یک حجم فروش مشخص هستند. این بدان معناست که این شرکتها نقدینگی کمتری را به شکل موجودی‌هایی قفل می‌کنند که بلااستفاده روی قفسه‌ها خاک می‌خورد. به‌عنوان مثال، اگر شرکت سام بتواند به‌جای دومرتبه، هر سال موجودی خود را چهار مرتبه به گردش در آورد، شرکت نیازمند میانگین موجودی 322,529 دلاری بجای سطح فعلی 630,600 دلاری برای فروشی معادل 1,870,841 دلار خواهد بود. افزایش تعداد دفعات گردش موجودی منجر به آزاد شدن 308,000 دلار نقدینگی قفل شده به شکل مازاد موجودی خواهد شد! فروشگاه سام از بهبود جریان نقدی و سود بیشتر منفعت خواهد برد. با این وجود، نسبت گردش موجودی می‌تواند گمراه‌کننده باشد. به‌عنوان مثال یک نسبت بسیار بالا می‌تواند بدان معنا باشد که شرکت با کمبود موجودی مواجه بوده و با خطر فقدان موجودی دست و پنجه نرم می‌کند. به همین ترتیب یک نسبت پایین می‌تواند ماحصل ذخیره برنامه‌ریزی شده برای پاسخگویی به تقاضای بالای فصلی باشد. مشکل دیگر این است که این نسبت بر اساس مانده موجودی محاسبه شده از دو روز از کل دوره حسابداری است. بنابراین، نوسانات موجودی به واسطه الگوهای تقاضای فصلی نادیده گرفته می‌شوند که می‌تواند منجر به بروز خطا در محاسبه نسبت حاصله شوند. بطور کلی، هیچ نسبت گردش موجودی ایده‌آلی وجود ندارد. تحلیلگران مالی بیان می‌کنند که نسبت گردش موجودی مطلوب به نوع فعالیت بازرگانی، حجم فعالیت، میزان سودآوری، روش ارزش‌گذاری موجودیها و سایر عوامل بستگی دارد. به‌عنوان مثال، سوپرمارکتهای معمولی موجودی خود را بطور میانگین شانزده بار در سال به گردش در می‌آورند ولی این نسبت برای یک جواهرفروشی فقط یک و نیم تا دو بار در سال است.

2- **نسبت میانگین دوره وصول مطالبات:** نسبت میانگین دوره وصول مطالبات یک شرکت کوچک (فروش نسبی بر حسب روز) معیاری برای سنجش میانگین روزهایی است که برای وصول حسابهای دریافتی صرف می شود. برای محاسبه نسبت میانگین دوره وصول مطالبات، ابتدا باید گردش حسابهای دریافتی شرکت را محاسبه کنید. با توجه به اینکه فروش نسبی سه سال برای سال مذکور 1,309,589 دلار بوده است (از کل فروش 1,870,841 دلار)، نسبت گردش حسابهای دریافتی شرکت بصورت زیر خواهد بود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت گردش حسابهای دریافتی} &= \frac{\text{فروش نسبی}}{\text{حسابهای دریافتی}} \\ &= \frac{1,309,589}{179,255} \\ &= \text{بار در سال } 7/31 \end{aligned}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام حسابهای دریافتی خود را 7/3 بار در سال به گردش در می آورد. این نسبت تعداد دفعاتی را نشان می دهد که حسابهای دریافتی شرکت در طول دوره حسابداری به گردش در می آید. هر چه نسبت گردش حسابهای دریافتی شرکت بیشتر باشد، فاصله زمانی بین فروش و وصول پول نقد کوتاهتر خواهد شد.

از فرمول زیر برای محاسبه نسبت میانگین دوره وصول مطالبات شرکت استفاده کنید:

$$\begin{aligned} \text{میانگین نسبت دوره وصول مطالبات} &= \frac{\text{تعداد روزهای دوره حسابداری}}{\text{نسبت گردش حسابهای دریافتی}} \\ &= \frac{365 \text{ روز}}{7/31 \text{ بار در سال}} \\ &= \text{روز } 50 \end{aligned}$$

هرچه میانگین دوره وصول مطالبات شرکت پایین تر باشد، شرکت سریعتر می تواند حسابهای دریافتی خود را وصول کند. حسابهای دریافتی فروشگاه لوازم خانگی سام بطور میانگین 50 روز معوق می شود. نوعاً هرچه نسبت میانگین دوره وصول مطالبات شرکت بالاتر باشد احتمال بروز زیان ناشی از بدهیهای سوخت بیشتر خواهد بود.

یکی از مفیدترین کاربردهای نسبت دوره وصول مطالبات، مقایسه آن با میانگین صنعت و شرایط اعتباری شرکت است. این مقایسه نشان دهنده درجه کنترل شرکت بر فروش اعتباری و تکنیکهای وصول آن است. به عنوان مثال، یکی از مطالعات انجام شده توسط گروه مشاوران REL به این نتیجه رسید که میانگین دوره وصول مطالبات شرکتهای فروشنده سخت افزار تکنولوژی 69 روز است. برای خرده فروشان مواد غذایی این دوره فقط ده روز است. شاید منطقی ترین تجزیه و تحلیل، مقایسه نسبت دوره وصول مطالبات با شرایط اعتباری شرکت باشد. یکی از قواعد سرانگشتی اینگونه بیان می کند که نسبت دوره وصول مطالبات شرکت نباید به میزان یک سوم بیش از شرایط اعتباری آن باشد. به عنوان مثال، اگر شرایط اعتباری شرکت مذکور پرداخت خالص سی روزه باشد، نسبت میانگین دوره وصول مطالبات نباید بیشتر از چهل روز باشد. نسبت بالاتر از چهل روز نشان دهنده روشهای ضعیف در زمینه وصول مطالبات است.

مشتریان بدحساب خطر زیادی برای مؤسسات بازرگانی کوچک دارند. بسیاری از کارآفرینانی که به فروش فزاینده خود می بالند در نتیجه این فرآیند مجبور به استقرار پول هستند تا بتوانند فعالیت شرکت خود را تداوم بخشند چرا که مشتریان اعتباری صورتحسابهای خود را بجای حد مطلوب سی روزه، در دوره های 45 روزه، 60 روزه یا حتی 90 روزه می پردازند. حسابهای دریافتی کند یک خطر واقعی محسوب می شوند چرا که معمولاً منجر به بروز بحرانهای مالی شده و بقای شرکت را تهدید می کنند. جدول 2-11 نشان دهنده نحوه محاسبه صرفه جویی های ناشی از کاهش نسبت میانگین دوره وصول مطالبات یک شرکت است.

چگونه کاهش میانگین دوره وصول مطالبات می تواند در پول شما صرفه جویی کند

غالباً کارآفرینان از درک اهمیت وصول بموقع حسابهای دریافتی خود عاجز هستند. از همه اینها گذشته، وصول حسابها به اندازه افزایش فروش برای آنها جذابیت ندارد. با این وجود، کاهش نسبت میانگین دوره وصول مطالبات یک شرکت می تواند صرفه جویی های مشهود و قابل توجهی را به همراه داشته باشد. فرمول زیر نشان می دهد که چگونه می توان بهبود نسبت میانگین دوره وصول مطالبات یک شرکت را به صرفه جویی های دلاری محاسبه نمود:

$$\text{میانگین کاهش تعداد روزهای وصول مطالبات} \times \text{نرخ بهره سالانه} \times \text{فروش نسبی} = \text{صرفه جویی سالانه}$$

$$= \frac{\text{صرفه جویی سالانه}}{365}$$

که

فروش نسبی = فروش نسبی سالانه شرکت بر حسب دلار

نرخ بهره سالانه = نرخ بهره ای که شرکت بر آن اساس مبادرت به استقراض پول می کند

میزان کاهش تعداد روزهای وصول مطالبات = مابه التفاوت بین نسبت میانگین دوره های وصول مطالبات سال گذشته با سال جاری

مثال: نسبت میانگین دوره وصول مطالبات فروشگاه لوازم خانگی سام پنجاه روز است. فرض کنید که نسبت میانگین دوره وصول مطالبات سال گذشته 58 روز بوده که این امر نشان دهنده یک بهبود هشت روزه است. فروش های نسبی شرکت برای سال اخیر 1,309,589 دلار بوده است. اگر سام پول را با نرخ 8/75% قرض کند، این بهبود هشت روزه منجر به صرفه جویی زیر برای فروشگاه لوازم خانگی سام خواهد شد:

$$\text{صرفه جویی سالانه} = \frac{1,309,589 \times 8/75\% \times 8}{365} = 2,512 \text{ دلار}$$

با وصول حسابهای دریافتی فقط به میزان هشت روز سریعتر از میانگین، سام بیش از 2,512 دلار برای شرکت خود صرفه جویی کرده است! البته اگر نسبت میانگین دوره وصول مطالبات شرکت افزایش یابد، همین محاسبه به مالک شرکت می گوید که این فرآیند چه هزینه ای برای شرکت او داشته است.

3- **نسبت میانگین دوره حسابهای پرداختی:** نسبت میانگین دوره حسابهای پرداختی عکس دوره میانگین وصول مطالبات است و معیاری است که نشان دهنده میانگین روزهای پرداخت حسابهای پرداختی شرکت است. همانند میانگین دوره وصول مطالبات، این نسبت را بر حسب روز اندازه گیری می کنند. برای محاسبه این نسبت ابتدا نسبت گردش حسابهای پرداختی را محاسبه می کنیم. نسبت گردش حسابهای پرداختی سام به شرح زیر است:

$$\text{نسبت گردش حسابهای پرداختی} = \frac{\text{خرید حسابهای پرداختی}}{\text{نسبت گردش حسابهای پرداختی}}$$

$$= \frac{939,827}{152,580}$$

$$= 6/16 \text{ بار در سال}$$

برای یافتن میانگین دوره حسابهای پرداختی از محاسبات زیر استفاده می کنیم:

$$\text{میانگین دوره حسابهای پرداختی} = \frac{\text{تعداد روزهای دوره حسابداری}}{\text{نسبت گردش حسابهای پرداختی}}$$

$$= \frac{365 \text{ روز}}{6/16 \text{ بار در سال}}$$

$$= 59/3 \text{ روز}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام بطور متوسط نیازمند 59 روز برای پرداخت حسابهای خود به عرضه کنندگان است. یک نسبت بسیار بالا برای میانگین دوره حسابهای پرداختی نشان دهنده وجود یک مشکل جدی در حسابهای پرداختی سررسید گذشته است. اگر چه مدیریت صحیح نقدینگی مستلزم این است که مالک مؤسسه بازرگانی حتی الامکان پول نقد خود را نگهدارد، کندی بیش از حد حسابهای پرداختی می تواند آسیب جدی به درجه اعتباری شرکت وارد کند. بطور ایده آل، میانگین دوره حسابهای پرداختی باید منطبق یا بیشتر از زمان

تبدیل موجودی به فروش و تبدیل آن به پول نقد باشد. در این حالت، موجودی شرکت و فروشهای نسیه آن توسط عرضه‌کنندگان تأمین می‌شود. شرکت آمازون از مزایای این وضعیت استفاده کرده و تا قبل از وصول از مشتریان، بهای آنرا به فروشندگان نمی‌پردازد. یکی از مقایسه‌های منطقی این نسبت، مقایسه آن با شرایط اعتباری ارائه شده توسط عرضه‌کنندگان یا میانگین شرایط اعتباری ارائه شده است. اگر میانگین نسبت حسابهای پرداختی بیش از شرایط اعتباری فروشندگان باشد دال بر این است که شرکت از یک روش ناشیانه در زمینه حسابهای پرداختی خود استفاده نموده، از کمبود نقدینگی رنج برده و درجه اعتباری آن در معرض خطر خواهد بود. اگر این نسبت به میزان قابل توجهی کمتر از شرایط اعتباری فروشندگان باشد، ممکن است علامتی دال بر این باشد که شرکت از نقدینگی خود به موثرترین شکل ممکن استفاده نمی‌کند.

ما تأثیر این سه نسبت عملیاتی یعنی گردش موجودی، حسابهای دریافتی و حسابهای پرداختی در جریان نقدینگی شرکت را در فصل بعد خواهیم دید.

4- **نسبت فروش خالص به کل داراییها:** نسبت فروش خالص به کل داراییهای شرکت (نسبت گردش کل داراییها) یکی از معیارهای عمومی سنجش توانایی ایجاد فروش متناسب با داراییهای آن است. این نسبت نشان می‌دهد که شرکت تا چه حد به صورت مولد از دارایی‌های خود برای افزایش فروش استفاده می‌کند. نسبت گردش کل داراییها بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت گردش کل داراییها} &= \frac{\text{فروش خالص}}{\text{خالص کل داراییها}} \\ &= \frac{1,870,841}{847,655} \\ &= 2/21:1 \end{aligned}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام به ازای هر دلار دارایی 2/21 دلار فروش ایجاد می‌کند. مخرج این کسر یعنی خالص کل داراییها عبارتست از مجموع تمام دارایی‌های شرکت (پول نقد، موجودی، زمین، ساختمان، تجهیزات و ابزار و هر چیزی که شرکت تحت مالکیت خود دارد) منهای استهلاک. این نسبت تنها زمانی بامعنی خواهد بود که با شرکتهای مشابه که در همان صنعت مشغول فعالیت هستند مقایسه شود. اگر نسبت گردش کل داراییها کمتر از میانگین صنعت باشد بدان معناست که شرکت مذکور متناسب با میزان داراییهای خود حجم فروش کافی را ایجاد نمی‌کند. یک نسبت بسیار پائین فروش خالص به داراییها نشان می‌دهد که شرکت مذکور از دارایی‌های خود به شکل کارآمد یا سودآور استفاده نمی‌کند. از طرف دیگر، یک نسبت بسیار بالا احتمالاً نشان‌دهنده سطح ناکافی داراییها برای حفظ سطح مناسب فروش است که بستانکاران (اعتبار دهندگان) را در وضعیت آسیب‌پذیرتری قرار می‌دهد. کنترل این نسبت در طول زمان کمک زیادی به حفظ پایه کافی داراییها همگام با رشد مؤسسه بازرگانی می‌کند.

سیمای یک شرکت

شرکت تکنولوژی Avidian

جیمز وانگ، کمک مؤسس و مدیرعامل شرکت تکنولوژی Avidian، یک ارائه‌کننده نرم‌افزار مستقر در واشنگتن به دقت حاشیه سود خالص شرکت را زیر نظر دارد. میانگین نرخ رشد سالیانه این شرکت برای چند سال حدود 400% بوده و وانگ می‌داند که این رشد سریع می‌تواند تاثیر ناخوشایندی بر سودآوری یک شرکت موفق داشته باشد. او هر روز جریان نقدی شرکت را کنترل کرده و هیچگاه اجازه نمی‌دهد که حاشیه سود خالص شرکت به کمتر از 15% برسد. توجه وانگ برای این شرکت متمر ثمر شده است. علیرغم نرخ رشد سریع، شرکت مذکور هیچ بدهی قابل توجهی نداشته و سرمایه‌گذاران خارجی در آن نفوذ نکرده‌اند. وانگ می‌گوید: "من آموخته‌ام که سودآوری نیازمند تلاشی آگاهانه است. اگر شما فقط دنبال رشد باشید، به خاطر همین رشد، احتمالاً سودآور نخواهید بود."

11-3-1-4: نسبت‌های سود آوری: نسبت‌های سودآوری نشان‌دهنده میزان اداره کارآمد یک شرکت کوچک است. این نسبت‌ها اطلاعاتی را درباره سود شرکت در اختیار مدیریت قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، این نسبت‌ها بیان می‌کنند که شرکت تا چه حد به شکل مناسب از منابع موجود خود برای سودآوری استفاده می‌کند.

1- نسبت سود خالص به فروش: نسبت سود خالص به فروش (یا نسبت حاشیه سود فروش یا حاشیه سود خالص) سود شرکت به ازای هر واحد فروش را نشان می‌دهد. درصد محاسبه شده نشان‌دهنده درصد میزان فروش باقیمانده پس از کسر تمام هزینه‌ها است. نسبت حاشیه سود به فروش بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت حاشیه سود} &= \frac{\text{سود خالص}}{\text{فروش خالص}} \\ &= \frac{60,629}{1,870,841} \\ &= 3/24\% \end{aligned}$$

به ازای هر دلار فروش فروشگاه لوازم خانگی سام، شرکت مذکور 3/24 سنت سود کسب می‌کند. بسیاری از مالکان شرکت‌های کوچک اعتقاد دارند که یک حاشیه سود بالا نسبت به فروش برای عملیات موفق شرکت ضروری است ولی این امر توهمی بیش نیست. برای ارزیابی مناسب این نسبت، یک کارآفرین باید ارزش دارایی‌های شرکت، نسبت گردش موجودی و حساب‌های دریافتی و کل سرمایه خود را در نظر بگیرد. به‌عنوان مثال، سوپرمارکت‌های کوچک معمولی بطور میانگین سود خالصی معادل یک یا دو سنت به ازای هر دلار فروش کسب می‌کنند ولی همانگونه که ملاحظه کردید، نسبت گردش موجودی آنها شانزده بار در سال است. اگر حاشیه سود به فروش شرکت کمتر از میانگین صنعت باشد، ممکن است علامتی دال بر پایین بودن قیمت‌ها، بالا بودن هزینه‌ها یا هر دو باشد.

یکی از واکنش‌های طبیعی درباره نسبت‌های سود آوری پائین، تلاش برای کاهش هزینه‌هاست. اگرچه حداقل کردن هزینه‌ها می‌تواند منجر به افزایش سودآوری شود، کارآفرینان باید در تلاش‌های خود برای کاهش هزینه‌ها به شکلی منطقی عمل کرده و بجای تحمیل روش کاهش هزینه کلی، از یک رویکرد استراتژیک استفاده کنند. کاهش هزینه‌ها در حوزه‌هایی که نقش حیاتی در عملیات موفقیت‌آمیز دارد (مثل جواهرفروشی که هزینه‌های تبلیغاتی خود را کاهش می‌دهد) می‌تواند مانع توانایی شرکت در کسب موفقیت شده و منجر به شکست شود. به‌عنوان مثال تعلیق کارکنان یکی از واکنش‌های رایجی است که بسیاری از شرکت‌ها هنگام مواجهه با چالش‌های مالی به آن دست می‌زنند. این امر غالباً نتیجه عکس می‌دهد. نه تنها شرکت در معرض خطر از دست دادن کارکنان مستعد و دانش‌اندوخته شده توسط آنها در چند سال گذشته قرار می‌گیرد، بلکه تحقیقات نشان می‌دهد که چرخه‌های مکرر تعلیق منجر به تخریب روحیه و بهره‌وری کارکنان باقیمانده خواهد شد. کارآفرینانی که درصدد کاهش هزینه هستند با این کار سبب از خود بیگانگی کارکنان شده و با حذف هزینه‌های ظاهراً بی‌اهمیت، تاثیر ناخوشایندی بر کارکنان می‌گذارند. اینکار نه تنها منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی نمی‌شود بلکه روحیه کارکنان را نیز تضعیف می‌کند. مالک یک شرکت با خود اندیشید که با حذف قهوه مجانی کارکنان می‌تواند در هزینه‌ها صرفه‌جویی کند. با این وجود، بهره‌وری کارکنان کاهش یافت چرا که کارگران چند بار در روز به کافی‌شاپی در همان نزدیکی می‌رفتند. یکی از کارکنان قبلی با طعنه می‌گوید، "چه بهبوددهنده بهره‌وری شگفت‌انگیزی!"

اگر نسبت سود خالص به فروش یک شرکت بیش از حد پائین باشد، مالک شرکت ابتدا باید حاشیه سود ناخالص (فروش خالص منهای بهای تمام‌شده کالای فروش رفته که بصورت درصدی از فروش خالص بیان می‌شود) را کنترل کند. البته حاشیه سود ناخالص منطقی از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است. به‌عنوان مثال، یک شرکت خدماتی ممکن است حاشیه سود ناخالصی معادل 75 درصد داشته باشد در حالی که همین رقم برای یک تولیدکننده ممکن است 35 درصد باشد. کلید این امر، آگاهی از یک سود ناخالص منطقی برای صنعت یا کسب و کار ویژه شماست. اگر حاشیه مذکور بسیار پایین باشد، آینده شرکت را در معرض خطر فوری قرار خواهد داد. حاشیه سود ناخالص ناکافی قادر به پوشش هزینه‌های شرکت و سودآوری آن نیست.

کنترل حاشیه ناخالص برای شرکتی که به سرعت در حال رشد بوده و فروش در حال افزایش است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رشد عیان گسیخته می‌تواند منجر به افزایش سریعتر هزینه‌ها در مقایسه با فروش شده و حاشیه سود خالص شرکت را از بین ببرد. موفقیت می‌تواند فریبده باشد. فروش در حال افزایش ولی سود در حال کاهش است. به‌طور ایده‌آل، شرکت به نقطه‌ای می‌رسد که در آن به یک اهرم عملیاتی دست می‌یابد که در آن، افزایش کارایی عملیاتی بدان معناست که هزینه‌ها بصورت درصدی از درآمد فروش بصورت ثابت یا حتی نزولی در می‌آیند. در نتیجه، با رشد شرکت، حاشیه سود خالص آن نیز افزایش خواهد یافت.

سیمای یک شرکت

شرکت Mutuals

در سال 1994، هنگامی که که ریک سایپو شرکت Mutuals، یک شرکت مشاوره و مدیریت حسابها در صندوقهای سرمایه‌گذاری مشترک را راه‌اندازی نمود توانست از طریق سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و مؤسسات مربوطه چهارده میلیون دلار به شکل سهام سرمایه تامین نماید. این مبلغ کلان و سهولت تامین آن باعث شد که سایپو اهمیت اهرم عملیاتی را نادیده بگیرد. او می‌گوید، "ما از همان بدو امر مجبور نبودیم شرکتی سودآور باشیم. انرژی ما صرف تمرکز بر تجزیه و تحلیل هزینه‌ها نمی‌شد. ما فقط به درآمد می‌اندیشیم". اگر چه فروش شرکت مذکور بطور میانگین 113 درصد در سال افزایش می‌یافت، شرکت دائماً در حال زیان بود. سایپو تصمیم گرفت تا هزینه‌ها را بصورت جدی کنترل کند. هر روز در ساعت 4:37 دقیقه عصر، درست پس از بسته‌شدن بازارها، سایپو و مدیران ارشد شرکت دور هم جمع می‌شدند تا نتایج مالی شرکت برای روز مذکور را مورد ارزیابی قرار داده و هر یک از افراد مسئول گزارش یکی از اقلام هزینه‌ها بود. سایپو می‌گوید، "هر یک از این اقلام که در صورتهای مالی ما ظاهر می‌شدند نامی برای خود داشتند". از سال 1999، درآمدهای شرکت 190 درصد افزایش و هزینه‌های سالیانه آن چهار درصد کاهش یافته و منجر به یک حاشیه سود خالص پانزده درصدی شده است.

2- **نسبت سود خالص به داراییها:** نسبت سود خالص به داراییها (نسبت بازده داراییها) بیان می‌کند که شرکت به ازای هر دلار دارایی چه میزان سود ایجاد می‌کند. این نسبت بیانگر کارایی شرکت در بکارگیری تمام داراییهای خود برای ایجاد سود است. این نسبت بیان می‌کند که یک کارآفرین به ازای هر دلار دارایی، چه میزان درآمد خالص بدست می‌آورد. این نسبت را می‌توان بصورت زیر محاسبه نمود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت سود خالص به داراییها} &= \frac{\text{سود خالص}}{\text{کل داراییها}} \\ &= \frac{60,629}{847,655} \\ &= 7/15\% \end{aligned}$$

فروشگاه لوازم خانگی سام یک بازده 7/15 درصدی را روی پایه داراییهای خود کسب می‌کند. این نسبت علائمی را در اختیار ما قرار می‌دهد که نشان‌دهنده میزان تراکم دارایی در یک صنعت است. نسبت بازده داراییها که کمتر از پنج درصد باشد، نشانه صنایعی است که تمرکز دارایی در آنها بالا بوده و برای بقاء در صنعت، نیازمند سرمایه‌گذاری سنگینی در داراییها هستند (مثل صنایع تولیدی و راه آهن). نسبت بازده داراییها که بالاتر از بیست درصد باشد در صنایعی اتفاق می‌افتد که تمرکز داراییها در آنها بسیار پایین است (مثل خدمات بازرگانی یا فردی و شرکتهای تبلیغاتی و خدمات کامپیوتری). نسبت سود خالص به داراییها، اگر پایین‌تر از میانگین صنعت باشد دال بر این است که شرکت برای کسب سود استفاده کارآمدی از داراییهای خود به عمل نمی‌آورد. کاربرد رایج دیگر این نسبت، مقایسه آن با هزینه سرمایه استقراری شرکت است. بصورت ایده‌آل، نسبت بازده داراییهای یک شرکت (ROA) باید بیشتر از هزینه استقراض پول برای خرید داراییهای مذکور باشد. شرکتهایی که شاهد نوسانات قابل توجهی در ارزش داراییهای خود در طول سال هستند غالباً از میانگین ارزش پایه داراییها در طی دوره حسابداری مذکور استفاده می‌کنند تا تخمین واقع‌بینانه‌تری از این نسبت داشته باشند.

4- **نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام:** نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام (نسبت بازده به ارزش خالص) نرخ بازده سرمایه‌گذاری (ROI) صاحبان شرکت را اندازه‌گیری می‌کند. چون این نسبت بیانگر درصد سرمایه‌گذاری صاحبان در مؤسسه بازرگانی یعنی میزان بازگشت سالیانه سود است، یکی از مهمترین شاخص‌های سودآوری شرکت به حساب می‌آید. نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام بصورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام} &= \frac{\text{سود خالص}}{\text{حقوق صاحبان سهام}} \\ &= \frac{60,629}{267,655} \\ &= 22/65\% \end{aligned}$$

سام 22/65 درصد سود به نسبت پول سرمایه‌گذاری شده در فعالیت بازرگانی خود کسب می‌کند. این نسبت سود کسب شده در طی دوره حسابداری را با میزان سرمایه‌گذاری شرکت در مؤسسه بازرگانی در همان دوره مقایسه می‌کند. اگر نرخ بهره سرمایه‌گذاری مالکان شرکت بسیار پایین باشد، بخشی از این سرمایه را می‌توان در جای دیگر به شیوه بهتری بکار گرفت.



شما نیز مشاور باشید

در باغ ایدن¹ (بهشت)، همه چیز بر وفق مراد نیست: بخش اول

جو و کایتلین ایدن، مؤسسان باغ ایدن، یک شرکت کوچک که در زمینه مهد کودک، چمن‌کاری و عرضه تجهیزات باغی فعالیت می‌کند، به تازگی صورتحساب مالی آخر سال خود را از حسابدارشان دریافت کرده‌اند. سه ماه قبل در آخرین ملاقاتشان با شیلی ادیسون، حسابدار شرکت به خانواده ایدن خاطرنشان کرد که ظاهراً آنها در پرداخت بموقع صورتحسابهای خود دچار مشکل هستند. جو می‌گوید، "تعدادی از تامین‌کنندگان تهدید کرده بودند که دیگر به ما نسیه نخواهند داد."

ادیسون در جلسه مذکور گفت: "به نظر من شما باید بزودی جلسه‌ای با من داشته باشید. من باید نحوه تجزیه و تحلیل صورتحسابهای مالی را به شما نشان دادم و شما خواهید دید که در شرکت چه اتفاقی می‌افتد." متأسفانه آن زمان آغاز فصل کاری باغ ایدن بود و این خانواده آنقدر مشغول اداره شرکت بودند که هیچگاه نتوانستند زمانی را برای ملاقات با شیلی تعیین کنند.

کایتلین می‌گوید، "اکنون که شتاب فعالیتهای کاری ما کمی کمتر شده احتمالاً باید شیلی را صدا زده و ببینیم که او در زمینه درک صورتهای مالی و اطلاعاتی که این صورتحسابها در اختیار ما قرار می‌دهند چه کمکی می‌تواند به ما بکند." جو، با ارائه صورتحسابهای مالی زیر گفت، "درست است. قبل از اینکه آنقدر دیر شود که نتوان کاری در این مورد انجام داد، باید این جلسه را برگزار کنیم."

ترازنامه باغ ایدن

داراییها

داراییهای جاری

6,457		صندوق
	29,152	حسابهای دریافتی
25,952	<u>3,200</u>	منه‌های ذخیره مطالبات مشکوک‌الوصول
88,157		موجودی
7,514		ملزومات
<u>1,856</u>		پیش‌پرداخت هزینه‌ها
129,936		کل داراییهای جاری

داراییهای ثابت

59,150		زمین
	51,027	ساختمان
48,966	<u>2,061</u>	منه‌های استهلاک انباشته

¹ . Eden

	24,671	اتومبیل
12,371	<u>12,300</u>	منهای استهلاک انباشته
	22,375	تجهیزات
21,125	<u>1,250</u>	منهای استهلاک انباشته
	10,295	اثاثیه و وسایل
9,295	<u>1,000</u>	منهای استهلاک انباشته
150,907		کل داراییهای ثابت
0		داراییهای نامشهود (سرقفلی)
<u>280,843</u>		کل داراییها
		تعهدات (بدهیها)
		بدهیهای جاری
54,285		حسابهای پرداختی
20,150		اسناد پرداختی
8,118		خط اعتباری پرداختی
1,344		دستمزد معوقه/حقوق پرداختی
1,785		بهره معوق پرداختی
<u>1,967</u>		مالیات معوق پرداختی
87,622		کل بدهیهای جاری
		بدهیهای بلند مدت
72,846		رهن بلندمدت
<u>47,000</u>		اسناد پرداختی
119,846		کل بدهیهای بلندمدت
		حقوق صاحبان
73,375		سرمایه سام لوید
<u>280,843</u>		کل بدهیها و حقوق صاحبان
		صورتحساب سود و زیان، باغ ایدین
689,247		درآمد ناشی از فروش*
		بهای تمام شده کالای فروش رفته
	78,281	موجودی اول دوره
	<u>403,569</u>	+ خرید
	481,840	کالاهای آماده فروش
	<u>86,157</u>	- موجودی پایان دوره
395,683		بهای تمام شده کالای فروش رفته
293,564		سود ناخالص
		هزینههای عملیاتی
	22,150	تبلیغات

	9,187	بیمه
		استهلاک
	26,705	ساختمان
	7,895	خودرو
	11,200	تجهیزات
	116,541	حقوق
	4,018	یونیفرم‌ها
	9,097	تعمیرات و نگهداری
	2,658	هزینه‌های مسافرت
	2,798	برنامه‌های تفریحی
212,249		کل هزینه‌های عملیاتی
		هزینه‌های عمومی
	7,987	ملزومات
	2,753	تلفن
	3,000	هزینه‌های حرفه‌ای
	1,892	هزینه‌های پستی
	11,589	مالیات حقوق
27,221		کل هزینه‌های عمومی
		سایر هزینه‌ها
	21,978	هزینه بهره
	679	هزینه چک‌های سوخت شده (برگشتی)
	1,248	هزینه‌های متفرقه
23,905		مجموع سایر هزینه‌ها
263,375		کل هزینه‌ها
30,189		درآمد (سود) خالص
		* فروش نسبه به مبلغ 289,484 دلار جزئی از این عدد است.
		1- نقش شیلی ادیسون را در نظر بگیرید. با استفاده از صورتهای مالی باغ ایدن، نسبت دوازده‌گانه مذکور در این فصل را محاسبه کنید.
		2- آیا نسبت مشکوکی را مشاهده می‌کنید؟ توضیح دهید.

11-4: تفسیر نسبتهای بازرگانی

نسبتها هنگام اندازه‌گیری عملکرد شرکت معیار خوبی بوده و قبل از اینکه به بحرانهای جدی تبدیل شوند، می‌توانند مشکلات بالقوه را مشخص کنند اما برای اطمینان از کنترل مالی مناسب، محاسبه این نسبتها کافی نیست. علاوه بر آگاهی از نحوه محاسبه این نسبتها، کارآفرینان باید از چگونگی تفسیر آنها آگاه شده و از آنها در مدیریت موثرتر و کارآمدتر فعالیت بازرگانی خود استفاده کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت تکنولوژی Hi-Shear

به کمک نسبتهای مالی، لیندا نیسپل، یکی از مدیران ارشد شرکت تکنولوژی Hi-Shear، که یک شرکت پیمانکاری در زمینه صنعت هوا-فضا در تورنس در کالیفرنیاست، متوجه شد که عملکرد شرکت رو به وخامت گذاشته است. با توجه به علائم آشکار شده در تجزیه و تحلیلها، او بلافاصله برای احیای جایگاه مالی شرکت یک استراتژی را طراحی کرده و ابتدا بر معیارهای کاهش هزینه تمرکز نمود. او با تعیین هزینه‌های اصلی شرکت دریافت که نشت لوله‌های آب و نورپردازی ناکافی منجر به افزایش غیرضروری هزینه‌ها شده است. تعمیرات اساسی به میزان قابل توجهی منجر به کاهش هزینه‌های ملزومات شده و در نتیجه سیستم نورپردازی کارآمدتری به وجود آمد که هزینه‌های خود را ظرف شش ماه تامین نمود. نگرش نیسپل در زمینه صرفه‌جویی در هزینه‌ها در کل شرکت اشاعه یافته و بزودی تمام 125 کارمند شرکت روشهایی را برای کاهش هزینه‌ها یافتند که شامل تغییر شرکتهای حمل محصولات به مسافتهای دور و کاهش هزینه طرح بازنشستگی به میزان 30% بود.

495

البته همه شرکتهای موفقیت خود را با نسبتهای مشابه نمی‌سنجند. در حقیقت، نسبتهای کلیدی عملکرد به میزان قابل توجهی بین صنایع مختلف با یکدیگر متفاوت بوده و حتی در بخشهای مختلف با یکدیگر تفاوت دارند. کارآفرینان باید از این موضوع آگاه باشند که کدامیک از نسبتها نقش حیاتی‌تری در موفقیت شرکت داشته و تلاش خود را متمرکز بر نظارت و کنترل نسبت‌های مذکور نمایند. در بعضی از مواقع، مالکان مؤسسات بازرگانی نسبتها و معیارهایی را تهیه می‌کنند که منحصر به عملیات خاص آنها بوده و در کسب موفقیت به آنها کمک می‌کند. این نسبتها که اعداد و ارقام حیاتی نامیده می‌شود، جنبه‌های کلیدی مالی و عملیاتی عملکرد یک شرکت را اندازه‌گیری می‌کنند. هنگامیکه این اطلاعات حیاتی در مسیر مناسبی قرار گیرند، شرکت در جهت تحقق اهداف خود عمل می‌کند. مالک یک شرکت با بررسی فعالیتهای کاری خود را به چهار دسته تقسیم کرده و اعداد و ارقام حیاتی همه بخشها را مورد پیگیری قرار می‌دهد. او هر دوشنبه صبح گزارشی دریافت می‌کند که مقایسه‌ای بین اعداد و ارقام مهم هفته گذشته با همان هفته در طول سه سال گذشته است. او می‌گوید، "ظرف سی ثانیه من می‌توانم ببینم که در هر یک از بخش‌های کاری چه اتفاقی می‌افتد. من برگه دیگری در ارتباط با فعالیت انبارهای خود دریافت می‌کنم چرا که نیازمند پیگیری مجموعه متفاوتی از اعداد و ارقام در آنجا هستم ولی ایده کلی در همه آنها یکسان است". نمونه‌هایی از اعداد و ارقام حیاتی در سایر شرکتهای شامل موارد زیر است:

- حاشیه سود ناخالص یک تولیدکننده پالت
- فروش به ازای هر ساعت نیروی کار در یک سوپرمارکت
- تعداد جعبه‌های جدید قرار داده شده در انبار در هر هفته در یک شرکت انبارداری. Norm Brodsky مالک یک شرکت موفق انبارداری می‌گوید، "به من بگو چه تعداد جعبه جدید در طول هفته گذشته وارد انبار شده است. سپس من می‌توانم مقدار فروش کلی هفته مذکور را با یک یا دو درصد خطا نسبت به عدد واقعی به شما بگویم."
- هزینه‌های مواد غذایی به‌عنوان درصدی از فروش یک رستوران. هنگامی که در پیتزا فروشی Mark Parry، افزایش بهای پنیر پیتزا بهای تمام‌شده محصولات نسبت به فروش را به میزان 40 درصد افزایش داد، او بر افزایش قیمتها تمرکز نمود. او می‌گوید، "هنگامیکه با 40 درصد افزایش بهای تمام‌شده مواجه هستیم، دیگر نمی‌توان سودی بدست آورد."
- نسبت بهره‌برداری یعنی ساعت‌های کاری که بتوان برای آنها فاکتور صادر نمود به‌عنوان درصدی از کل ساعات کار در یک شرکت ارائه خدمات اینترنتی.
- ضریب بار یعنی درصد صندلی‌های تکمیل شده توسط مسافران در یک شرکت هواپیمایی

این اعداد و ارقام کلیدی ممکن است برای دو شرکتی که در همان صنعت مشغول رقابت هستند با یکدیگر متفاوت باشد. کلید این امر آگاهی از اعداد و ارقام کلیدی شرکت خود، کنترل آنها و سپس هدایت آنها در مسیر صحیح است. این کار نیازمند ابلاغ اهمیت این اعداد و ارقام کلیدی به کارکنان و ارائه بازخورد درباره نحوه تحقق اهداف مذکور توسط مؤسسه بازرگانی است.

سیمای یک شرکت

یک زنجیره خرده‌فروشی در کالیفرنیا تعداد مشتریان روزانه و میانگین فروش سرانه هر مشتری را به عنوان اعداد و ارقام کلیدی خود در نظر گرفته است. شرکت مذکور یک مسابقه ماهیانه به همراه جوایز مربوطه را برگزار کرده و نمودارهایی را به همراه عملکرد هر یک از فروشگاهها ارسال می‌کند. کارکنان به سختی مشغول کار می‌شوند تا عملکرد فروشگاه خود را نسبت به سال گذشته بهبود بخشیده و در فروشگاه زنجیره‌ای مذکور عملکردی بهتر از سایر فروشگاهها پیدا کنند. رقابت سالم بین فروشگاهها منجر به بهبود قابل توجهی در عملکرد شرکت مذکور شده است.

یکی دیگر از کاربردهای ارزشمند نسبتها، مقایسه آنها با نسبتهای شرکت‌های مشابه در همان صنعت است. با مقایسه آمارهای مالی شرکت با میانگین‌های صنعت، کارآفرینان می‌توانند حوزه‌های بروز مشکل را شناسایی کرده و کنترل‌های مالی کافی را در این زمینه اعمال کنند. یکی از کارشناسان مالی در زمینه نسبت‌های مالی می‌گوید، "این اعداد و ارقام به خودی خود مفهوم چندانی ندارند ولی هنگامی که شما آنها را با سایر شرکت‌های موجود در صنعت مقایسه می‌کنید، به یکباره جان می‌گیرند چرا که عملیات شما را در یک دیدگاه کلی دیگر قرار می‌دهند."

منطقی که در پشت محاسبه این نسبتها و مقایسه آنها با استانداردهای صنعت وجود دارد مشابه بسیاری از آزمونهای حرفه‌پزشکی است. درست همانند فشار خون و سطح کلسترول یک فرد سالم که باید در دامنه مشخصی از مقادیر نرمال قرار گیرد، نسبت‌های مالی یک شرکت سالم نیز باید همین گونه باشد. یک شرکت نمی‌تواند انحراف چندانی از این مقادیر نرمال داشته و برای مدت طولانی همچنان موفق باقی بماند. هنگامی که انحراف از وضعیت نرمال اتفاق می‌افتد (و معمولاً نیز چنین است)، مالک یک شرکت باید تلاش خود را بر تعیین علل انحرافات متمرکز کند (جدول 3-11 را ببینید). در بعضی موارد، این انحرافات حاصل تصمیمات صحیح بازرگانی هستند (مثل تهیه موجودی و آمادگی برای فصل شلوغ، سرمایه‌گذاری سنگین در تکنولوژی جدیدی و نظایر اینها). با این وجود، در سایر موارد، نسبتهای خارج از دامنه نرمال نشان‌دهنده مواردی است که می‌تواند به مشکلاتی جدی برای یک شرکت تبدیل شود. اگر تجزیه و تحلیل نسبتها به شیوه مناسبی مورد استفاده قرار گیرد می‌تواند به مالکان مؤسسات بازرگانی کمک کند تا حوزه‌های بالقوه بروز مشکل را در همان بدو امر در شرکت خود و قبل از اینکه به بحرانهایی تبدیل شوند که بقای آنها را تهدید کند، شناسایی کنند. سازمانهای متعددی وجود دارند که مرتباً آمارهای عملیاتی را تهیه و منتشر می‌کنند که این امر شامل نسبت‌های کلیدی نیز می‌شود. آنها بصورت خلاصه عملکرد مالی بسیاری از مؤسسات بازرگانی را در طیف گسترده‌ای از صنایع تهیه می‌کنند. کتابخانه‌های محلی احتمالاً عضو تعداد زیادی از این نشریات هستند:

انجمن مدیریت ریسک: انجمن مدیریت ریسک که در سال 1914 تاسیس شده است مطالعات صورتحسابهای مالی سالیانه خود را منتشر می‌کند که نشان‌دهنده نسبتها و سایر اطلاعات مالی بیش از 700 شرکت صنعتی مختلف، شرکت‌های عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و خدماتی است که توسط سیستم طبقه‌بندی صنعتی آمریکایی شمالی (NAICS) و کدهای طبقه‌بندی صنعتی استاندارد (SIC) سازماندهی شده است.

مجله Dun & Bradstreet: مجله Dun & Bradstreet از سال 1932 تاکنون نسبتهای بازرگانی کلیدی را منتشر می‌کند که شامل 22 صنعت خرده‌فروشی، 32 صنعت عمده‌فروشی و 71 فعالیت صنعتی است. این مجله همچنین هزینه‌های انجام فعالیتهای بازرگانی را منتشر می‌کند که مجموعه‌ای از نسبتهای عملیاتی است که از آمارهای درآمدی اداره دارایی استخراج شده است.

راهنمای وست پاکت¹ برای نسبتهای مالی: این راهنمای جیبی که توسط شرکت انتشاراتی پرنیس‌هال منتشر می‌شود، نسبتهای کلیدی و اطلاعات مالی را برای طیف گسترده‌ای از صنایع در اختیار شما قرار می‌دهد.

کتاب "کانون توجه صنعت": کتاب مذکور که توسط شرکت شوئفیلد و همکاران منتشر می‌شود را می‌توان برای بیش از 150 صنعت مختلف مورد استفاده قرار داده و حاوی اطلاعات مربوط به صورتهای مالی و نسبتهای کلیدی بیش از 95,000 مورد عودت مالیاتی است. این کتاب اطلاعات مالی تفصیلی را هم برای شرکتهای سودآور و هم برای شرکتهای زیانده ارائه می‌کند.

¹ . Vest Pocket

بانک آمریکا: بصورت دوره‌ای، بانک آمریکا مستندات متعددی را در ارتباط با مدیریت شرکت‌های کوچک، شامل "گزارشگر شرکت‌های کوچک" منتشر می‌کند که جزئیات هزینه‌های انجام فعالیت‌های بازرگانی را مشخص می‌کند.

انجمن‌های تجاری: تقریباً همه انواع فعالیت‌های بازرگانی ارائه شده توسط انجمن تجاری ملی، که اطلاعات مالی تفصیلی جمع‌آوری شده از اعضای خود را منتشر می‌کند وجود دارد. به عنوان مثال، مالکان سوپرمارکت‌های کوچک می‌توانند با انجمن ملی خوار و بارفروشی‌ها تماس گرفته و اطلاعات آماری مربوط به فعالیت‌های خود را دریافت کنند.

مؤسسات دولتی: چندین مؤسسه دولتی (کمیسیون تجارت فدرال، کمیسیون تجارت بین ایالتی، اداره بازرگانی، اداره کشاورزی و کمیسیون بورس و اوراق بهادار) اطلاعات عملیات مالی قابل توجهی را درباره طیفی از صنایع منتشر می‌کنند (اگر چه این دسته‌بندیها بسیار کلی هستند). علاوه بر این، اداره دارایی هر ساله اطلاعات درآمدی را منتشر می‌کند که شامل صورتحسابهای سود و زیان و آمار مربوط به ترازنامه‌های جمع‌آوری شده و عودت مالیات بر درآمد شرکتهاست. اداره آمار نیز آمار مربوط به فعالیت‌های بازرگانی را منتشر می‌کند که مقادیر قابل توجهی از اطلاعات مربوط به نسبت‌های مالی را در اختیار شما قرار می‌دهد.

جدول 3-11

نسبت‌های خود را در معرض آزمون قرار دهید.

هنگام مقایسه نسبت‌های شرکت خود با استانداردهای صنعت، سوالات زیر را از خود پرسید:

1- آیا تفاوت قابل توجهی بین نسبت‌های من و میانگین صنعت وجود دارد؟

2- اگر چنین است آیا این تفاوت معنی‌دار است؟

3- آیا این تفاوت خوب است یا بد؟

4- علل احتمالی این تفاوتها کدامند؟ محتمل‌ترین علت چیست؟

5- آیا این علت نیازمند اقدام عملی است؟

6- برای برطرف کردن این مشکل، چه اقداماتی را باید انجام داد؟

11-4-1: مفهوم تمام این اعداد و ارقام چیست؟

یادگیری نحوه تفسیر نسبت‌های مالی فقط به کمی تمرین نیاز دارد. این بخش به شما نشان می‌دهد که با مقایسه نسبت‌های داده‌های عملیاتی محاسبه شده برای شرکت سام و مطالعات سالیانه RMA، این کار چگونه انجام شده است (میان‌اطلاعات صنعت نسبتی است که هنگامی که عناصر نمونه طبق ترتیب صعودی یا نزولی مرتب شوند دقیقاً در وسط داده‌ها قرار می‌گیرد).

میانۀ صنعت	فروشگاه لوازم خانگی سام
نسبت‌های نقدینگی: این نسبتها می‌گویند که آیا یک شرکت کوچک قادر به عمل به تعهدات سررسید شده خود است یا نه.	
1/50:1	1/87:1
1- نسبت جاری فروشگاه لوازم خانگی سام کمتر از قاعده سرانگشتی 2:1 قرار دارد ولی نسبت فعلی آن به میزان قابل توجهی بالاتر از میانۀ صنعت است. سام نباید هیچ مشکلی در پرداخت بدهی‌های کوتاه‌مدت خود داشته باشد. بر اساس این معیار، نقدشوندگی این شرکت خوب است.	
./50:1	0/63:1
2- نسبت سریع (آنی) مجدداً نسبت سام کمتر از قاعده سرانگشتی 1:1 است ولی شرکت، هنگامی که با استانداردهای صنعت مقایسه شود از این آزمون عبور خواهد کرد. سام بر فروش موجودی تکیه دارد تا بتواند بدهی‌های کوتاه‌مدت خود را بپردازد (همانگونه که بسیاری از فروشگاههای لوازم خانگی این کار را انجام می‌دهند). اگر فروش کاهش یابد، نتیجه این امر بروز مشکلات نقدینگی برای سام خواهد بود. سام باید ایجاد یک ذخیره نقدی را به‌عنوان یک معیار احتیاطی در نظر بگیرد.	
نسبت‌های اهرمی: این نسبتها منابع مالی تامین شده توسط مالکان شرکت را در مقایسه با منابع تامین‌شده توسط بستانکاران (اعتبار دهندگان) مورد اندازه‌گیری قرار داده و آنرا به‌عنوان معیاری برای سنجش عمق بدهیهای شرکت بکار می‌گیرد.	
./64:1	0/68:1
3- نسبت بدهی بستانکاران 68 درصد کل داراییهای سام را تأمین می‌کنند که بسیار نزدیک به میانۀ 64 درصدی صنعت است. اگر چه به نظر نمی‌رسد که سام بدهی سنگینی داشته باشد، شرکت ممکن است در زمینه استقراض پول خصوصاً از وام‌دهندگان محافظه‌کار با مشکل مواجه شود.	
1/90:1	2/20:1
4- نسبت بدهی به ارزش خالص فروشگاه لوازم خانگی سام به ازای هر دلار سرمایه‌گذاری مالکان در مؤسسه، 2/20 دلار به بستانکاران بدهکار است (در مقایسه با 1/9 دلاری که به ازای هر یک دلار حقوق صاحبان در صنعت مذکور وجود دارد). اگر چه این عدد بدهی چندان بالایی به حساب نمی‌آید بسیاری از وام‌دهندگان و بستانکاران شرکت سام را بیش از حد مقروض می‌دانند. ظرفیت استقراض شرکت محدود است چرا که ادعاهای بستانکاران نسبت به مؤسسه مذکور بیش از دو برابر مالکان آن است. سام باید افزایش سهم مالکانه صاحبان سهام در مؤسسه بازرگانی را از طریق سود انباشته یا پرداخت بخشی از بدهیهای شرکت افزایش دهد.	
2/0:1	2/52:1
5- نسبت تعداد دفعات پوشش بهره درآمدهای سام به اندازه کافی بالاست تا بتواند پرداخت بهره بدهیهای خود را با ضریب 2/52 بپردازد که کمی بهتر از شرکتهای معمول در صنعت است که نسبت پوشش بهره آنها فقط دو مرتبه است. فروشگاه لوازم خانگی سام دارای یک حاشیۀ ایمنی نسبتاً مناسب در پرداخت هزینه‌های بهره خود است.	
نسبت‌های عملیاتی: این نسبتها عملکرد کلی شرکت را اندازه‌گیری کرده و نشان می‌دهند که شرکت مذکور منابع خود را تا چه حد به شکل موثر بکار می‌گیرد.	
4/0 بار در سال	2/05 بار در سال
6- نسبت میانگین گردش موجودی موجودی در شرکت سام با سرعت بسیار پایینی به گردش در می‌آید که تقریباً نصف میانۀ صنعت است. شرکت مذکور در زمینه اقلام موجودی که به کندی جابجا می‌شوند دارای مشکل بوده و احتمالاً از موجودی بالایی برخوردار است. این اقلام کدامند و چرا سرعت گردش آنها اینقدر پایین است؟ آیا سام نیازمند حذف بعضی از خطوط محصول است؟ سام باید موجودی خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و روش‌های کنترل موجودی خود را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد.	
19/3 روز	50 روز
7- نسبت میانگین دوره وصول مطالبات فروشگاه لوازم خانگی سام بطور میانگین حسابهای دریافتی خود را پس از پنجاه روز وصول می‌کند (در مقایسه با میانۀ 19 روزه صنعت) که بیش از 2/5 برابر طولانی‌تر از آن است. یک مقایسه معنی‌دارتر را می‌توان با شرایط اعتباری سام انجام داد. اگر شرایط اعتباری خالص 30 روزه باشد (یا	

هر عددی نزدیک به آن، سام دارای یک مشکل جدی در زمینه وصول مطالبات خویش است که منجر به تضعیف نقدینگی و سودآوری شده و نیازمند توجه فوری است! او باید روشهای مدیریت نقدینگی که در فصل 12 چیزهای بیشتری درباره آنها خواهید آموخت را به مورد اجرا بگذارد.

8- نسبت میانگین دوره بازپرداخت بدهیها 59/3 روز 43 روز

حسابهای پرداختی سام تقریباً چهل درصد کندتر از شرکتهای مشابه صنعت است. افزایش دوره پرداخت حسابهای پرداختی می تواند آسیب جدی به درجه اعتباری شرکت وارد کرده و تامین کنندگان را وادار به قطع اعتبار تجاری در آینده نماید. این امر می تواند علامتی دال بر وجود مشکلات جریان نقدی یا اعمال روشهای ناشیانه در زمینه حسابهای پرداختی باشد. این مشکل همچنین نیازمند توجه فوری است. یک بار دیگر سام باید در جهت حل این مشکل روشهای مناسبی برای مدیریت نقدینگی خود به مورد اجرا بگذارد.

9- نسبت فروش خالص به کل داراییها 2/21:1 2/7:1

فروشگاه لوازم خانگی سام با توجه به میزان پایه داراییهای خود فروش کافی ایجاد نمی کند. این امر می تواند محصول یکسری عوامل شامل موجودی ناکافی، قیمت گذاری نامناسب، مکان نامناسب، پرسنل فروش آموزش ندیده و بسیاری از عوامل دیگر باشد. کلید حل این مساله، یافتن علت سریع آن است!

نسبت های سودآوری: این نسبتها مشخص می کنند که شرکت نسبت به سود خود تا چه حد به شکل موثری عمل نموده و اطلاعاتی را در این زمینه در اختیار ما قرار می دهد.

10- نسبت سود خالص به فروش 3/24 درصد 7/6 درصد

پس از کسر تمام هزینهها، 3/24 سنت از هر دلار فروش به عنوان سود برای سام می ماند که کمتر از نیمی از میانه صنعت است. سام باید حاشیه سود ناخالص و هزینههای عملیاتی شرکت را مورد بررسی قرار داده، آنها را با استانداردهای صنعت مقایسه کرده و بدنبال یافتن مواردی باشد که خارج از حد مناسب هستند.

11- نسبت سود خالص به داراییها 7/15 درصد 5/5 درصد

سام تنها یک بازده 7/15 درصدی به ازای هر دلار دارایی بدست می آورد که سی درصد بالاتر از میانگین صنعت است. با توجه به این پایه دارایی، سام یک بازده بالاتر از میانگین را برای شرکت خود کسب می کند. این امر می تواند نشانه ای دال بر این باشد که شرکت سام بسیار سودآور است. با این وجود و با توجه به نسبت قبلی، احتمال بروز این امر بعید است. احتمالاً پایه داراییهای شرکت کمتر از میانگین صنعت است.

12- نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام 22/65 درصد 12/6 درصد

مالکان فروشگاه لوازم خانگی سام به ازای سرمایه گذاری خود 22/65 درصد سود کسب می کنند. این بازده تقریباً دو برابر میانه صنعت بوده و با توجه به نسبت های قبلی عمدتاً حاصل سرمایه گذاری نسبتاً پایین مالکان در مؤسسه بازرگانی در مقایسه با سودآوری بالاتر آن است. سام از پول سایر افراد (O.P.M)¹ برای کسب سود در شرکت خود استفاده می کند.

هنگام مقایسه نسبتها برای شرکتها در مقایسه با اطلاعات آماری منتشر شده، مالکان مؤسسات بازرگانی باید به خاطر داشته باشند که این مقایسه با میانگینها صورت می گیرد. یک کارآفرین باید درصدد کسب نسبت هایی باشد که دست کم همانند میانگین های مذکور باشند. مدیریت فعالیت های بازرگانی به نحوی باشد که عملکرد مالی آن بالاتر از میانگین باشد. همان گونه که آنها عملکرد مالی شرکت را با اطلاعات موجود در آمار منتشره مقایسه می کنند، بصورت اجتناب ناپذیر به تفاوت های بین آنها پی می برند. آنها باید به اقلامی اشاره کنند که به میزان قابل توجهی بالاتر از میانگین صنعت هستند. با این وجود، نسبتی که با میانگین صنعت متفاوت است لزوماً بدان معنا نیست که شرکت مذکور در معرض خطر مالی قرار گرفته است. به جای اعمال تغییرات شدید در سیاست های مالی، کارآفرینان باید به بررسی این موضوع پردازند که چرا اعداد و ارقام مذکور با میانگین صنعت متفاوت است.

¹ . Other People's Money

سیمای یک شرکت

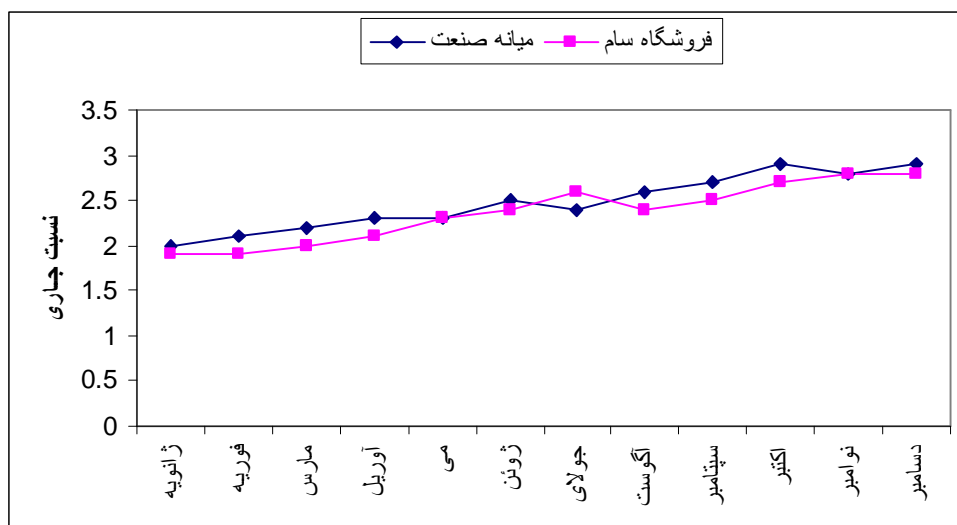
Petra Group

Greg Smith، مدیر عامل Petra Group، شرکتی با 1/5 میلیون دلار فروش سالیانه، به صرافت افتاد تا عملکرد مالی خود را با استانداردهای صنعت مقایسه کند. در آن زمان، فروش این شرکت به شکل یکنواخت درآمده و برای اولین مرتبه اسمیت با چشم‌انداز نامناسبی از زیان مواجه شده بود. او با یک شرکت حسابداری مشغول کار شده و با استفاده از اطلاعات انجمن مدیریت ریسک و یک سازمان غیرانتفاعی که مطالعات مشابهی را در این زمینه انجام می‌دهد، مبادرت به تجزیه و تحلیل وضعیت مالی شرکت خود نمود. اسمیت با مقایسه اعداد و ارقام خود با آمار صنعت، بسرعت متوجه شد که هزینه‌های حقوق او برای شرکتی با پانزده کارمند بسیار بالا بوده و این امر امکان سودآوری را به شرکت نمی‌دهد. او همچنین متوجه شد که نسبت بدهی شرکت بسیار بالاست. برای احیای توان مالی شرکت، او دو نفر از کارکنان خود را اخراج کرده و بیشتر بر کارکنان موقتی و پیمانکاران مستقل تمرکز نمود. او در سیاست تأمین مالی شرکت بازنگری کرده و خط اعتباری شرکت را از 100,000 دلار به 35,000 دلار کاهش داد. این تجزیه و تحلیل چندین نقطه قوت را برای شرکت آشکار نمود. به‌عنوان مثال، میانگین دوره وصول مطالبات شرکت 36/5 روز بود (در مقایسه با میانگین 73 روزه صنعت). اسمیت به استفاده از مقایسه نسبت‌ها ادامه داد تا بتواند تصمیماتی کلیدی را برای شرکت خود اتخاذ نموده و پس از بازگرداندن شرکت خود به مسیر سودآوری، همچنان خود را مدیون تجزیه و تحلیل‌های مالی اولیه می‌داند.

علاوه بر مقایسه نسبت‌ها با میانگین‌های صنعت، مالکان شرکت‌ها می‌توانند نسبت‌های مالی شرکت خود را در طول زمان مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. این نسبت‌ها یک تصویر لحظه‌ای از وضعیت مالی شرکت در یک لحظه واحد هستند ولی با بررسی این روندها در طول زمان یک کارآفرین می‌تواند تغییرات تدریجی، که ممکن است تا قبل از ظهور یک بحران مالی مدنظر قرار نگیرند، را کشف کند (شکل 7-11 را ببینید).

شکل 7-11

تجزیه و تحلیل روند نسبت‌ها





شما نیز مشاور باشید

همه چیز در پارک آیدن بر وفق مراد نیست: بخش دوم

آیا جو و کایتلین آیدن، مؤسسان باغ آیدن را به خاطر دارید؟ نقش شلی ادیسون، حسابدار آنها را در نظر بگیرید. شما فردا جلسه‌ای با آنها دارید تا مروری بر صورت‌های مالی شرکت داشته و باید توصیه‌هایی را درباره نحوه بهبود وضعیت مالی شرکت ارائه کنید. از کاربرد زیر برای خلاصه کردن نسبت‌های محاسبه شده در فصل قبل استفاده کنید. سپس با استفاده از مطالعات صورت‌های مالی انجمن مدیریت ریسک، آنها را با میانگین‌های صنعت مقایسه کنید.

مقایسه نسبتها

نسبت	باغ آیدن	میانۀ صنعت*
نسبت‌های نقدینگی		
نسبت جاری		1/4
نسبت سریع		0/5
نسبت‌های اهرمی		
نسبت بدهی		.6
نسبت بدهی به ارزش خالص		1/8
نسبت تعداد دفعات پوشش بهره		2/6
نسبت‌های عملیاتی		
نسبت میانگین گردش موجودی		5/6
نسبت میانگین دوره وصول مطالبات		9 روز
نسبت میانگین دوره پرداخت بدهیها		17 روز
نسبت فروش خالص به کل داراییها		3
نسبت‌های سودآوری		
نسبت سود خالص به فروش		7/5 %
نسبت سود خالص به داراییها		9/1 %
نسبت سود خالص به حقوق صاحبان سهام		15 %

* برگرفته از مطالعات انجام شده توسط انجمن مدیریت ریسک

- 1- مقایسه‌های صورت گرفته از نسبت‌های باغ آیدن را با نسبت‌های انجمن مدیریت ریسک مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید چه نکات مهمی را می‌بینید؟
- 2- چه عواملی می‌تواند دلایل انحرافات مشاهده شده باشد؟
- 3- چه توصیه‌هایی می‌توانید برای آیدن داشته باشید تا بتواند عملکرد مالی شرکت خود را در آینده بهبود دهد؟

11-5: تجزیه و تحلیل سربه‌سر

یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی تمام طرح‌های مالی قوی، تجزیه و تحلیل سربه‌سر است. نقطه سربه‌سر یک شرکت کوچک عبارت است از سطحی از عملیات (میزان فروش یا تولید) که در آن نه سود کسب می‌شود و نه زیان. در این سطح فعالیت، درآمد فروش با هزینه‌ها برابر است و این بدان معناست که شرکت در نقطه سربه‌سر قرار دارد. با تجزیه و تحلیل بهای تمام‌شده و هزینه‌ها، کارآفرین می‌تواند حداقل سطح مورد نیاز برای تداوم عملیات شرکت را تعیین کند. سپس این تکنیک‌ها را می‌توان مورد بازنگری قرار داد تا فروش مورد نیاز برای ایجاد سود مورد نظر را بدست آورد. بسیاری از وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه، کارآفرینان را ملزم به تهیه تجزیه و تحلیل سربه‌سر می‌کنند تا به آنها در ارزیابی پتانسیل سودآوری کسب و کار جدید کمک کند. علاوه بر سادگی، تجزیه و تحلیل سربه‌سر ابزار مفیدی برای مؤسسات مالی به حساب آمده و می‌تواند به‌عنوان یک مکانیزم برنامه‌ریزی برای مالکان کسب و کارهای کوچک بکار گرفته شود. این ابزار در بعضی مواقع به کارآفرینانی که از آمادگی کافی برخوردار نیستند نشان می‌دهد که طرح کسب و کار پیشنهادی احتمالاً تا چه حد می‌تواند سودآور باشد.

11-5-1: محاسبه نقطه سربه‌سر

مالک یک شرکت کوچک می‌تواند نقطه سربه‌سر شرکت را با استفاده از یک فرمول محاسباتی ساده محاسبه کند. برای شروع این تجزیه و تحلیل، مالک مذکور باید هزینه‌های ثابت و متغیر را مشخص کند. هزینه‌های ثابت هزینه‌هایی هستند که با تغییر حجم فروش یا تولید تغییر نمی‌کنند (مثل اجاره، هزینه استهلاک و بهره). از طرف دیگر، هزینه‌های متغیر مستقیماً با تغییر حجم فروش یا تولید تغییر می‌کنند (مثل هزینه مواد خام و کمیسیون فروش).

بعضی از هزینه‌ها را نمی‌توان دقیقاً به‌عنوان هزینه‌های ثابت یا متغیر در نظر گرفت چرا که حاوی عناصر مشترکی از هر دو هستند. این دسته از هزینه‌های متغیر، اگر چه بصورت نامتناسب با تغییر سطح فروش یا تولید تغییر می‌کنند، تا سطح خاصی از حجم تولید یا فروش ثابت باقی مانده و سپس با افزایش حجم تولید یا فروش، افزایش می‌یابند. برای محاسبه نقطه سربه‌سر، کارآفرین باید هزینه‌های خود را به هزینه‌های ثابت و متغیر تقسیم کند. از یکسری تکنیک‌ها می‌توان در این زمینه استفاده کرد (که بحث درباره آنها خارج از حوصله این کتاب است) ولی یک سیستم خوب حسابداری صنعتی می‌تواند نتایج مورد نظر را تأمین کند.

با استفاده از مثال مربوط به یک شرکت کوچک، در اینجا به مراحل اشاره می‌کنیم که کارآفرین می‌تواند برای محاسبه نقطه سربه‌سر طی کند. فروشگاه مجیک¹ نقطه سربه‌سر خود را به شکل زیر محاسبه می‌کند:

گام اول: هزینه‌هایی را که مؤسسه بازرگانی می‌تواند انتظار بروز آنها را داشته باشد تعیین کنید. کارآفرینان به کمک بودجه می‌توانند تخمین‌هایی از درآمد فروش، بهای تمام‌شده کالای فروش رفته و هزینه‌های دوره حسابداری بعدی انجام دهند. مجیک شاپ انتظار فروشی معادل 950,000 دلار را در سال آینده داشته و برآورد می‌کند که بهای تمام‌شده کالای فروش رفته معادل 649,000 دلار و سایر هزینه‌ها معادل 236,500 دلار باشد.

گام دوم: هزینه‌های تخمینی در گام اول را به هزینه‌های ثابت و متغیر تفکیک کنید. هزینه‌های نیمه متغیر را به بخش‌های ریزتر تقسیم کنید. مالک این شرکت از طریق بودجه تخمین می‌زند که هزینه‌های متغیر (شامل بهای تمام‌شده کالای فروش رفته) معادل 705,125 دلار و هزینه‌های ثابت معادل 177,375 دلار باشد.

گام سوم: نسبت هزینه‌های متغیر به فروش خالص را محاسبه کنید. برای مجیک شاپ، این درصد معادل 74 درصد (950,000 ÷ 705,125) است. بنابراین، مجیک شاپ به ازای هر دلار فروش، 0/74 دلار را صرف پوشش هزینه‌های متغیر نموده و 0/26 دلار نیز به‌عنوان حاشیه کمی برای پوشش هزینه‌های ثابت و کسب سود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

گام چهارم: با جایگذاری این اطلاعات در فرمول زیر، نقطه سربه‌سر را محاسبه کنید:

$$\text{فروش در نقطه سربه‌سر (دلار)} = \frac{\text{کل هزینه‌های ثابت}}{\text{حاشیه کمی برحسب درصدی از فروش}}$$

برای مجیک شاپ،

$$\begin{aligned} \text{فروش در نقطه سربه‌سر (دلار)} &= \frac{177,375}{.26} \\ &= 682,212 \end{aligned}$$

بنابراین، با یک فروش 682,212 دلاری، مجیک شاپ به نقطه سربه‌سر می‌رسد. در این بخش، درآمد فروش ایجاد شده تنها می‌تواند کل هزینه‌های ثابت و متغیر را پوشش دهد. مجیک شاپ هیچ سودی کسب نکرده یا زیانی متحمل نمی‌شود. ما می‌توانیم این موضوع را با محاسبات اثبات کنیم:

¹ . Magic

فروش در نقطه سر به سر	682,212	دلار
هزینه‌های متغیر (74% فروش)	-504,837	دلار
حاشیه کمی	177,375	دلار
هزینه‌های ثابت	-177,375	دلار
سود (زیان) خالص	<u>0</u>	دلار

11-5-2: کسب سود

اگر مالک مجیک شاپ درصدد کسب وضعیت بهتری در مقایسه با نقطه سر به سر باشد چه باید بکند؟ تجزیه و تحلیل‌های او را می‌توان به گونه‌ای تغییر داد که این امکان محقق شود. فرض کنید که مالک مذکور انتظار یک سود منطقی (قبل از کسر مالیات) 80,000 دلاری را داشته باشد. شرکت مجیک شاپ برای کسب سود مذکور باید چه میزان فروش داشته باشد؟ او می‌تواند این محاسبات را اینگونه انجام دهد که سود مطلوب را به شکل هزینه ثابت در نظر بگیرد. به عبارت دیگر او برای محاسبه سود خالص مطلوب، فرمول مذکور را بصورت زیر تغییر می‌دهد:

$$\begin{aligned} \text{فروش (دلار)} &= \frac{\text{کل هزینه‌های ثابت} + \text{سود خالص مورد نظر}}{\text{حاشیه کمی برحسب درصدی از فروش}} \\ &= \frac{80,000 + 177,375}{.26} \\ &= 989,904 \end{aligned}$$

برای کسب سود خالص 80,000 دلاری (قبل از کسر مالیات)، شرکت مجیک شاپ باید فروش خالصی معادل 989,904 دلار داشته باشد.

11-5-3: نقطه سر به سر بر حسب واحد

بعضی از شرکتهای کوچک ممکن است ترجیح بدهند که نقطه سر به سر را بر حسب واحدهای تولیدی یا فروخته شده (به جای مبلغ دلاری) بیان کنند. تولیدکنندگان غالباً این رویکرد را مفیدتر می‌دانند. فرمول زیر نقطه سر به سر را بر حسب واحد محاسبه می‌کند:

$$\text{فروش در نقطه سر به سر (تعداد)} = \frac{\text{کل هزینه‌های ثابت}}{\text{هزینه‌های متغیر هر واحد} - \text{قیمت فروش هر واحد}}$$

به عنوان مثال فرض کنید که شرکت تولیدی Trilex هزینه‌های ثابت تولید خط لوازم خانگی خود را معادل 390,000 دلار برآورد می‌کند. هزینه‌های متغیر (شامل مواد، دستمزد مستقیم و سربار کارخانه) بالغ بر 12/1 دلار به ازای هر واحد بوده و قیمت فروش هر واحد نیز 17/5 دلار باشد. بنابراین، شرکت Trilex حاشیه کمی خود را به شیوه زیر محاسبه می‌کند:

$$\begin{aligned} \text{هزینه متغیر هر واحد} - \text{قیمت هر واحد} &= \text{حاشیه کمی} \\ 12/1 \text{ دلار به ازای هر واحد} - 17/5 \text{ دلار به ازای هر واحد} &= \\ 5/4 \text{ دلار به ازای هر واحد} &= \end{aligned}$$

بنابراین، حجم تولید در نقطه سر به سر شرکت Trilex بصورت زیر خواهد بود:

$$\begin{aligned} \text{فروش در نقطه سر به سر (تعداد)} &= \frac{\text{کل هزینه‌های ثابت}}{\text{حاشیه کمی هر واحد}} \\ &= \frac{390,000}{5/4 \text{ دلار به ازای هر واحد}} \\ &= 72,222 \end{aligned}$$

برای تبدیل تعداد در نقطه سر به سر به فروش در نقطه سر به سر، شرکت Trilex آنرا در قیمت فروش هر واحد ضرب می‌کند:
 $1,263,889 \text{ دلار} = 17/5 \text{ دلار به ازای واحد} \times 72,222 \text{ واحد} = \text{فروش در نقطه سر به سر}$
 Trilex می‌تواند فروش مورد نیاز برای تولید سود مورد نظر را با در نظر گرفتن سود (همانند یک هزینه ثابت) محاسبه کند:

$$\text{فروش (واحد)} = \frac{\text{کل هزینه‌های ثابت} + \text{سود خالص مورد نظر}}{\text{حاشیه کمی هر واحد}}$$

به‌عنوان مثال، اگر شرکت Trilex به دنبال کسب سودی معادل 60,000 دلار باشد فروش مورد نیاز آن عبارت است از:

$$\begin{aligned} &= \frac{390,000 + 60,000}{5/4 \text{ دلار به ازای هر واحد}} \\ &= 83,333 \text{ واحد} \end{aligned}$$

که نیازمند فروشی معادل 1,458,328 دلار ($17/5 \text{ دلار به ازای هر واحد} \times 83,333 \text{ واحد}$) خواهد بود.

11-5-4: تهیه نمودار سر به سر

گام‌های زیر نشان‌دهنده روش تهیه نموداری است که نقطه سر به سر شرکت را بصورت نمودار نشان می‌دهد (که نشان‌دهنده نقطه‌ای است که درآمدها با هزینه‌ها برابر است):

گام اول: در محور افقی، مقیاسی را مشخص کنید که نشان‌دهنده حجم فروش بر حسب دلار (یا واحدهای فروخته شده یا هر معیار حجم دیگر) باشد. نمودار سر به سر شرکت مجیک‌شاپ که در شکل 8-11 نشان داده شده است از حجم فروش بر حسب دلار استفاده می‌کند چرا که برای تمام مؤسسات بازرگانی، واحدهای سازمانی و محصولات قابل اعمال است.

گام دوم: در محور عمودی، مقیاسی که نشان‌دهنده درآمدها و هزینه‌ها بر حسب دلار است را مشخص کنید.

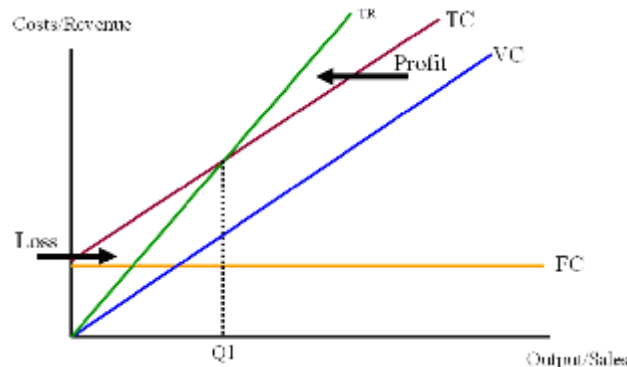
گام سوم: یک خط هزینه ثابت را رسم کنید که محور عمودی را در سطح مناسب قطع کرده و موازی با محور افقی باشد. ناحیه بین این خط و محور افقی نشان‌دهنده هزینه‌های ثابت شرکت است. در نمودار سر به سر شرکت مجیک‌شاپ که در شکل 8-11 نشان داده شده است، خط هزینه ثابت بصورت افقی بوده و نشان می‌دهد که هزینه‌های ثابت در تمام سطوح فعالیت ثابت باقی می‌مانند.

گام چهارم: یک خط هزینه کل با شیب مثبت را ترسیم کنید که از محل تقاطع خط هزینه ثابت با محور عمودی آغاز می‌شود. مکان دقیق این خط با تعیین هزینه کل در یک حجم فروش خاص تعیین می‌شود. هزینه کل یک سطح فروش معین با استفاده از فرمول زیر مشخص می‌شود:

هزینه‌های مربوط به آن سطح فروش \times هزینه‌های متغیر بر حسب درصدی از فروش $+$ هزینه‌های ثابت $=$ هزینه کل

شکل 8-11

نمودار سربه‌سر شرکت مجیک‌شاپ



در یک سطح فروش 950,000 دلاری (که بصورت دلخواه انتخاب شده است) کل هزینه‌های مجیک‌شاپ بصورت زیر خواهد بود:

$$\text{کل هزینه‌ها} = 177,375 + (0/74 \times 950,000) = 880,375 \text{ دلار}$$

بنابراین، در سطح فروش خالص 950,000 دلار، هزینه کل مجیک‌شاپ معادل 880,375 دلار خواهد بود (نقطه B). خط هزینه متغیر با متصل کردن نقاط A و B ترسیم می‌شود. ناحیه بین خط هزینه کل و محور افقی میزان هزینه‌های کل شرکت مجیک‌شاپ در سطوح مختلف فروش را اندازه‌گیری می‌کند. به‌عنوان مثال اگر فروش مجیک‌شاپ 850,000 دلار باشد، هزینه کل آن معادل 806,375 دلار خواهد بود. گام پنجم: با آغاز از مبدأ مختصات، یک خط درآمدی 45 درجه را ترسیم کنید که نشان می‌دهد که در چه نقطه‌ای حجم فروش کل با درآمد کل برابر خواهد شد. برای شرکت مجیک‌شاپ، نقطه C نشان می‌دهد که فروش = درآمد = 950,000 دلار.

گام ششم: نقطه سربه‌سر را با یافتن محل تقاطع خط هزینه کل و درآمد کل مشخص کنید. اگر شرکت مجیک‌شاپ در حجم فروش سمت چپ نقطه سربه‌سر فعالیت می‌کند، متحمل زیان می‌شود چرا که در این دامنه، خط هزینه بالاتر از خط درآمد است. این امر با قسمت مثلثی شکلی نشان داده می‌شود که ناحیه زیان نام دارد. از طرف دیگر، اگر شرکت در حجم فروش در سمت راست نقطه سربه‌سر فعالیت کند، سود بدست خواهد آورد چرا که در این دامنه، خط درآمد بالاتر از خط هزینه است. این امر با مثلثی تحت عنوان ناحیه سود نشان داده می‌شود.



شما نیز مشاور باشید

در کجا به نقطه سربه‌سر می‌رسید؟

آنی‌تا داوسون در حال انجام برنامه‌ریزی مالی برای فروشگاه موسیقی خود است. بر اساس بودجه سال آینده، آنی‌تا انتظار فروش خالصی معادل 495,000 دلار دارد. او تخمین می‌زند که بهای تمام‌شده کالای فروش رفته معادل 337,000 دلار بوده و سایر هزینه‌های متغیر نیز 42,750 دلار باشد با استفاده از سال گذشته به‌عنوان یک راهنما، آنی‌تا هزینه‌های ثابت را معادل 78,100 دلار تخمین می‌زند.

آنی‌تا جلسه قبلی با حسابدار خود را به خاطر می‌آورد که به او یادآور شده بود که فروشگاه او ظرف 8/5 ماه از سال توانسته از نقطه سربه‌سر بگذرد. او از این امر خشنود بود ولی دقیقاً نمی‌دانست که او محاسبات مذکور را چگونه انجام داده است. آنی‌تا درصدد انتقال فروشگاه خود به یک ساختمان خالی در مجاورت مکان فعلی و راه‌اندازی سه خط محصول جدید است. در نتیجه، ساختار بهای تمام‌شده شرکت تغییر نموده و 6,600 دلار به هزینه‌های ثابت و 22,400 دلار به هزینه‌های متغیر افزوده خواهد شد. آنی‌تا بر این اعتقاد است که فرآیند توسعه می‌تواند منجر به 102,000 دلار افزایش فروش شود. او مطمئن نیست که چه کاری را باید انجام دهد.

1- نقطه سربه‌سر آنی‌تا را بدون طرح توسعه محاسبه کنید. یک نمودار سربه‌سر ترسیم کنید.

2- نقطه سربه‌سر را با این فرض که آنی‌تا تصمیم به توسعه شرکت خود بگیرد محاسبه کنید.

3- آیا به آنی‌تا توصیه می‌کنید که کسب و کار خود را توسعه دهد؟ شرح دهید.

11-5-5: استفاده از تجزیه و تحلیل سربه‌سر

تجزیه و تحلیل سربه‌سر یک ابزار برنامه‌ریزی مفید برای مالکان بالقوه کسب و کارهای کوچک خصوصاً هنگام مراجعه به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه برای تأمین مالی است. این ابزار فرصتی را برای تجزیه و تحلیل تلفیقی حجم فروش، هزینه‌ها، درآمد و سایر عوامل مربوطه در اختیار شما قرار می‌دهد. تجزیه و تحلیل سربه‌سر یک ابزار بررسی ساده اولیه برای کارآفرینانی است که درصدد راه‌اندازی کسب و کار خود هستند. درک و بکارگیری این ابزار ساده است. تنها با چند محاسبه، مالک شرکت مذکور می‌تواند تأثیر استراتژی‌های گوناگون را بر عملیات شرکت تعیین کند. این ابزار در ارزیابی تأثیر تغییر سرمایه‌گذاری‌ها و مخارج مفید است. به‌عنوان مثال، Greg Smith می‌داند که نقطه سربه‌سر Petra Group 23 هزار دلار در هر هفته بوده و فروش را با عدد مربوط در همان هفته مقایسه می‌کند. محاسبه نقطه سربه‌سر برای یک شرکت نوپا از اهمیت زیادی برخوردار است چرا که حداقل حجم فروش مورد نیاز برای حفظ مؤسسه بازرگانی در بلندمدت را مشخص می‌کند.

سیمای یک شرکت

PowerNap Sleep Centers

Steve RamsDell، مؤسس شرکت PowerNap Sleep Centers، کسب و کار منحصر به فرد خود را راه‌اندازی کرده است که در ارتباط با فراهم کردن فضایی برای مسافران خسته برای داشتن یک استراحت کوتاه در فرودگاه بین‌المللی Boca Raton است. او می‌گوید، "ما درصددیم تا چیزی بیش از یک مکان استراحت را برای مردم فراهم کنیم. ما آنرا به‌عنوان یک تعطیلات کوتاه تلقی می‌کنیم." استراحتگاه‌های این شرکت دارای دکوراسیون‌های مختلفی هستند. امکانات رفاهی آن شامل عطردرمانی، صندلی‌های ماساژ و صداهای ضبط شده طبیعی بوده و قیمت آن نیز هفتاد سنت در دقیقه است. قبل از راه‌اندازی شعبه‌ای به نام minneNAPolis در یکی از فروشگاه‌های بزرگ آمریکا (بزرگ‌ترین فروشگاه در ایالات متحده) که در Bloomington در Minnesota قرار دارد، RamsDell محاسبه کرد که باید 700 دلار زمان استراحت را به بازدیدکنندگان خسته بفروشد تا به نقطه سربه‌سر برسد. با توجه به 4/3 مایل فضای خرده‌فروشی و جذابیت‌های آن، او بر این باور است که می‌تواند به سرعت به نقطه سربه‌سر مذکور برسد. او می‌گوید، "ما برای افرادی که تمام روز را خرید کرده و خسته شده‌اند برنامه‌های جذابی داریم."

تجزیه و تحلیل سربه‌سر مطمئناً دارای محدودیت‌های خاص خود است. استفاده از آن به‌عنوان یک ابزار کنترل نهایی بسیار ساده‌انگارانه بوده و اهمیت جریانات نقدی را نادیده می‌گیرد. علاوه بر این، دقت این تجزیه و تحلیل‌ها به دقت تخمین‌های صورت گرفته از درآمد و هزینه‌ها بستگی دارد. در نهایت، فرضیات مربوط به تجزیه و تحلیل سربه‌سر ممکن است برای بعضی از شرکت‌ها واقع‌بینانه نباشد. محاسبات مربوط به نقطه سربه‌سر پیش‌فرض‌های زیر را دارد: هزینه‌های ثابت برای تمام سطوح حجم فروش ثابت باقی می‌مانند، هزینه‌های متغیر متناسب با تغییر حجم فروش تغییر می‌کنند و تغییر حجم فروش هیچ تأثیری بر قیمت هر واحد ندارد. با این وجود، تسهیل این فرضیات باعث بی‌ارزش شدن این ابزار نخواهد شد. به‌عنوان مثال، مالک شرکت می‌تواند از تجزیه و تحلیل غیرخطی نقطه سربه‌سر در روش ترسیمی استفاده کند.

11-6: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- اهمیت تهیه یک طرح مالی را بشناسید.

راهاندازی یک کسب و کار موفق مستلزم این است که کارآفرین یک طرح مالی منسجم را تهیه کند. این طرح نه تنها ابزار مهمی در تأمین سرمایه مورد نیاز برای راهاندازی شرکت است بلکه یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدیریت شرکتهای در حال رشد است. کسب سود اتفاقی نیست بلکه نیازمند برنامه‌ریزی است.

2- بیان کنید که چگونه می‌توان صورتهای مالی اساسی را تهیه نموده و از آنها در مدیریت یک شرکت کوچک استفاده نمود.

کارآفرینان برای درک شرایط مالی شرکتهای خود بر سه صورتحساب مالی اساسی متکی هستند:

1- **ترازنامه:** ترازنامه بر اساس معادله اصلی حسابداری تهیه می‌شود (داراییها = بدهیها + حقوق صاحبان سهام (سرمایه)) و تخمینی از ارزش شرکت در یک تاریخ خاص را نشان می‌دهد.

2- **صورتحساب سود و زیان:** این صورتحساب درآمدهای شرکت را با هزینه‌های آن مقایسه می‌کند تا سود و زیان خالص آنرا مشخص کند. این صورتحساب اطلاعاتی را درباره سود شرکت در اختیار شما قرار می‌دهد.

3- **صورتحساب جریانات نقدی:** این صورتحساب نشان‌دهنده تغییر سرمایه در گردش شرکت در طی دوره حسابداری بوده و منابع و مصارف مالی را نشان می‌دهد.

3- صورتهای مالی پیش‌بینی شده را تهیه کنید.

صورتهای مالی پیش‌بینی شده یکی از مؤلفه‌های اساسی یک طرح مالی منطقی است. این صورتحسابها به مدیر کمک می‌کنند تا آینده مالی شرکت را با تعیین اهداف مالی و تجزیه و تحلیل دلایل تغییرات نسبت به نتایج مورد نظر ترسیم نمایند. علاوه بر این، شرکتهای کوچکی که بدنبال منابع مالی برای آغاز فعالیت خود هستند نیازمند این صورتهای مالی هستند تا آنها را به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه ارائه کنند. آنها همچنین به ما در تعیین میزان پول نقد، موجودی، تجهیزات ثابت و سایر داراییهای مورد نیاز شرکت برای آغاز فعالیت کمک می‌کنند.

4- نقش صورتهای مالی اساسی را از طریق تجزیه و تحلیل نسبت‌ها درک کنید.

نسبت‌های کلیدی دوازده‌گانه بیان شده در این فصل به چهار دسته عمده تقسیم می‌شوند: نسبت‌های نقدینگی که نشان‌دهنده توانایی شرکت در عمل به تعهدات جاری خود است؛ نسبت‌های اهرمی بیان می‌کند که چه میزان از منابع مالی شرکت از طریق مالکان و چه میزان توسط اعتباردهندگان (بستانکاران) تأمین شده است؛ نسبت‌های عملیاتی نشان می‌دهد که شرکت تا چه حد از منابع خود به شکل مؤثر استفاده می‌کند و نسبت‌های سودآوری که نشان‌دهنده قابلیت سودآوری شرکت است.

بسیاری از مؤسسات و سازمانها مرتباً این آمارها را منتشر می‌کنند. اگر مغایرتی بین نسبت‌های شرکت و صنعت وجود داشته باشد، مالک شرکت باید دلایل این تفاوتها را مشخص کند. نسبت کمتر از میانگین لزوماً بدان معنا نیست که شرکت مذکور دچار مشکل است.

5- نحوه تفسیر نسبت‌های مالی را شرح دهید.

برای استفاده از تجزیه و تحلیل‌های مالی، شرکت‌ها باید نسبت‌های خود را با سایر شرکتهایی که در همان فعالیت بازرگانی مشغول فعالیت هستند مقایسه نموده و بدنبال روندهایی باشد که در طول زمان اتفاق می‌افتند. هنگامی که مالکان شرکتها انحرافهایی را در نسبت‌های خود با استانداردهای صنعت مشاهده کردند، باید علل انحرافات مذکور را مشخص نمایند. در بعضی موارد، این انحرافات ماحصل تصمیمات بازرگانی منطقی است. با این وجود، در سایر موارد، نسبتهای خارج از دامنه طبیعی نوع خاصی از فعالیت بازرگانی، نشانه‌هایی از مواردی است که می‌تواند تبدیل به مشکلاتی جدی برای یک شرکت شود.

6- تجزیه و تحلیل سربه‌سر را برای یک شرکت کوچک انجام دهید.

مالکان مؤسسات بازرگانی باید از نقطه سربه‌سر شرکت خود آگاه باشند که عبارت است از سطحی از عملیات که در آن سطح، کل درآمدها با کل هزینه‌ها برابر خواهد شد. این نقطه، نقطه‌ای است که در آن شرکت نه سود به دست می‌آورد و نه متحمل زیان می‌شود. تجزیه و تحلیل سربه‌سر، اگرچه تنها یک ابزار کنترل ساده به حساب می‌آید، ابزاری مفید برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است.

11-7: سؤالاتی برای بحث

- 1- چرا تهیه یک طرح مالی برای کارآفرینی که درصدد راه‌اندازی یک شرکت است تا بدین حد اهمیت دارد؟
- 2- مدیر یک شرکت کوچک چگونه می‌تواند از نسبت‌های دوازده‌گانه مورد بحث در این فصل استفاده کند؟
- 3- نکات کلیدی نسبت‌های دوازده‌گانه مورد بحث در این فصل را بیان کنید. هر یک از آنها چه علائمی برای مدیر ارسال می‌کند؟
- 4- روش تهیه یک صورت‌حساب سود و زیان و یک ترازنامه پیش‌بینی شده برای یک شرکت نوپا را بیان کنید.
- 5- چرا صورتهای مالی پیش‌بینی شده در فرآیند برنامه‌ریزی مالی اهمیت دارند؟
- 6- تجزیه و تحلیل سربه‌سر به کارآفرینی که درصدد راه‌اندازی کسب و کار خویش است چه کمکی می‌تواند بکند؟



فصل 12 - مدیریت جریان نقدی

هیچ چیزی بهتر از پول نقد نیست، ولی معامله تهاتری را نیز از دست ندهید.

کریستا وارداباش

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- اهمیت مدیریت پول نقد را برای موفقیت یک شرکت کوچک بیان کنید.
- 2- تفاوت بین پول نقد و سود را بیان کنید.
- 3- گامهای پنج‌گانه تهیه بودجه نقدی را درک کرده و از آن برای تهیه یک بودجه نقدی استفاده کنید.
- 4- اصول بنیادی مربوط به مدیریت عوامل سه‌گانه اصلی مدیریت نقدینگی را بیان کنید: حسابهای دریافتی، حسابهای پرداختی و موجودی.
- 5- تکنیک‌های اجتناب از کمبود نقدینگی در یک شرکت کوچک را شرح دهید.

پول نقد، واژه‌ای است که بلای جان بسیاری از شرکت‌های کوچک شده است. فقدان این دارایی ارزشمند، شرکت‌های بی‌شماری را به ورطه ورشکستگی کشانده است. متأسفانه، بسیاری از شرکت‌ها به این دلیل به ورطه نابودی افتاده‌اند که صاحبان آنها اصول مدیریت نقدینگی که مرز بین پیروزی و شکست است را نادیده گرفته‌اند. گای کاواساکی، یکی از کارآفرینانی که به یک سرمایه‌گذار تبدیل شده است می‌گوید، "همه چیز به پول نقد مربوط می‌شود: تأمین مالی، محافظت از آن و وصول آن". در حقیقت، انجام یک پیش‌بینی نقدی نقش اساسی برای مؤسسات بازرگانی دارد، چرا که شرکت‌های نوپا معمولاً پول نقد کافی تولید نمی‌کنند تا بتوانند همچنان شاداب و سرزنده باقی بمانند. یکی از دلایل رایج شکست مؤسسات بازرگانی، خصوصاً شرکت‌های نوپا و دارای رشد سریع، تأکید بیش از حد بر افزایش فروش و توجه به وصول مطالبات حاصل از این فرآیند است. یکی دیگر از مشکلات این است که مالکان این شرکت‌ها نمی‌توانند نقدینگی مورد نیاز را تا لحظه رسیدن به نقطه آغاز جریان نقدی مثبت پیش‌بینی کنند. نتیجه این امر همیشه یک چیز است: بحران نقدینگی.

سیمای یک شرکت

Salon

Salon، یکی از اولین مجلات الکترونیکی، در سال 1995 توسط دیوید تالبوت و چند تن از همکارانش که از سانفرانسیسکو اگزیمینر آمده بودند تأسیس شده و از آن لحظه تاکنون با مشکل نقدینگی مواجه بوده است. مجله مذکور که بیش از 83 میلیون دلار زیان کرده از لحظه آغاز با یک جریان نقدی منفی مواجه بوده و پول حاصل از ثبت‌نام اولیه خود در بورس اوراق بهادار در سال 1999 را از دست داده بود. هنگامی که تبلیغات اینترنتی به شکل گسترده‌ای در سال 2000 کاهش یافت، شرکت مذکور، که نیمی از درآمد خود را از طریق تبلیغات اینترنتی کسب می‌کرد، مشاهده کرد که مانده نقدی آن به میزان قابل توجهی کاهش یافته است. مانده درآمد شرکت مذکور از حق عضویت در مقالات اینترنتی و نظایر اینها تأمین می‌گردید. هنگامی که شرکت شروع به دریافت پول به ازای محتویات ارائه شده به مشتریان نمود، تعداد اعضا از 140,000 نفر به 30,000 نفر کاهش یافت. مدیران شرکت می‌گویند که تعداد اعضای که حاضر به پرداخت پول هستند از آن زمان تاکنون به 74,000 نفر رسیده است. برای تأمین نقدینگی کافی جهت پرداخت صورتحسابها، شرکت مذکور در چند مورد به تزریق نقدینگی در دقیقه 90 از سوی سرمایه‌گذاران خود تکیه کرده است که شامل جان آرنوک بنیانگذار شرکت آداب سیستمز¹ و ویلیام هامبرکت بنیانگذار یکی از شرکت‌های پذیرهنویسی است که عرضه اولیه این شرکت را در بورس اوراق بهادار انجام داده است. شرکت مذکور، در تنازع بقاء، تلاش زیادی صرف محافظت از پول نقد خود نموده که شامل کاهش کارکنان از 175 نفر به 65 نفر، کاهش پانزده درصدی حقوق و حتی مذاکره مجدد در مورد پرداخت اجاره دفاتر مرکزی خود بوده است. تلاشهای این شرکت برای کاهش هزینه و بهبود درآمد به تدریج در حال نتیجه دادن است. پس از یک دهه تلاش، شرکت مذکور در نهایت به نقطه سر به سر رسیده است.

¹ . Adobe Systems

همان گونه که در فصل گذشته آموختید، کنترل جنبه‌های مالی یک مؤسسه بازرگانی با استفاده از تجزیه و تحلیل نسبت‌های صورت‌های مالی اساسی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. با این وجود، این تکنیکها صرفاً برای کسب موفقیت بازرگانی نیست. کارآفرینان علاقه دارند تا بر صورت‌حساب سود و زیان شرکت خود و علی‌الخصوص فروش و سود تمرکز کنند. البته صورت‌حساب سود و زیان تنها بخشی از تصویر مالی شرکت را نشان می‌دهد. شرکتها ممکن است در عین سودآوری، به واسطه کمبود نقدینگی از گردونه رقابت خارج شوند. به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد مالی کلی یک شرکت مستلزم این است که کارآفرینان به چیزی فراتر از سود اندیشیده و بر چیزی تمرکز کنند که منجر به تداوم عملکرد شرکت می‌شود. این واژه جادویی پول نقد است.

سیمای یک شرکت

شرکت S.T.Lube

به قول اسکات ترنر، مالک شرکت S.T.Lube، شرکتی است که از شش قرارداد واگذاری امتیاز Jiffy Lube استفاده می‌کند، "بررسی صورت‌حساب گردش نقدینگی بسیار مهمتر از بررسی صورت‌حساب سود و زیان یا ترازنامه است". ترنر به اهمیت جریان نقدی مثبت واقف است. هنگامی که او بر رشد سریع تمرکز کرده بود، شرکتش با مشکلات جدی در جریان نقدینگی مواجه شد. او می‌گوید، "من در حال ایجاد یک امپراطوری چند میلیون دلاری بودم ولی درآمدها هیچگاه با هزینه‌ها همخوانی نداشت". پول نقد آنقدر کمیاب بود که ترنر در پرداخت حقوق 65 کارمند خود با مشکل مواجه بود. او می‌گوید، "حتی در یک دوره زمانی مجبور شدم که 30,000 دلار به مدت دو هفته از پدرم قرض کنم". نقطه عطف زمانی اتفاق افتاد که ترنر صورت‌حسابی را برای بررسی و تجزیه و تحلیل جریان نقدی شرکتش تهیه نمود. او می‌گوید، "ما تمرکز صرف خود بر تولید را متوقف کرده و به مدیریت روزانه پول نقد توجه کردیم. با بررسی دقیق صورت‌حساب جریان نقدی، ما از یک جریان نقدی منفی به جریان نقدی مثبت هزار دلاری رسیدیم و ظرف سه سال، کسری 140,000 دلاری خود را جبران کردیم".

12-1: مدیریت نقدینگی

یکی از مطالعات انجام شده توسط فدراسیون ملی شرکتهای مستقل به این نتیجه رسید که 67 درصد مالکان شرکتهای کوچک اظهار می‌کنند که دست‌کم با مشکلات موردی در مدیریت جریان نقدی خود مواجه بوده و 19 درصد از آنها جریان نقدی را به‌عنوان یک مشکل دائمی بیان کرده‌اند. تنها شیوه اجتناب از این وضعیت خطرناک، استفاده از اصول مدیریت نقدینگی است. مدیریت نقدینگی مستلزم پیش‌بینی، گردآوری، خرج، سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی پول نقد مورد نیاز شرکت برای عملکرد یکنواخت شرکت است. مدیریت نقدینگی، وظیفه‌ای حیاتی به حساب می‌آید چرا که پول نقد یکی از مهم‌ترین داراییهای شرکت بوده و در عین حال از کمترین قابلیت تولید برخوردار است. یک مؤسسه بازرگانی باید پول نقد کافی در اختیار داشته باشد تا بتواند به تعهدات خود پاسخگو باشد. در غیر اینصورت باید اعلام ورشکستگی کند. بستانکاران، کارکنان و وام‌دهندگان انتظار دارند که پولشان به موقع پرداخت شود. پول نقد واسطه معاملات است. با این وجود بعضی از شرکتهای مقدار قابل توجهی پول نقد را نگهداری می‌کنند تا بتوانند با موقعیتهای غیرمنتظره احتمالی برخورد مناسبی داشته باشند. این پولهای غیرفعال دارای پتانسیل کسب درآمدی هستند که مالکان شرکتهای آن چشم پوشیده و این امر منجر به کاهش رشد شرکت و کاهش قابلیت سودآوری آن خواهد شد، سرمایه‌گذاری این منابع حتی برای کوتاه‌مدت، می‌تواند بر درآمدهای یک شرکت بیافزاید. مدیریت مناسب نقدینگی به مالکان شرکتهای امکان می‌دهد تا به شکل مناسبی تقاضاهای نقدینگی شرکت را برآورده ساخته و از نگهداری نقدینگی غیرضروری اجتناب نموده و قدرت سودآوری پول نقدی که شرکت در اختیار دارد را افزایش دهند.

اگرچه مشکلات مربوط به جریان نقدی گریبانگیر شرکتهایی در اندازه‌ها و سوابق فعالیت گوناگون می‌شود، شرکتهای جوانتر همانند اسفنج‌هایی هستند که تمام پولهای نقد موجود را بلعیده و همچنان گرسنه پول هستند. دلیل این امر معمولاً این است که موتورهای تولید پول نقد آنها با سرعت کافی حرکت نموده و نمی‌تواند نیروی کافی برای تأمین پول نقد مورد نیاز جهت پوشش هزینه‌های عملیاتی را فراهم کند.



کارآفرینان باید جریان نقدینگی را از همان لحظه آغاز کسب و کار خود مدیریت کنند. تعداد زیادی از شرکتها به واسطه فقدان نقدینگی، و نه سودآوری، ورشکست می‌شوند.



سیمای یک شرکت

شرکت فورد

کارآفرینی به نام هنری فورد، مدت کوتاهی پس از راه‌اندازی شرکت خود در 16 ژوئن 1906 با بحران نقدینگی مواجه گردید و شرکت خود را تقریباً در آستانه نابودی قرار داد. هزینه‌های آغاز فعالیت (شامل پرداخت 10,000 دلار به برادران دُج برای موتور و سایر قطعات و 640 دلار به هارتفورد رابر برای 64 عدد تایر) به سرعت 28,000 دلار سرمایه اولیه فورد و همکارانش را بلعیده و در دهم جولای، مانده نقدی شرکت فقط به 223 دلار رسیده بود. پرداخت حقوق و سفارش سایر قطعات نیز در راه بود و شرکت مذکور که 25 روز سابقه کار داشت در آستانه یک شکست مالی قرار گرفت. در یازده جولای، یکی از سرمایه‌گذاران با 5,000 دلار کمک مالی خویش، شرکت مذکور را از ورشکستگی نجات داد. چهار روز بعد، شرکت فورد اولین خودروی خود را به دکتر فینگ فروخته و مانده نقدی شرکت را به 6,486 دلار رساند. پس از این آغاز لرزان، یکی از بزرگترین خودروسازان جهان شروع به رشد نمود.

مدیریت جریان نقدی، برای شرکتهایی که به سرعت در حال رشد هستند به یک بحران حاد تبدیل شده است. در حقیقت این دسته از شرکتها به احتمال زیاد از کمبود نقدینگی رنج می‌برند. بسیاری از شرکتهای موفق، در حال رشد و سودآور، به این علت با شکست مواجه می‌شوند که قدرت تأمین نقدینگی کافی را نداشته‌اند. آنها پول نقد کافی برای تأمین نیازهای یک مؤسسه در حال رشد و حجم فروش فزاینده آنرا در اختیار نداشته‌اند. اگر فروش شرکتی در حال افزایش باشد، مالک آن باید کارکنان بیشتری را استخدام نموده، ظرفیت کارخانه را توسعه داده، نیروی فروش آنرا افزایش داده، موجودی شرکت را تأمین نموده و سایر برداشتهای مربوطه را از ذخیره نقدی شرکت انجام دهد. در خلال رشد سریع، وصول نقدینگی نوعاً با تأخیر مواجه شده و منجر به تشدید مشکل مذکور می‌شود. جریانات نقدی خروجی شرکتهای در حال رشد، سریع‌تر از جریانهای نقدی ورودی آنهاست. رئیس فدراسیون ملی کسب و کارهای مستقل می‌گوید که بسیاری از مالکان شرکتهای کوچک روزی از خواب بیدار شده و متوجه می‌شوند که بهای موفقیت، بی‌پولی است¹. آنها نمی‌دانند که موجودی انبار و حسابهای دریافتی با نرخی سریع‌تر از سود رشد می‌کنند. بحران نقدینگی حاصله ممکن است مالک شرکت را مجبور به از دست دادن کنترل شرکت و اعلام ورشکستگی نماید. جدول 1-12 نشان‌دهنده نحوه محاسبه نقدینگی مازاد مورد نیاز برای پشتیبانی از افزایش فروش است.

اولین گام در مدیریت مؤثر نقدینگی، درک چرخه جریان نقدی² شرکت و فاصله زمانی بین پرداخت به عرضه‌کنندگان کالاها یا مواد و دریافت از مشتریان کالاها یا خدمات است (شکل 1-12 را ببینید). هرچه چرخه جریان نقدی طولانی‌تر باشد، مالک مؤسسه مذکور به احتمال بیشتری با بحران نقدینگی مواجه خواهد شد. با این وجود، تهیه یک جدول پیش‌بینی نقدی که نشان‌دهنده این چرخه باشد به اجتناب از این بحران کمک می‌کند. درک الگوهای جریان نقدی یک مؤسسه بازرگانی در طی یک دوره یکساله نقش اساسی در ایجاد یک استراتژی موفق مدیریت نقدینگی دارد. مالکان مؤسسات بازرگانی باید چرخه جریان نقدینگی خود را هنگام تهیه صورتهای مالی تهیه کنند (با اینکه این کار را دست‌کم بصورت فصلی انجام دهند). مالکان شرکتهای، باید گزارشی را بصورت روزانه تهیه کنند که نشان‌دهنده ارقام زیر باشد: کل نقدینگی موجود، مانده حساب بانکی، خلاصه فروش روزانه، خلاصه دریافتهای نقدی روزانه، خلاصه پرداختهای نقدی روزانه و خلاصه‌ای از وصول حسابهای دریافتی. تبدیل گزارشات به خلاصه ماهیانه مبنایی برای انجام پیش‌بینی‌های نقدی قابل اعتماد را فراهم می‌کند.

¹ . the price of success is no cash on hand

² . cash flow cycle

جدول 12-1

برای پشتیبانی از فروش به چه میزان پول نقد نیاز دارید؟

غالباً کارآفرینان بر این اعتقادند که افزایش فروش راهکاری ایده‌آل برای حل مشکل کمبود نقدینگی است. جالب اینجاست که برای پشتیبانی از فروش بیشتر، نیازمند نقدینگی بیشتری هستیم. این کاربرد نشان‌دهنده نحوه محاسبه میزان نقدینگی اضافی مورد نیاز برای پشتیبانی از افزایش فروش است.

برای انجام این محاسبه، مالک یک شرکت نیازمند اطلاعات زیر است:

- افزایش فروش برنامه‌ریزی شده بر حسب دلار
- چارچوب زمانی برای افزایش فروش جدید (بر حسب روز)
- حاشیه سود ناخالص شرکت (یعنی سود ناخالص ÷ فروش خالص) (درصد)
- هزینه‌های اضافی برآوردی مورد نیاز برای ایجاد فروش اضافی (بر حسب دلار)
- میانگین دوره وصول مطالبات شرکت (بر حسب روز)

برای محاسبه میزان نقدینگی اضافی مورد نیاز، از فرمول زیر استفاده کنید:

(چارچوب زمانی روزانه برای افزایش فروش جدید) ÷ [(میانگین دوره وصول مطالبات * $1/2$) × (مازاد سر بار + سود ناخالص - فروش جدید)] = نقدینگی اضافی مورد نیاز * 20 درصد اضافی به عنوان یک ضریب اطمینان اضافه شده است.

مثال زیر را در نظر بگیرید:

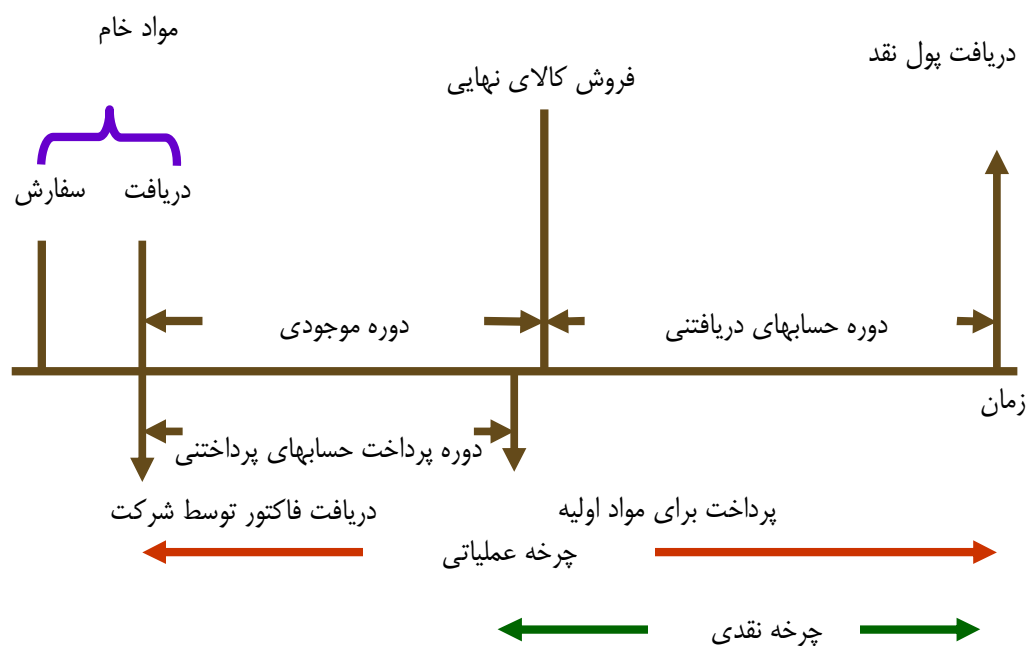
مالک شرکت آردن درصدد افزایش فروش خود به میزان 75,000 دلار ظرف سال آینده است. حاشیه سود ناخالص شرکت سی درصد فروش است. بنابراین سود ناخالص این فروش اضافی معادل (22,500 = 75,000 × 30%) دلار شده، میانگین دوره وصول مطالبات 47 روز بوده و مدیران تخمین می‌زنند که ایجاد این فروش اضافی نیازمند افزایش هزینه‌ها به میزان 21,300 دلار باشد. نقدینگی اضافی که آردن برای پشتیبانی از سطح فروش بالاتر بدان نیازمند است عبارت است از:

11,404 دلار = $[(75,000 - 22,500 + 21,300) \times (47 \times 1/2)] \div 365$ = نقدینگی اضافی مورد نیاز

او نیازمند 11,404 دلار پول نقد اضافی برای پشتیبانی از فروش اضافی 75,000 دلاری برنامه‌ریزی شده در خلال سال آینده است.

شکل 12-1

چرخه جریان نقدی



گام بعدی در مدیریت مؤثر نقدینگی، تجزیه و تحلیل چرخه نقدی و یافتن روشهایی برای کاهش طول آن است. کاهش این چرخه از 240 روز به مثلاً 150 روز منجر به آزاد شدن مبالغ قابل توجهی پول نقد شده و شرکت مذکور می‌تواند از این پول برای تأمین منابع مالی مورد نیاز خود برای رشد استفاده نموده و هزینه‌های استقراض خود را به میزان قابل توجهی کاهش دهد. به مالک شرکتی که چرخه جریان نقدی آن در شکل 1-12 نشان داده شده است، چه توصیه‌هایی برای کاهش طول چرخه مذکور دارید؟

جدول 2-12 نشان‌دهنده نقشهای پنجگانه مدیریت جریان نقدینگی است، که تمام کارآفرینان باید آنها را انجام دهند.

جدول 2-12

نقشهای پنجگانه مدیریت نقدینگی یک کارآفرین

نقش اول: یابنده پول نقد

به‌عنوان یک کارآفرین، این اولین و مهم‌ترین مسئولیت شماست. شما باید مطمئن شوید که برای پرداخت تمام صورتحسابهای فعلی و آتی، سرمایه کافی وجود دارد. این وظیفه یک فرآیند یکباره نیست بلکه فرآیندی مستمر به حساب می‌آید.

نقش دوم: برنامه‌ریزی نقدی

به‌عنوان برنامه‌ریز نقدی، شما نیازمند کسب اطمینان از این موضوع هستید که نقدینگی شرکت به شکل مؤثر و مناسبی مورد استفاده قرار می‌گیرد. شما باید پول نقد شرکت را رهگیری نموده و اطمینان حاصل کنید که برای پرداخت صورتحسابها پول نقد کافی در اختیار داشته و برنامه‌ریزی‌های لازم را برای آینده انجام دهید. برنامه ریزی شما را ملزم می‌کند تا جریانات نقدی ورودی و خروجی شرکت برای ماههای آینده را به کمک یک بودجه نقدی انجام دهید (که در جای دیگری از این فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت).

نقش سوم: توزیع‌کننده پول نقد

این نقش شما را ملزم می‌کند تا پول نقد مورد نیاز برای پرداخت صورتحسابهای شرکت را کنترل کرده و اولویت و زمان‌بندی پرداخت‌های نقدی و اطمینان از وجود نقدینگی کافی در موعد پرداخت، نقش اساسی در شادابی و توانایی شرکت خواهد داشت.

نقش چهارم: وصول‌کننده پول نقد

به‌عنوان وصول‌کننده پول نقد، کار شما کسب اطمینان از این موضوع است که مشتریان شما صورتحسابهایشان را بموقع می‌پردازند. غالباً کارآفرینان بر افزایش فروش تمرکز کرده و از وصول پول نقد فروشهای مذکور غفلت می‌کنند. استخدام شخصی به‌عنوان مسئول وصول حسابهای دریافتی بسیار ضروری است. حسابهای وصول نشده به سرعت منجر به کاهش پول نقد شرکت خواهد شد.

نقش پنجم: محافظت‌کننده پول نقد

این نقش شما را ملزم می‌کند تا اطمینان حاصل کنید که شرکت شما حداکثر ارزش را به ازای پولهای خرج‌شده بدست می‌آورد. در اینکه آیا شما موجودی انبار را برای فروش خریداری نموده یا کامپیوترهایی را برای ردیابی فروش تهیه می‌کنید، نکته مهم این است که بیشترین بهره را از پول خود بدست آورید. اجتناب از هزینه‌های غیرضروری یکی از وظایف مهم شماست. هدف، صرف پول نقد به نحوی است که بتواند بازده مناسبی را برای شرکت به همراه آورد.

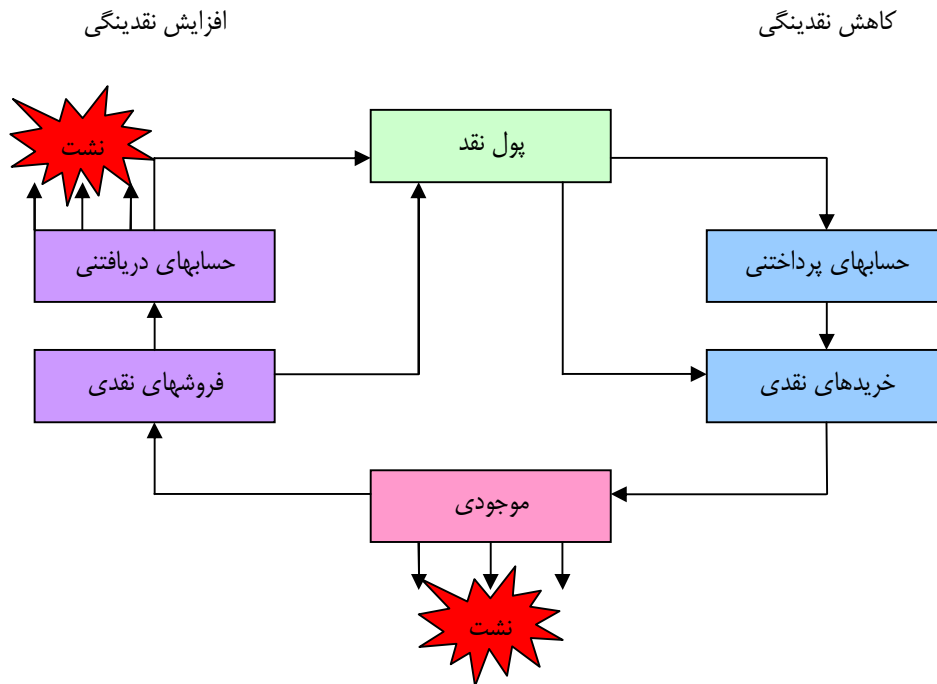
12-2: پول نقد و سود یکی نیستند

هنگام تجزیه و تحلیل جریان نقدی، کارآفرینان باید به این موضوع واقف باشند که پول نقد و سود یکی نیستند. تلاش برای تشخیص وضعیت نقدینگی شرکت از طریق تجزیه و تحلیل سودآوری آن امری بیهوده است. سودآوری لزوماً ارتباط چندانی با جریان نقدی ندارد. سود (یا سود خالص) عبارتست از مابه‌التفاوت کل درآمدها و هزینه‌های شرکت. این معیار میزان کارایی عملکرد شرکت را اندازه‌گیری می‌کند. پول نقد، پولی است که بصورت آزاد در اختیار شما بوده و می‌توان در هر لحظه از آن استفاده نمود. جریان نقدی، قابلیت نقدشوندگی شرکت و توانایی پرداخت بموقع تعهدات مالی آنرا اندازه‌گیری می‌کند و این کار را با رهگیری جریانات نقدی (ورودی به/ خروجی از) مؤسسه بازرگانی در یک دوره زمانی معین انجام می‌دهد. مالکان بسیاری از شرکتها بسرعت در می‌یابند که سودآوری، تضمین‌کننده نقدشوندگی نیست. به همان میزان که سودآوری اهمیت دارد، هیچ یک از صاحبان مؤسسات بازرگانی نمی‌توانند از محل سود خود به عرضه‌کنندگان، کارکنان، دولت و وام‌دهندگان پول بپردازند. این کار نیازمند پول نقد است! اگر چه سود به اشکال مختلفی قفل می‌شود (مثل موجودی، کامپیوتر یا ماشین‌آلات)، پول نقد، پولی است که از

طریق یک چرخه مستمر به داخل مؤسسه بازرگانی جریان یافته و در هیچ نوع دارایی دیگری قفل نمی‌شود. یکی از کارشناسان مالی اینگونه هشدار می‌دهد که، "بسیاری از مؤسسات بازرگانی نه به واسطه عدم سودآوری بلکه به دلیل فقدان نقدینگی کافی ورشکست می‌شوند".

شکل 2-12

جریان نقدی



شکل 2-12 نشان‌دهنده جریان نقدی در یک مؤسسه بازرگانی معمولی است. جریان نقدی عبارتست از حجم نقدینگی واقعی که در طول یک دوره حسابداری وارد شرکت شده یا از آن خارج می‌شود. کاهش جریان نقدی زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت، کالاهایی را بصورت نقد یا نسیه به - عنوان موجودی یا مواد مورد استفاده در فرآیند تولید خریداری می‌کند. مؤسسات بازرگانی معمولاً موجودی را بصورت نقد یا نسیه به فروش می‌رسانند. هنگامی که شرکتی پول نقد دریافت کرده یا پرداختهای مربوط به حسابهای دریافتی را وصول می‌کند مانده نقدی آن افزایش می‌یابد. توجه داشته باشید که خرید موجودی و تولید منجر به فروش می‌شود. این صورتحسابها نوعاً باید قبل از اینکه فروش اتفاق بیفتد، پرداخت شوند. از طرف دیگر، وصول حسابهای دریافتی پس از فرآیند فروش اتفاق می‌افتد. این بدان معناست که مشتریانی که کالاها را بصورت نسیه خریداری کرده‌اند ممکن است تا ماه آینده بهای آنها نپردازند.

12-3: بودجه نقدی

نیاز به یک بودجه نقدی بدین علت وجود دارد که در تمام مؤسسات بازرگانی، جریان نقدی ورودی به ندرت با جریان نقدی خروجی همخوانی دارد. این جریان نقدی غیریکنواخت منجر به ایجاد مازاد و کسری نقدی دوره‌ای شده و فرآیند ردیابی جریان نقدی در مؤسسه بازرگانی را برای کارآفرینان به امری ضروری تبدیل می‌کند چرا که آنها می‌توانند در طول سال، جریان نقدی را بصورت واقع‌بینانه پیش بینی کنند. بسیاری از کارآفرینان فعالیتهای بازرگانی خود را بدون آگاهی از الگوی جریانات نقدی خود دنبال کرده و بر این اعتقادند که این فرآیند بسیار پیچیده یا زمانبر است. در واقع، کارآفرینان به سادگی نمی‌توانند از فرآیند مدیریت نقدینگی چشم‌پوشی کنند. آنها باید مطمئن شوند که شرکتشان پول نقد کافی (و نه بیش از حد) در اختیار دارد تا بتواند نیازهای عملیاتی آنها را تأمین نماید. هدف مدیریت نقدینگی، در اختیار داشتن نقدینگی کافی برای تأمین نیازهای نقدی شرکت در یک لحظه زمانی معین است.

چه میزان پول نقد کافی است؟ آنچه برای یک مؤسسه بازرگانی مناسب است ممکن است کلاً برای یک شرکت دیگر ناکافی باشد که این امر بسته به اندازه، ماهیت، الگوهای فصلی فروش و وضعیت خاص یک شرکت با شرکت دیگر متفاوت است. مدیران شرکتها باید یک بودجه نقدی را

تهیه کنند که یک "نقشه نقدینگی"¹ است و نشان دهنده میزان و زمان دریافتها و پرداختهای نقدی بر حسب روز، هفته یا ماه است. از این روش برای پیش‌بینی میزان نقدینگی مورد نیاز شرکت برای عملکرد یکنواخت در طول یک دوره زمانی خاص استفاده شده و ابزار ارزشمندی در مدیریت موفق یک شرکت است. بودجه نقدی می‌تواند مجموعه‌ای از مشکلات آتی را شناسایی کرده و زمان کافی برای مدیریت و حتی اجتناب از آنها را در اختیار کارآفرین قرار دهد. بودجه نقدی نکات مهمی را درباره شیوه متوازن سازی حسابهای دریافتی و پرداختی، کنترل موجودی، تأمین مالی برای رشد و استفاده از پول نقد شرکت مشخص می‌کند.

سیمای یک شرکت

یکی از مشاوران بخاطر می‌آورد که یک بودجه نقدی چگونه منجر به نجات یک شرکت خدماتی موفق شد که گرفتار مخمصه بدی شده بود. شرکت مذکور با پنج سال سابقه، بیست میلیون دلار صورتحساب سالیانه داشت و پول خود را از دست داده و در پرداخت صورتحسابهای خود با مشکل مواجه شده بود. پس از کار با مشاور مذکور، این شرکت شروع به ارسال سریع صورتحسابهای مشتریان نموده و سیاست سختگیرانه‌تری در زمینه وصول مطالبات خود اعمال نمود. سیستم جدید وصول مطالبات، کارکنان را در وصول پرداختهای معوق درگیر نموده و هنگامی که حسابی معوق می‌شد، اقدامات فوری درباره آن صورت می‌گرفت. مدیران، گزارشی را درباره حسابهای دریافتی تهیه کرده و در جلسه هفتگی آنرا مورد بررسی قرار می‌دادند. آنان همچنین گزارشات مالی شرکت را بازنگری کرده، یک بودجه نقدی به آن افزوده و از آن برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی استفاده نمودند. ظرف شش ماه، مانده نقدی شرکت به میزان قابل توجهی بهبود یافت (حدود 1/5 میلیون دلار) و مدیران توانستند خط اعتباری خود را در بانک بازپرداخت کرده و شرکت به مسیر درست خود بازگشت.

12-4: تهیه بودجه نقدی

نوعاً، مالکان شرکتهای کوچک، باید یک بودجه نقدی ماهیانه پیش‌بینی شده را دست‌کم به مدت یکسال بر اساس تخمین‌های آینده و تخمین‌های فصلی تهیه کنند. پیش‌بینی مذکور باید تمام نوسانات فروش فصلی را شامل شود. هر چه الگوی فروش یک شرکت متغیرتر باشد باید افق برنامه‌ریزی کوتاهتری داشته باشد. به عنوان مثال، شرکتی که با نوسانات فروش گسترده در یک دوره زمانی کوتاه مواجه است ممکن است نیازمند یک بودجه نقدی هفتگی باشد. کلید این امر، رهگیری جریانات نقدی در طول زمان است. زمان‌بندی جریان نقدی به اندازه مبلغ آن اهمیت دارد. به قول مالک یک شرکت، "یکی از هشدارهایی که مدیر جریان نقدی² باید بدان توجه کند این است که نه فقط به میانگین پرداختها یا نیاز به نقدینگی توجه نموده بلکه به نقدینگی به‌عنوان تابعی از یک تقویم زمانی بنگرد".

صرفنظر از چارچوب زمانی انتخابی، بودجه نقدی باید بصورت مکتوب وضعیت نقدینگی شرکت را به شیوه‌ای مناسب برای یک کارآفرین ترسیم نماید. تهیه یک طرح نقدی مکتوب یک فرآیند زمان‌بر نیست و می‌تواند به مالک شرکت کمک کند تا از کمبود نقدی غیرمنتظره اجتناب نماید چرا که این امر می‌تواند شرکت را به سمت نابودی بکشاند. یکی از مشاوران مالی یکی از مشتریان خود را توصیف می‌کند که قادر به پرداخت حقوق ماهیانه کارکنانش نبود. اگرچه بانکها معمولاً علاقه چندانی به این کار ندارند، بانک طرف قرارداد او توافق کرد تا حقوق کارکنان را بپردازد. تهیه یک بودجه نقدی به مالکان شرکتهای امکان می‌دهد تا از موارد غیرمنتظره اجتناب کرده و مبالغ نقدی بیش از حد را نگهداری نکنند. صفحه گسترده‌های کامپیوتری، مثل مایکروسافت اکسل و سایر نرم‌افزارها انجام اینکار را سریع و آسان نموده و به کارآفرینان امکان می‌دهند تا پیش-بینی جریانات نقدی خود را با حداقل زمان و تلاش به‌روز کنند.

یک بودجه نقدی بر اساس روش حسابداری نقدی³ است که بدان معناست که دریافتها و پرداختهای نقدی تنها هنگامی ثبت می‌شوند که انتظار بروز معامله نقدی وجود دارد. به عنوان مثال، فروشهای نسبه به مشتریان، تا زمانی که شرکت انتظار دریافت پول نقد از آنها را نداشته باشد در این گزارش نمی‌آید. به همین ترتیب، خریدهای صورت گرفته بصورت نسبه ثبت نمی‌شوند مگر وقتی که مالک شرکت، انتظار پرداخت آنها را داشته باشد. از آنجایی که استهلاک، هزینه مطالبات سوخت و سایر اقلام غیرنقدی مستلزم انتقال پول نقد نیستند، به طور کامل از بودجه نقدی حذف می‌شوند.

¹ . cash map

² . cash flow manager

³ . cash method of accounting

بودجه نقدی چیزی بیش از پیش‌بینی جریان‌ات ورودی و خروجی نقدی شرکت برای یک دوره زمانی نیست و هیچگاه از دقت کاملی برخوردار نخواهد بود. با این وجود، این بودجه تصویر روشنی از مانده نقدی برآوردی شرکت برای دوره مذکور را در اختیار کارآفرین قرار داده و به او نشان می‌دهد که در چه مواقعی نیازمند تزریق نقدی مازاد بوده یا در چه مواردی مانده مازاد نقدی برای سرمایه‌گذاری وجود دارد. همچنین، با مقایسه جریان‌ات نقدی واقعی با جریان‌ات نقدی پیش‌بینی شده، مالک شرکت می‌تواند پیش‌بینی‌های خود را اصلاح کند به گونه‌ای که بودجه‌های نقدی آتی از دقت بالاتری برخوردار باشند.

سیمای یک شرکت

شرکت Computer Gallery

جوزف پوپر، مدیر عامل شرکت Computer Gallery، می‌داند که فقدان نقدینگی تا چه حد می‌تواند برای یک شرکت کوچک کشنده بوده و هر کاری از دستش بر می‌آید انجام می‌دهد تا اطمینان حاصل کند که شرکتش از افتادن به این دام اجتناب می‌کند. او از یک صفحه‌گسترده کامپیوتری برای استخراج مجموع فروش، مطالبات و پرداختها استفاده نموده و مانده نقدی حاصله را بصورت روزانه تهیه می‌کند. حتی هنگامی که او در حال سفر است، مانده نقدی روزانه شرکت خود را تحت کنترل دارد. او نتایج صفحه‌گسترده خود را از طریق یک شرکت خدمات اینترنتی ارسال نموده و شرکت مذکور نیز آنها را روزانه بصورت مجموعه‌ای از اعداد و ارقام برای دفاتر او ارسال می‌کند. او می‌گوید، "نسبت به پول نقد سوءظن شدیدی دارم". این سیستم سبب شده که حسابهای دریافتی تحت کنترل بوده و تضمین می‌کند که نقدینگی ارزشمند شرکت به خوبی بکار گرفته شده و این موضوع منجر به بهبود روابط با بانکدار شرکت شده است.

فرمت تهیه بودجه نقدی بسته به الگوی جریان نقدی شرکت متفاوت است. جدول 3-12 نشان‌دهنده یک بودجه نقدی ماهیانه برای یک فروشگاه کوچک در طول یک دوره چهارماهه است. هر یک از ستونهای ماهیانه باید به دو بخش تخمینی و واقعی (که در اینجا نشان داده نشده است)، تقسیم شوند به نحوی که هر یک از پیش‌بینی‌های نقدی بعدی را بتوان با توجه به معاملات نقدی واقعی به روز نمود. با مقایسه جریان‌ات نقدی پیش‌بینی شده با واقعی و کشف علل مغایرتهای مهم، کارآفرینان می‌توانند دقت بودجه‌های نقدی آتی خود را افزایش دهند. پنج گام اساسی در تهیه یک بودجه نقدی وجود دارد:

- 1- تعیین حداقل مانده نقدی کافی
- 2- پیش‌بینی فروش
- 3- پیش‌بینی دریافت‌های نقدی
- 4- پیش‌بینی پرداخت‌های نقدی
- 5- تعیین مانده نقدی پایان ماه

گام 1: تعیین حداقل مانده نقدی کافی

آنچه به‌عنوان مانده نقدی مازاد برای یک شرکت کوچک در نظر گرفته می‌شود ممکن است برای یک شرکت دیگر کافی نباشد (حتی اگر هر دو شرکت در صنعت مشابهی مشغول فعالیت باشند). بعضی از افراد بیان می‌کنند که مانده نقدی یک شرکت باید دست کم معادل یک‌چهارم بدهی‌های جاری آن باشد ولی این قاعده کلی معمولاً برای شرکت‌های کوچک کارآیی ندارد. مطمئن‌ترین روش تعیین حداقل مانده نقدی مناسب بر اساس تجربه‌های گذشته است. سوابق عملیاتی گذشته نشان‌دهنده نقدینگی مورد نیاز یک کارآفرین برای کشف هزینه‌های غیرمنتظره پس از کسر تمام پرداخت‌های نقدی عادی از دریافت‌های نقدی ماهیانه شرکت است. به عنوان مثال، سوابق گذشته ممکن است نشان‌دهنده این موضوع باشد که بهتر است مانده نقدی به اندازه فروش پنج روز نگهداری شود. نوسانات فصلی می‌تواند حداقل مانده نقدی شرکت را تغییر دهد. به‌عنوان مثال، مانده نقدی مطلوب یک خرده‌فروشی در ماه دسامبر ممکن است بزرگتر از ماه ژوئن باشد.

گام 2: پیش‌بینی فروش

پیش‌بینی فروش، قلب بودجه نقدی است. این پیش‌بینی، عامل اصلی تهیه تصویر صحیحی از وضعیت نقدی شرکت است چرا که فروش در نهایت به دریافتها و پرداختهای نقدی تبدیل می‌شود. برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی، فروش تشکیل‌دهنده منبع اصلی جریان نقدی ورودی به شرکت است.

به همین ترتیب، فروش کالاها مستلزم این است که برای تکمیل موجودی از پول نقد استفاده شود. در نتیجه، بودجه نقدی به دقت پیش‌بینی‌فروشی بستگی دارد که بودجه نقدی از دل آن برآمده است.

جدول 3-12

بودجه نقدی برای یک فروشگاه کوچک

فرضیات:

مانده نقدی در 31 دسامبر = 12,000 دلار

حداقل مانده نقدی مطلوب = 10,000 دلار

فروش بصورت 75 درصد نسیه و 25 درصد نقد انجام می‌گیرد.

فروشهای نسیه به شیوه زیر وصول می‌شوند:

• 60 درصد در اولین ماه پس از فروش وصول می‌شود.

• 30 درصد در ماه دوم پس از فروش وصول می‌شود.

• 5 درصد در ماه سوم پس از فروش وصول می‌شود.

• 5 درصد هیچگاه وصول نمی‌شود.

خوش بینانه	محتمل	بدبینانه	پیش‌بینی‌های فروش به شرح زیرند (بر حسب دلار)
	300,000		اکتبر (واقعی)
	350,000		نوامبر (واقعی)
	400,000		دسامبر (واقعی)
175,000	150,000	120,000	ژانویه
250,000	200,000	160,000	فوریه
250,000	200,000	160,000	مارس
340,000	300,000	250,000	آوریل

فروشگاه مذکور هفتاد درصد قیمت کالاهای خریداری شده را پرداخته و بهای فروش پیش‌بینی شده هر ماه را در ماه قبل از آن می‌پردازد. اجاره 2,000 دلار در هر ماه است.

سررسید پرداخت بهره 7,500 دلاری در ماه مارس است.

پیش‌پرداخت مالیات 50,000 دلاری باید در ماه مارس انجام شود.

سررسید یک پرداخت اضافی سرمایه 130 هزار دلاری در فوریه است.

هزینه ملزومات ماهانه 850 دلار است.

هزینه‌های متفرقه ماهانه 70 دلار است.

درآمد بهره 200 دلاری در ماه فوریه کسب می‌شود.

برآورد حقوق و دستمزد به شرح زیر است:

ژانویه - 30,000 دلار

فوریه - 40,000 دلار

مارس - 45,000 دلار

آوریل - 50,000 دلار

جدول 12-3

ادامه

بودجه نقدی - پیش بینی فروش بدینانه							
دریافتهای نقدی:	اکتبر	نوامبر	دسامبر	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل
فروش	300,000	350,000	400,000	120,000	160,000	160,000	250,000
فروش نسبیه وصولیها:	225,000	262,500	300,000	90,000	120,000	120,000	187,500
60 درصد - یک ماه پس از فروش				180,000	54,000	72,000	72,000
30 درصد - دو ماه پس از فروش				78,750	90,000	27,000	36,000
5 درصد - سه ماه پس از فروش				11,250	13,125	15,000	4,500
فروش نقدی				30,000	40,000	40,000	62,500
بهره				0	200	0	0
کل دریافتهای نقدی				300,000	197,325	154,000	175,000
پرداختهای نقدی:							
خرید				112,000	112,000	175,000	133,000
اجاره				2,000	2,000	2,000	2,000
ملزومات				850	850	850	850
بهره				0	0	7,500	0
پیش پرداخت مالیات				0	0	50,000	0
افزایش سرمایه				0	130,000	0	0
متفرقه				70	70	70	70
حقوق و دستمزد				30,000	40,000	45,000	50,000
کل پرداختهای نقدی				144,920	284,920	280,420	185,920
مانده پایان ماه:							
موجودی نقد (ابتدای ماه)				12,000	167,080	79,485	10,000
+ دریافتهای نقدی				300,000	197,325	154,000	175,000
- پرداختهای نقدی				144,920	284,920	280,420	185,920
موجودی نقد (پایان ماه)				<u>167,080</u>	<u>79,485</u>	<u>(46,935)</u>	<u>(920)</u>
استقراض یا بازپرداخت				0	0	56,935	10,920
موجودی نقد در پایان ماه (پس از استقراض)				<u>167,080</u>	<u>79,485</u>	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>

جدول 12-3

ادامه

بودجه نقدی - پیش بینی فروش محتمل			
اکتبر	نوامبر	دسامبر	ژانویه
300,000	350,000	400,000	150,000
225,000	262,500	300,000	112,000
90,000	90,000	67,500	180,000
45,000	33,750	90,000	78,750
5,625	15,000	13,125	11,250
75,000	50,000	50,000	37,500
0	0	200	0
215,625	188,750	220,825	307,500
175,000	210,000	140,000	140,000
2,000	2,000	2,000	2,000
850	850	850	850
0	7,500	0	0
0	50,000	0	0
0	0	130,000	0
70	70	70	70
50,000	45,000	40,000	30,000
227,920	315,420	312,920	172,920
10,000	54,485	146,580	12,000
215,625	188,750	220,825	307,500
227,920	315,420	312,920	172,920
(2,295)	(72,185)	54,485	146,580
12,295	82,185	0	0
<u>10,000</u>	<u>10,000</u>	<u>54,485</u>	<u>146,580</u>

دریافتهای نقدی:

فروش

فروش نسبی

وصولیها:

60 درصد - یک ماه پس از فروش

30 درصد - دو ماه پس از فروش

5 درصد - سه ماه پس از فروش

فروش نقدی

بهره

کل دریافتهای نقدی

پرداختهای نقدی:

خرید

اجاره

ملزومات

بهره

پیش پرداخت مالیات

افزایش سرمایه

متفرقه

حقوق و دستمزد

کل پرداختهای نقدی

مانده پایان ماه:

موجودی نقد (ابتدای ماه)

+ دریافتهای نقدی

- پرداختهای نقدی

موجودی نقد (پایان ماه)

استقراض یا بازپرداخت

موجودی نقد در پایان ماه (پس از استقراض)

جدول 12-3

ادامه

بودجه نقدی - پیش بینی فروش خوش بینانه						
آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	دسامبر	نوامبر	اکتبر
340,000	250,000	250,000	175,000	400,000	350,000	300,000
255,000	187,500	187,500	131,250	300,000	262,500	225,000
112,500	112,500	78,750	180,000			
56,250	39,375	90,000	78,750			
6,563	15,000	13,125	11,250			
85,000	62,500	62,500	43,750			
0	0	200	0			
260,313	229,375	244,575	313,750			
217,000	238,000	175,000	175,000			
2,000	2,000	2,000	2,000			
850	850	850	850			
0	7,500	0	0			
0	50,000	0	0			
0	0	130,000	0			
70	70	70	70			
50,000	45,000	40,000	30,000			
269,920	343,420	347,920	207,920			
10,000	14,485	117,830	12,000			
296,125	229,375	244,575	313,750			
269,920	343,120	317,920	207,920			
36,025	(99,560)	14,485	117,830			
0	109,560	0	0			
<u>36,205</u>	<u>10,000</u>	<u>14,485</u>	<u>117,830</u>			

دریافتهای نقدی:

فروش

فروش نسبی

وصولیها:

60 درصد - یک ماه پس از فروش

30 درصد - دو ماه پس از فروش

5 درصد - سه ماه پس از فروش

فروش نقدی

بهره

کل دریافتهای نقدی

پرداختهای نقدی:

خرید

اجاره

ملزومات

بهره

پیش پرداخت مالیات

افزایش سرمایه

متفرقه

حقوق و دستمزد

کل پرداختهای نقدی

مانده پایان ماه:

موجودی نقد (ابتدای ماه)

+ دریافتهای نقدی

- پرداختهای نقدی

موجودی نقد (پایان ماه)

استقراض یا بازپرداخت

موجودی نقد در پایان ماه (پس از استقراض)

برای یک شرکت سابقه‌دار، پیش‌بینی فروش بر اساس فروشهای گذشته است ولی مالکان این شرکتها باید به این موضوع دقت داشته باشند که در پیش‌بینی فروش بیش از حد خوشبینانه عمل نکنند. نوسانات اقتصادی، رقابت فزاینده، نوسانات تقاضا، تغییرات طبیعی فصلی و سایر عوامل می‌توانند به میزان قابل توجهی بر الگوهای فروش و لذا جریان نقدی شرکت تأثیر بگذارند. بسیاری از شرکتها، از خرده‌فروشها و هتلها گرفته تا شرکت‌های حسابداری و سازندگان ساختمان، دارای الگوهای فروش نامتقارنی¹ هستند که بصورت نامتوازن در طول سال توزیع شده‌اند. به‌عنوان مثال، تولیدکنندگان لباسهای خاص تقریباً تمام فروش خود را قبل از هالووین² انجام داده و باید در مواد خام و نیروی کار سرمایه‌گذاری کنند تا لباسهای مذکور را برای بهار و تابستان آماده کنند (که مانده نقدی آنها در کمترین مقدار خود است). فروشگاههای نوباره‌های الکلی نیز پانزده تا هجده درصد حجم فروش کل سال خود را بین 15 تا 31 دسامبر انجام می‌دهند. برای شرکت‌هایی که در زمینه تولید تجهیزات آتش‌بازی فعالیت می‌کنند، سه هفته قبل از چهارم جولای، بخش اعظم فروش سالیانه آنها را تشکیل داده و پیک کوچکتري نیز قبل از شب عید سال جدید اتفاق می‌افتد. چهل درصد تمام فروش اسباب‌بازیها در شش هفته آخر سال اتفاق می‌افتد و شرکت‌هایی که کیک میوه‌ای تولید می‌کنند معمولاً پنجاه تا نود درصد فروش خود را در فصل تعطیلات دارند. برای شرکت‌هایی که دارای الگوهای فصلی فروش بالایی هستند، مدیریت مناسب نقدینگی یکی از فعالیت‌های اصلی به حساب می‌آید.

سیمای یک شرکت

شرکت 67 Wine and Spirits

برنی ویسنر، مالک شرکت 67 Wine and Spirits در نیویورک، باید موجودی فروشگاه خود را در طول فصل تعطیلات به میزان 500,000 دلار بالاتر از حد طبیعی برساند. چون عرضه‌کنندگان این شرکت پول کالاهای خود را ظرف سی روز طلب می‌کنند، ویسنر باید جریان نقدی شرکت خود را به دقت مدیریت کرده و مطمئن شود اقلامی را خریداری می‌کند که به سرعت به فروش می‌رسند. او بر یک خط اعتباری تکیه دارد تا اطمینان حاصل کند که شرکت از بحران نقدی اجتناب می‌کند. او می‌گوید، "بهتر است با یکی از بانکها روابط دوستانه‌ای داشته باشید".

چندین تکنیک مقداری وجود دارد که استفاده از آنها ورای حوصله این کتاب است (رگرسیون خطی³، معادلات رگرسیون چندگانه⁴، تجزیه و تحلیل سریهای زمانی⁵ و هموارسازی نمایی⁶) که برای پیش‌بینی فروش در اختیار آن دسته از مالکان مؤسسات بازرگانی است که دارای الگوی فروش مشخصی هستند. این روشها، مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک را قادر می‌سازند تا روند فروشهای گذشته و حال خود را با استفاده از روش برون-یابی⁷ خطی به آینده تعمیم داده و به یک پیش‌بینی فروش نسبتاً دقیق برسند.

پیش‌بینی فروش یک شرکت کوچک مشکل است ولی انجام آن غیرممکن نیست. به‌عنوان مثال، مالک شرکت جدید باید تحقیقاتی را درباره شرکت‌های مشابه انجام داده و الگوهای فروش آنها را در اولین سال عملیاتی مشخص کند. اتاق بازرگانی محلی و انجمنهای تجاری صنایع گوناگون، معمولاً چنین اطلاعاتی را گردآوری می‌کنند.

پیش‌بینی‌هایی مثل مطالعات انجام شده درباره صورتهای مالی سالیانه RMA، که صورتهای مالی شرکت‌هایی با اندازه‌های مختلف در صدها صنعت گوناگون را منتشر می‌کند، ابزار مفیدی در این زمینه به حساب می‌آید. تحقیقات بازار، یکی دیگر از منابع اطلاعاتی است که می‌توان از آن در تخمین فروش سالیانه شرکت‌های نوپا استفاده نمود. سایر منابع بالقوه‌ای که می‌توانند به پیش‌بینی فروش کمک کنند شامل گزارشات آماری، روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون، نظرسنجی‌ها، مطالعات میدانی و آمارهای دولتی محلی است. صحبت با مالکان کسب و کارهای مشابه (البته در خارج

1 . lumpy

2 . Halloween

3 . linear regression

4 . multiple regression

5 . time series analysis

6 . exponential smoothing

7 . extrapolate

از ناحیه تجاری محلی) می‌تواند تخمینهای واقع‌بینانه‌ای را درباره فروش شرکت‌های نوپا در اختیار کارآفرین مذکور قرار دهد. جدول 4-12 نمونه‌ای از اطلاعات بازاریابی مورد استفاده توسط یک کارآفرین برای پیش‌بینی فروش سال اول عملیات را نشان می‌دهد. صرفنظر از تکنیک مورد استفاده کارآفرینان، آنها باید به این موضوع واقف باشند که حتی بهترین تخمینهای فروش نیز می‌توانند با خطاهایی همراه باشند. بسیاری از تحلیل‌گران مالی پیشنهاد می‌کنند که مالک شرکت باید سه تخمین، شامل یک تخمین فروش خوش‌بینانه، یک تخمین فروش بدبینانه و یک تخمین فروش محتمل را انجام داده و سپس یک بودجه نقدی مجزا را برای هر یک از این پیش‌بینی‌ها تهیه کند (کاری که انجام آن با استفاده از یک صفحه گسترده کامپیوتری بسیار ساده است). این پیش‌بینی پویا، مالک شرکت را قادر می‌سازد تا دامنه فروش شرکت را در طول سال بدست آورد.

جدول 4-12

پیش‌بینی فروش برای یک شرکت نوپا

رابرت آدلر درصدد افتتاح یک کارگاه تعمیراتی خودروهای وارداتی است. سندیکای اتومبیل تخمین می‌زند که مالک یک خودروی وارداتی به‌طور میانگین 485 دلار در سال صرف تعمیر و نگهداری آن می‌کند. گاراژ مذکور مشتریان خود را از یک ناحیه تجاری تأمین می‌کند (ناحیه‌ای که شرکت مشتریانش را از آن جذب می‌کند) که در شعاع 20 مایلی آن واقع شده است. گزارشات آماری نشان می‌دهد که خانواده‌هایی که در شعاع مکان پیشنهادی رابرت قرار گرفته‌اند 84,000 خودرو در اختیار دارند که از بین آنها 24 درصد وارداتی هستند. بر اساس تحقیق بازار انجام شده توسط یک مشاور محلی، رابرت بر این باور است که می‌تواند 9/9 درصد بازار مذکور را در این سال بدست آورد. تخمین رابرت از فروش سال اول شرکت بصورت زیر است:

تعداد خودروهای موجود در ناحیه تجاری	84,000 خودرو
× درصد واردات	×24%
= تعداد خودروهای وارد شده به ناحیه تجاری	20,160 خودرو

تعداد خودروهای وارد شده به ناحیه تجاری	20,160 خودرو
× میانگین مخارج نگهداری و تعمیرات	×485 دلار
= کل پتانسیل کسب درآمد بر اثر تعمیر خودروهای وارداتی	9,777,600 دلار

کل پتانسیل کسب درآمد بر اثر تعمیر خودروهای وارداتی	9,777,600 دلار
× سهم بازار برآوردی	×9/9%
= برآورد فروش	967,982 دلار

اکنون رابرت آدلر می‌تواند تخمین فروش سالیانه 967,982 دلاری خود را به تخمین‌های فروش ماهیانه تبدیل کند تا بتواند از آن در تهیه بودجه نقدی شرکت خود استفاده کند.



شما نیز مشاور باشید

انفجار بزرگ و مدیریت جریان نقدی

یک هفته قبل از تعطیلات روز استقلال بوده و بروس زولدان، مدیر عامل شرکت در حال بررسی ترافیک شدید مشتریان برای شعبات شرکت فانتوم فایرورکز¹ در یانگستاون² در اوهایو³ است. در دوره سه هفته‌ای منجر به چهارم جولای، فروشگاه‌های زنجیره‌ای وسایل آتش‌بازی شرکت مذکور با سیل شدید مشتریانی مواجه می‌شوند که از هفت صبح تا نیمه شب به درهای این فروشگاه‌ها هجوم آورده و در صدد تأمین مواد اولیه مورد نیاز برای انجام یک آتش‌بازی درخشان در جشن چهارم جولای هستند. این شرکت در طول این ازدحام کاری سه هفته‌ای، بیش از 25 میلیون پوند تجهیزات آتش‌بازی فروخته و فروش در هر یک از فروشگاه‌های 41 گانه آن غالباً به 400,000 دلار در روز می‌رسد.

با این وجود، پس از طی نقطه اوج فروش در این روز، فروش در بسیاری از فروشگاه‌های این شرکت کاهش یافته و به 5,000 دلار در روز می‌رسد. در این هنگام است که کار واقعی زولدان و کارمندانش آغاز می‌شود. او می‌گوید، «ما یازده ماه برنامه ریزی را برای یکماه فروش انجام می‌دهیم». نه تنها آمادگی برای حجم بالای فروش یکماهه، نیازمند برنامه‌ریزی قبلی بلکه مستلزم تکنیک‌های هوشمندانه مدیریت نقدینگی است. اگر چه فروش در یک‌ماه از سال متمرکز است، هزینه‌های این شرکت در طول سال ادامه دارد.

این فرآیند، مدت کوتاهی پس از فصل اوج فروش در جولای زمانی آغاز می‌شود که آلن زولدان، قائم مقام شرکت و برادر بروس زولدان به چین سفر می‌کند تا سفارشات را برای سال آینده به تولیدکنندگان چینی بدهد. در یک سفر ده روزه، آلن هزاران نمونه از تجهیزات آتش‌بازی را مشاهده کرده و هنگامی که عرضه‌کنندگان در حال نمایش آخرین ابداعات خود در زمینه تجهیزات آتش‌بازی هستند، به شدت مشغول یادداشت‌برداری از آنهاست. در این یادداشت‌ها، آلن مهمترین محصولات را با سه ستاره (بسیار خوب) یا چهار ستاره (عالی) مشخص می‌کند. او حتی اسامی بالقوه‌ای که شرکت فانتوم به محصولات می‌دهد را می‌نویسد. به‌عنوان مثال، «آشوب ستاره دنباله‌دار» یکی از نام‌هایی است که او اخیراً روی یکی از محصولات خود گذاشته و شرکت نیز برای بازاریابی این مواد انفجاری از این نام استفاده می‌کند.

برادران زولدان همراه با پدر خود که یک فروشنده دوره‌گرد بود، در دوران کودکی مجذوب آتش‌بازی بودند چراکه پدرشان این وسایل را به خانه آورده و بسیاری از همسایه‌ها متقاضی خرید آنها بودند. هنگامی که بروس در دانشگاه بود شروع به فروش وسایل آتش‌بازی در صندوق عقب خودروی مادرش نموده و سپس اولین فروشگاه خرده‌فروشی تجهیزات آتش‌بازی را در سال 1979 تأسیس نمود. در آن زمان، فروش تجهیزات آتش‌بازی تنها در 23 ایالت مجاز بود. در حال حاضر 43 ایالت مجوز فروش این تجهیزات را صادر کرده‌اند. در دهه 90، با آغاز فعالیت اینترنت، بروس بدنبال ثبت دامنه‌ای به نام fireworks.com درآمد. در حال حاضر، وبسایت این شرکت میلیون‌ها بیننده داشته و بسیاری از آنها در هفته‌های منتهی به چهارم جولای از آن بازدید می‌کنند. اینترنت مهمترین ابزار بازاریابی این شرکت به حساب می‌آید. بروس می‌گوید که یکی از خریداران بالقوه یک پیشنهاد میلیونی برای خرید امتیاز نام دامنه این شرکت را به او داده ولی او از فروش آن امتناع کرده است. او می‌گوید، «حتی اگر آنها یک پیشنهاد ده میلیونی به من بدهند، اینکار را نخواهم کرد». فروش تجهیزات آتش‌بازی در فصل کسادی به یک چالش تبدیل شده است (اگر چه این شرکت شاهد یک افزایش فروش نسبتاً کوچک قبل از عید سال جدید است). این شرکت هزینه‌های تبلیغاتی خود را با ارسال پیام‌های تبلیغاتی هوشمندانه و ارزان، از طریق نامه‌های الکترونیکی انجام می‌دهد. در طول تعطیلات کریسمس، این شرکت 80,000 کارت تبریک، شامل یک کارت هدیه پنجاه دلاری را ارسال می‌کند. برای افزایش فروش شرکت در دوران کسادی، هنگامی که بخش اعظمی از محصولات خود را سفارش می‌دهد، شرکت مذکور برگزار کننده یک مسابقه بوده و جوایزی را به مشتریانی اعطا می‌کند که بهترین نام را برای محصولات جدید آتش‌بازی شرکت ارائه کنند. این شرکت برای تمام محصولات فروخته شده خود یک تضمین بی‌چون و چرا را برای بازپرداخت پول در نظر گرفته است.

در ماه مارس، حمل تجهیزات آتش‌بازی از چین آغاز می‌شود که بسیاری از تولیدکنندگان تجهیزات آتش‌بازی در آن قرار دارند. پس از عبور از چند مرحله بازرسی و کنترل توسط اداره گمرک ایالات متحده، تجهیزات مذکور به انبارهای دوازده‌گانه این شرکت می‌رسند. در آنجا «آتش‌بازهای حرفه‌ای»⁴ نمونه‌های تحویلی را می‌آزمایند. پس از قراردادن دفترچه‌های راهنما و ایمنی در بسته‌ها، این تجهیزات آتش‌بازی برای تک‌تک فروشگاه‌ها ارسال می‌شوند. برای افزایش فروش در فصل اوج فروش، این شرکت کارت مهمانان ویژه را برای بهترین مشتریان خود ارسال می‌کند (آن دسته از مشتریانی که دست کم 400 دلار

¹ . Phantom Fireworks

² . Youngstown

³ . Ohio

⁴ . professional shooters

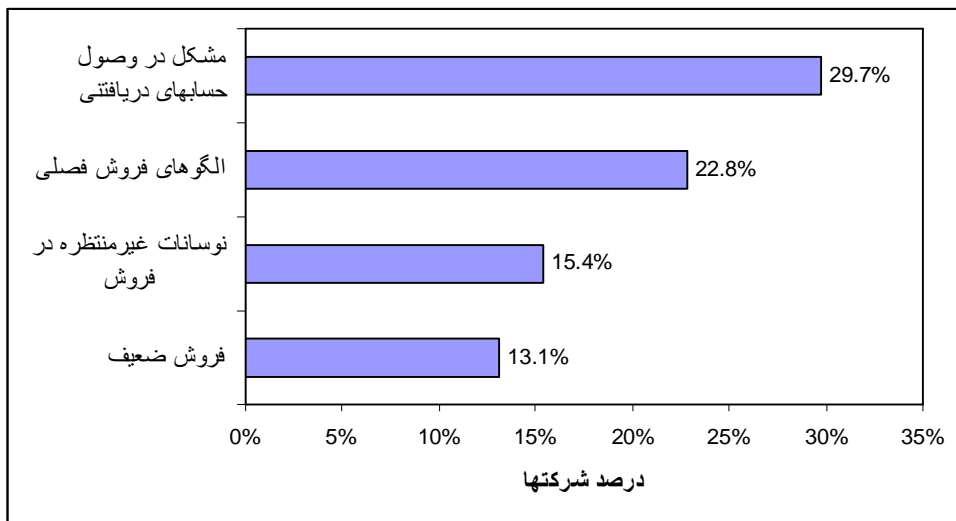
تجهیزات آتش‌بازی خریداری نموده‌اند) و آنها را مشمول دریافت تخفیف می‌کنند. بنا به نظر زولدان، 65 درصد مشتریان این شرکت مرد هستند. تعدادی از مشتریان در نمایشهای آتش‌بازی شخصی خود ولخرجی می‌کنند. استیفن رمن از بالتیمور، اخیراً بیش از 4,400 دلار تجهیزات آتش‌بازی را برای یک مهمانی در چهارم جولای خریداری کرده که آنرا برای 400 مهمان برگزار می‌کند.

1- فروش بالایی فصلی، همانند موردی که برای شرکت مذکور وجود دارد، چه تأثیری بر جریان نقدی این شرکت خواهد داشت؟

2- درباره نحوه مدیریت الگوهای فروش نامنظم شرکت فوق چه توصیه‌ای به زولدان دارید؟ نظر شما درباره مدیریت کلی جریان نقدی چیست؟

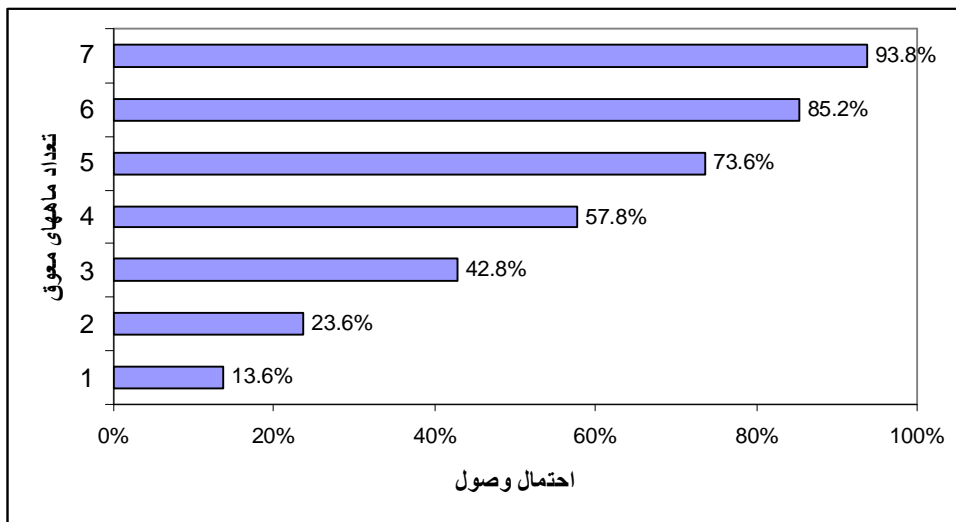
شکل 3-12

علل مشکلات جریان نقدینگی در شرکتهای کوچک



شکل 4-12

وصول حسابهای معوق



گام 3: پیش‌بینی دریافت‌های نقدی

همان‌گونه که در قسمت قبل اشاره شد، فروش، منبع اصلی دریافت‌های نقدی است. هنگامی که شرکتی کالاها یا خدمات خود را بصورت نسیه می‌فروشد، بودجه نقدی باید تأخیر بین فروش و وصول واقعی درآمدهای مربوطه را مد نظر قرار دهد. به خاطر داشته باشید که شما نمی‌توانید پولی که هنوز وصول نکرده‌اید را خرج کنید! به‌عنوان مثال، یک فروشگاه لوازم خانگی ممکن است نتواند پول یخچال فروخته شده در فوریه را تا ماه آوریل یا می وصول کند و بودجه نقدی باید این تأخیر را منعکس کند. برای پیش‌بینی دقیق دریافت‌های نقدی، یک کارآفرین باید حسابهای دریافتی را با تعیین الگوی وصول مطالبات شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. به‌عنوان مثال، سوابق گذشته ممکن است نشان دهنده بیست درصد فروش بصورت نقدی، پنجاه درصد یکماه بعد، بیست درصد ظرف دو ماه پس از فروش، پنج درصد ظرف سه ماه پس از فروش و پنج درصد شامل فروشهای لاوصول باشد. علاوه بر فروش نسیه، یک شرکت کوچک ممکن است پول را به شیوه‌های مختلفی دریافت کند که شامل درآمد بهره، درآمد اجاره، تقسیم سود و نظایر اینها است.

وصول حسابهای دریافتی مشکلات زیادی را برای بسیاری از شرکتهای کوچک به همراه دارد. در حقیقت، مشکل وصول حسابهای دریافتی یکی از علل اولیه مشکلات مربوط به جریان نقدی است که مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک به آنها اشاره نموده‌اند (شکل 3-12 را ببینید). شکل 4-12 نشان‌دهنده اهمیت اقدام سریع پس از تعویق یک حساب است. توجه داشته باشید که احتمال وصول یک حساب معوق با طولانی شدن حساب کاهش خواهد یافت. جدول 5-12 نشان‌دهنده هزینه بالای قصور در وصول بموقع حسابهای دریافتی است.

جدول 5-12

مدیریت حسابهای دریافتی

آیا مشتریانی که بصورت نسیه خرید می‌کنند، پرداختهای خود را با تأخیر انجام می‌دهند؟ اگر چنین است، این حسابهای دریافتی معوقه احتمالاً نشان‌دهنده یکی از دلایل عمده نشت جریان نقدی شرکت شماست. مشتریانی که پرداختهای خود را به کندی انجام می‌دهند، در حقیقت بصورت رایگان و بدون پرداخت بهره از شرکت شما پول قرض می‌کنند. آنها بدون پرداخت هیچ جریمه‌ای از شرکت شما پول قرض کرده و شما فرصت استفاده از پول مذکور در سرمایه‌گذاری‌های سودآور را از دست داده و باید بهره پول جایگزین و جوه از دست رفته را بپردازید. سیاست ضعیف کنترل اعتباری دقیقاً برای شرکت شما چقدر هزینه دارد؟ پاسخ این سوال ممکن است شما را شگفت‌زده کند.

اولین گام، محاسبه نسبت میانگین دوره وصول مطالبات شرکت شماست (بخش "نسبتهای عملیاتی" در فصل یازدهم را ببینید). گام دوم، تعیین سن حسابهای دریافتی برای مشخص کردن میزان حسابهای جاری و معوق است. مثال زیر نحوه استفاده از این اعداد برای محاسبه هزینه حسابهای سررسید گذشته برای شرکتی را نشان می‌دهد که شرایط اعتباری آن، "خالص 30 روزه" است:

65 روز	میانگین دوره وصول مطالبات
30 روز -	- شرایط اعتباری (نسیه)
35 روز	=مازاد بر حسابهای دریافتی
752,500 دلار	میانگین فروش سالیانه 21,500 دلاری * 35 روز
× 8%	× نرخ بازده عادی
60,200 دلار	مازاد هزینه سالیانه

مشتریانی که صورتحسابهای خود را به کندی پرداخت می‌کنند هر ساله بیش از 60,000 دلار برای شرکت هزینه دارند! اگر فروش شرکت شما دارای نوسانات فصلی یا ماهیانه زیادی باشد، این اعداد و ارقام ممکن است در مقایسه با اطلاعات سالیانه مفیدتر باشند.

دلار 21,500 = 7,847,500 ÷ 365 = 365 ÷ مازاد فروش سالیانه = میانگین فروش روزانه *

سیمای یک شرکت

گروه Verse

هنگامی که زندگی رینگر مشغول تهیه طرح کسب و کار گروه Verse، یک شرکت مشاوره بازاریابی با دو سال سابقه در نیویورک بود، پیش‌بینی جریانات نقدی را با این فرض انجام داد که مشتریان صورتحسابهای خود را ظرف سی روز بپردازند. همان‌گونه که او در حال تحقیق بیشتر درباره این صنعت بود، دریافت که بسیاری از مشتریان برای پرداخت صورتحسابهای خود از دو برابر این زمان استفاده می‌کنند. او و شریکش طرح کسب و کار خود را مورد بازنگری قرار دادند تا وصول حسابهای دریافتی کندتر را در این برنامه منعکس کنند. آنها تصمیم گرفتند نقدینگی مورد نیاز شش ماه خود را در اختیار داشته باشند که دو برابر میزان اولیه‌ای بود که برای آن برنامه‌ریزی کرده بودند. قبل از راه‌اندازی گروه Verse، رینگر و شریکش تصمیم به ایجاد سیاست پیش‌دریافت (بیعانه) برای مشاغل خاصی نمودند که نیازمند سرمایه‌گذاری اولیه قابل توجهی بود تا بتوانند از این طریق پول خود را سریعتر وصول کنند. رینگر می‌گوید: "وصول حسابهای دریافتی کند، شیوه انجام فعالیتهای بازرگانی ما را تغییر داده است."

گام 4: پیش‌بینی پرداختهای نقدی

بسیاری از مالکان شرکتهای قدیمی، تصویر روشنی از الگوی پرداختهای نقدی شرکت دارند. در حقیقت، بسیاری از پرداختهای نقدی مثل اجاره، بازپرداخت وام و بهره مبالغ ثابتی هستند که سررسید آنها در تاریخهای معینی اتفاق می‌افتد. عامل کلیدی در هنگام پیش‌بینی پرداختها در یک بودجه نقدی، ثبت آنها در ماهی است که پرداخت می‌شوند و نه هنگامی که تعهد مربوطه صورت می‌گیرد. البته، تعداد پرداختهای نقدی با توجه به هر یک از فعالیتهای بازرگانی خاص متفاوت است ولی تقسیم‌بندیهای زیر معمولاً بصورت استاندارد در مورد پرداختهای نقدی وجود دارند: خرید موجودی یا مواد خام، حقوق و دستمزد، اجاره، مالیات، وام، بهره، هزینه‌های فروش، خرید دارایی‌های ثابت، هزینه‌های سربار و هزینه‌های متفرقه. معمولاً، تمایل مالک به تخمین کمتر از حد پرداختهای نقدی می‌تواند منجر به بروز یک بحران نقدینگی شود. برای اجتناب از این امر، کارآفرینان زیرک، حساب پرداختهای نقدی خود را با یک ضریب اطمینان در نظر گرفته و این‌گونه فرض می‌کنند که این هزینه‌ها بیش از رقم مورد انتظار خواهد بود. این امر، خصوصاً برای کارآفرینانی که در حال راه‌اندازی کسب و کارهای جدید هستند واجد اهمیت بیشتری است. در حقیقت بعضی از تحلیلگران مالی توصیه می‌کنند که مالکان جدید، پرداختهای نقدی را به بهترین شکل ممکن برآورد کرده و سپس بین 10 تا 25 درصد به آن بیفزایند. صرفنظر از نوع تکنیک پیش‌بینی مورد استفاده، کارآفرینان باید از تخمین کمتر از حد واقعی پرداختهای نقدی اجتناب کنند چرا که می‌تواند منجر به کمبود شدید نقدینگی و احتمالاً ورشکستگی شود.

در بعضی مواقع مالکان مؤسسات بازرگانی در تهیه پیش‌بینی‌های اولیه دریافتها و پرداختهای نقدی با مشکل مواجهند. یکی از موثرترین تکنیکهای غلبه بر مانع "من نمی‌دانم از کجا شروع کنم" این است که لیست روزانه‌ای از اقلامی که منجر به ایجاد پول نقد می‌شود (دریافتها) و مواردی که این پولها در آن صرف می‌شود (پرداختها) را تهیه کنید.

سیمای یک شرکت

شرکت Champion Awards

سوزان باون مدیر عامل شرکت Champion Awards، یک تولید کننده نه میلیون دلاری دستگاه‌های چاپ روی لباس، با ردیابی جریانات نقدی ورودی و خروجی شرکت، صورتحساب جریان نقدی را بصورت روزانه تهیه می‌کند. با تمرکز بر ساده نگهداشتن این فرآیند، باون هر روز صبح چند دقیقه را صرف بروزرسانی اطلاعات روز قبل، در چهار حوزه کلیدی می‌نماید:

• حسابهای دریافتی:

1- ما دیروز چه صورتحسابهایی را ارسال کردیم؟

2- ما عملاً چه میزان از صورتحسابهای خود را وصول کرده‌ایم؟

• حسابهای پرداختی

3- ما دیروز چه صورتحسابهایی را دریافت کردیم؟

4- در مجموع ما چه میزان از صورتحسابها را در روز گذشته پرداخته‌ایم؟

اگر باون روند غلطی را مشاهده کند (صورتحسابهای جدید بیشتر در مقایسه با فروش جدید یا پول خروجی بیشتر در مقایسه با پول ورودی)، او اقدامات اصلاحی فوری را برای محافظت از جریان نقدی خود انجام می‌دهد. مزایای حاصله (که دست کم از آن جمله می‌توان به آرامش خاطر حاصل از آگاهی از

عدم ایجاد بحران نقدینگی اشاره کرد) بیش از ده دقیقه‌ای است که او هر روز صرف انجام این فرآیند می‌کند. باون می‌گوید، "من از زمان آغاز فعالیت کاری خود در سال 1970، سعی کرده‌ام که هر روز ماندهٔ دفاتر خود را بصورت متوازن در بیاورم."

گام 5: تخمین ماندهٔ نقدی پایان ماه

برای تخمین ماندهٔ نقدی هر ماه، مالک شرکت ابتدا باید ماندهٔ نقدی آغاز هر ماه را تعیین کند. ماندهٔ نقدی اول ماه، شامل موجودی پول نقد به همراه موجودی حسابهای جاری و پس‌انداز است. در نتیجه، ماندهٔ نقدی پایان هر ماه عبارت است از ماندهٔ نقدی اول ماه بعد. سپس، مالک شرکت به سادگی کل دریافت‌های نقدی را بدان اضافه کرده و کل پرداخت‌های نقدی را از آن کسر می‌کند تا به ماندهٔ پایان ماه برسد (قبل از اینکه هیچگونه استقراضی در این زمینه صورت بگیرد). ماندهٔ مثبت نشان می‌دهد که شرکت دارای مازاد نقدی برای ماه مذکور است ولی ماندهٔ منفی نشان‌دهندهٔ کسری نقدی حاصله است (مگر اینکه مالک شرکت بتواند وجوه اضافی را وصول یا استقراض نماید).

معمولاً ماندهٔ نقدی یک شرکت از یک ماه تا ماه دیگر در نوسان است که این امر بیانگر الگوهای فروش فصلی است. این نوسانات طبیعی بوده ولی مالکان شرکتها باید بدقت دنبال یافتن الگوهای افزایش یا کاهش ماندهٔ نقدی در طول زمان باشند. روند افزایشی نشان می‌دهد که شرکت کوچک دارای نقدینگی مازاد است که می‌توان آنرا در بعضی از سرمایه‌گذاری‌های درآمدزا قرار داد. از طرف دیگر، الگوی کاهش نقدینگی به او هشدار می‌دهد که شرکت در حال نزدیک شدن به یک بحران نقدینگی است.

یک بودجهٔ نقدی نه تنها نشان‌دهندهٔ جریان‌های نقدی ورودی و خروجی به یک مؤسسهٔ بازرگانی کوچک است بلکه به مالک شرکت مذکور امکان می‌دهد تا کمبود و مازاد نقدی را پیش‌بینی کند. به قول یکی از مشاوران شرکتهای بازرگانی، "سپس شما می‌توانید به بانک مراجعه کرده و یک خط اعتباری "فصلی" را به مدت شش ماه (به‌جای 12 ماه) درخواست کنید. شما از این طریق می‌توانید هزینه‌های استقراض خود را به نصف کاهش دهید". با برنامه‌ریزی زود هنگام برای رفع نیازهای نقدینگی، یک شرکت کوچک می‌تواند از مزایای زیر بهره‌مند گردد:

- میزان و سرعت جریان‌های نقدی ورودی به شرکت را افزایش دهد.
- میزان و سرعت جریان‌های خروجی از شرکت را کاهش دهد.
- کارآمدترین استفاده از پول نقد موجود را به عمل آورد.
- از فرصتهای صرفه‌جویی در پول، مثل تخفیف‌های مقداری و نقدی، بهره‌برداری کند.
- نیازهای فصلی مؤسسهٔ بازرگانی را تأمین کند.
- یک برنامهٔ دقیق دربارهٔ استقراض تهیه کند.
- یک برنامهٔ کارآمد را در زمینهٔ بازپرداخت بدهیها تهیه نماید.
- وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران را تحت تأثیر توانایی خود در برنامه‌ریزی و بازپرداخت منابع مالی مذکور قرار دهد.
- وجوهی را برای فرآیند توسعهٔ خود تأمین کند.
- برای نقدینگی مازاد برنامه‌ریزی کند.

به قول یکی از کارشناسان، "جریان نقدی، تضمین‌کنندهٔ بقاء تمام مؤسسات بازرگانی است. جریان نقدی را به شکل موثری مدیریت کنید تا شرکت شما روی پای خود بایستد. اگر جریان نقدی به خوبی مدیریت نشود، دیر یا زود نابود خواهید شد. این امر به همین سادگی اتفاق می‌افتد". متأسفانه، بسیاری از مالکان کسب و کارهای کوچک بدین دلیل از این مزایا محرومند که نمی‌توانند نقدینگی خود را به شکل مناسبی مدیریت کنند. در یکی از مطالعات اخیر این‌گونه گزارش شده است که فقط 32 درصد مالکان شرکتهای کوچک از تکنیکی رسمی برای ردیابی جریان‌های نقدی شرکت خود استفاده نموده‌اند. چون مشکلات جریان نقدینگی معمولاً به مرور زمان در مؤسسهٔ بازرگانی مخفی می‌شود، مدیریت نامناسب نقدینگی غالباً خطای پرهزینه‌ای خواهد بود که در بعضی مواقع به بهای نابودی شرکت اتفاق خواهد افتاد.



شما نیز مشاور باشید

در جستجوی یک پیش‌بینی برای جریان نقدی

داگلاس مارتینز هنگام سوار شدن به خودرویش گفت، "من هیچگاه این اشتباه را مجدداً مرتکب نخواهم شد." مارتینز به تازگی از جلسه‌ای با بانکی که با آن کار می‌کرد خارج شده بود. بانک مذکور خوشبینی چندانی به شانس شرکت مارتینز به دریافت وام مورد نیاز او را نداشت. او زیر لب می‌گفت، "من باید قبلاً خودم را بهتر برای این جلسه آماده می‌کردم." او از دست خودش عصبانی بود. او می‌گفت، "حق با مشاوره بود که در مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک بود. دغدغه اصلی بانکداران هنگام ارائه وام، جریان نقدی است."

مارتینز با خود اندیشید، "دست کم من این فرصت را برای خودم حفظ کردم که به او بگویم رسماً آماده درخواست وام مذکور نبوده‌ام. ولی من کارهای زیادی برای انجام دارم. باید یک هفته صرف تهیه یک بودجه نقدی نمایم تا آن را ضمیمه درخواست وام کنم. ممکن است مشاور مذکور بتواند در این زمینه به من کمک کند."

هنگامی که مارتینز به دفترش بازگشت، پرونده‌های حاوی تمام گزارشات مالی شرکت خود را جمع‌آوری کرده و درآمدها و هزینه‌های خود را با استفاده از یک صفحه‌گسترده کامپیوتری تهیه کرد. سپس با مشاور مذکور تماس گرفته و وضعیت را برای او توضیح داد. هنگامی که بعد از ظهر همان روز وارد دفتر مشاور مذکور شد، آنها شروع به سازماندهی این اطلاعات نمودند. در اینجا، اطلاعات گردآوری شده نشان داده شده است.

مانده نقدی فعلی	8,750 دلار
الگوی فروش	71% نسیه و 29% نقد
وصولی‌های فروشهای نسیه	68% در همان ماه
	19% ماه بعد
	7% دو ماه بعد
	6% لاوصول (بدهیهای سوخت‌شده)

پیش‌بینی‌های فروش	بدبینانه	محتمل	خوش‌بینانه
جولای (واقعی)	----	18,750	-----
آگوست (واقعی)	----	19,200	-----
سپتامبر (واقعی)	----	17,840	-----
اکتبر	15,000	17,500	19,750
نوامبر	14,000	16,500	18,500
دسامبر	11,200	13,000	14,000
ژانویه	9,900	12,500	14,900
فوریه	10,500	13,800	15,800
مارس	13,500	17,500	19,900

هزینه ملزومات	800 دلار در هر ماه
اجاره	1,200 دلار در هر ماه
وام کامیون	317 دلار در هر ماه

حقوق و دستمزد برآوردی (شامل مالیات بر حقوق):

اکتبر	2,050 دلار
نوامبر	1,825 دلار
دسامبر	1,725 دلار
ژانویه	1,725 دلار

فوریه	1,950 دلار
مارس	2,425 دلار

شرکت مذکور، 63% قیمت فروش را برای موجودی خریداری شده عملاً در ماه بعد می‌پردازد (مارتینز، شرایط اعتباری خالص 30 روزه را با عرضه‌کنندگان خود توافق کرده است).

سایر هزینه‌ها:

حق بیمه 1,200 دلار که در آگوست و فوریه قابل پرداخت است.

ملزومات اداری 95 دلار در هر ماه

هزینه‌های نگهداری 75 دلار در هر ماه

ملزومات کامپیوتری 75 دلار در هر ماه

تبلیغات 550 دلار در هر ماه

هزینه‌های قانونی و حسابداری 250 دلار در هر ماه

هزینه‌های متفرقه 60 دلار در هر ماه

سررسید پرداخت مالیات 1,400 دلاری در ماه دسامبر است. مارتینز یک حداقل مانده نقدی 2,000 دلاری را برای خود تعیین کرده و می‌تواند با نرخ بهره‌ای معادل 8/75% پول قرض کند.

داگلاس از مشاور مذکور پرسید: خوب نظر شما چیست؟

1- نقش مشاور مذکور را در نظر گرفته و به داگلاس کمک کنید تا یک بودجه نقدی شش ماهه که آغاز آن از ماه اکتبر است را تهیه کند.

2- با استفاده از این بودجه نقدی، چه نتیجه‌گیری‌هایی را می‌توانید از کسب و کار داگلاس داشته باشید؟

3- چه توصیه‌هایی دارید که از طریق آن بتوان به داگلاس برای بهبود جریان نقدی شرکت او کمک نمود؟

12-5: عناصر سه‌گانه مهم در مدیریت نقدینگی

مالکان مؤسسات بازرگانی نباید انتظار ردیابی تمام جریان‌های مالی را در مؤسسه خود داشته باشند. با این وجود، با تمرکز بر سه عامل اولیه مشکلات جریان‌های نقدی، آنها می‌توانند به میزان قابل توجهی احتمال مواجهه با یک بحران نقدی ویرانگر را کاهش دهند. عناصر سه‌گانه اصلی مدیریت نقدینگی شامل حساب‌های دریافتی، حساب‌های پرداختی و موجودی هستند. یک شرکت همیشه باید درصدد تسریع حساب‌های دریافتی و گسترش حساب‌های پرداختی خود باشد. یک نسخه خوب در زمینه مدیریت نقدینگی، مستلزم وصول هر چه سریعتر پول نقد شرکت و اقتصادی کردن هزینه‌ها با پائین نگه داشتن آنها و پرداخت پول نقد شرکت با حداقل سرعت ممکن به سایرین است. مالکان مؤسسات بازرگانی، همچنین باید موجودی انبار را به دقت زیر نظر داشته و از قفل کردن نقدینگی ارزشمند به شکل موجودی بیش از حد اجتناب کنند.

12-5-1: حساب‌های دریافتی

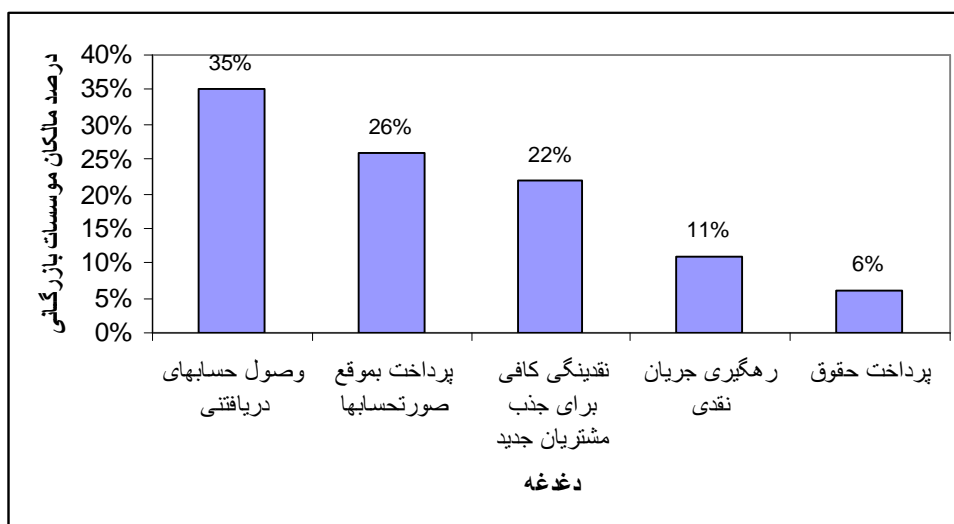
فروش نسبه کالاها و خدمات، دشمن بسیاری از مؤسسات بازرگانی کوچک است. بسیاری از مشتریان انتظار دارند که کالاها را بصورت نسبه خریداری کنند و مالکان شرکتها نیز برای از دست ندادن مشتریان و واگذاری آنان به رقبا مبادرت به اینکار می‌کنند. با این وجود، فروش نسبه به مشتریان بسیار پرهزینه است. این امر، نیازمند کاغذبازی و نقدینگی بیشتر در زمینه حساب‌های دریافتی است. علاوه بر این، از آنجایی که توسعه اعتبار اصولاً نوعی قرض‌دادن پول به حساب می‌آید، ریسک مربوطه نیز بالاتر است. همه مالکان مؤسسات بازرگانی که کالاهای خود را بصورت نسبه می‌فروشند، با مشتریانی مواجه می‌شوند که پول خود را دیر پرداخته یا در بدترین حالت اصلاً آنرا نمی‌پردازند. شکل 5-12 نشان‌دهنده نتایج یکی از مطالعات صورت گرفته توسط امریکن اکسپرس درباره مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک است که دارای مشکلات جریان نقدینگی هستند. توجه داشته باشید بیشترین مشکلات جریان نقدینگی که کارآفرینان به آنها اشاره می‌کنند، وصول حساب‌های دریافتی آنهاست.

فروش نسبه یکی از فرآیندهای رایج در فعالیتهای بازرگانی است. کارشناسان تخمین می‌زنند که نود درصد فروشهای صنعتی و عمده‌فروشی بصورت نسبه بوده و چهل درصد فروش خرده‌فروشی نیز بر همین اساس انجام می‌گیرد. یکی از مطالعات انجام شده درباره شرکت‌های کوچک در طیفی از صنایع گوناگون، گزارش داده است که 77 درصد از آنها اعتبار مشتریان خود را افزایش داده‌اند. از آنجایی که فروش نسبه رواج بسیار

زیادی دارد، یک برنامه منسجم و قوی نقش اساسی در مدیریت جریان نقدی شرکت دارد. یک سیاست اعتباری سهل گیرانه، می تواند منجر به تضعیف جریان نقدی شرکت شده و هیچ چیزی به جز مشتریان کند و بدحساب را نصیب شرکت نسازد. از طرف دیگر، سیاستی که بدقت طراحی شده باشد می تواند یک ابزار فروش قدرتمند بوده، سبب جذب مشتریان شده و جریان نقدی را تقویت کند. کارآفرینان باید به خاطر داشته باشند تا وقتی که نتوانند پول نقد را از مشتریان وصول کنند فروش محقق نمی شود! تبدیل حسابهای دریافتی به پول نقش اساسی در بقاء شرکت دارد.

شکل 5-12

دغدغه‌های مربوط به جریان نقدی



سیمای یک شرکت

Parker LePla

هنگامی که بسیاری از مشتریان یک شرکت روابط عمومی، که در یک صنعت پیشرفته مشغول فعالیت بود، شروع به از دست رفتن کردند، لین پارکر دریافت که شرکتش با یک تهدید جدی مواجه شده است. او می گوید، "ما صدها هزار دلار حساب معوقه داشته و می دانستیم که باید وصول حسابهای دریافتی را بعنوان یک اولویت در نظر بگیریم." پارکر، یک فرآیند گردش کار را برای وصول نقدینگی شرکت به مورد اجرا گذاشت و گامهایی که هر یک از کارکنان باید در این زمینه بر می داشتند را مشخص کرده و دامنه فعالیتهای آن از ارسال نامه های الکترونیکی از طرف یکی از مدیران حسابها گرفته تا واگذاری حساب مذکور به وکیل برای وصول آن حساب را شامل می شد. تلاشهای او نتیجه داد. ظرف شش ماه، حسابهای معوقه بیش از نود درصد کاهش یافته و از 450,000 دلار به 45,000 دلار رسید.

سیمای یک شرکت

HighTech Connect

رن سیگل، رئیس شرکت HighTech Connect، یک شرکت روابط عمومی که بر شرکتهای دارای تکنولوژی بالا تمرکز دارد، متوجه خطر ارائه خدمات به شرکتهایی شده است که قادر یا مایل به پرداخت بدهی های خود نیستند. احتمال وجود حسابهای لاوصول برای این شرکت بالاست چرا که بخش اعظمی از مشتریان آن، شرکتهای نوپایی هستند که وضعیت خطرناکی داشته و در زمینه تکنولوژی بالا فعالیت می کنند. قبل از پذیرش یک مشتری جدید، سیگل زمانی را صرف بررسی درجه اعتباری شرکت، مبلغ سرمایه، پشتوانه های مالی و شهرت آن می نماید. علاوه بر یک بررسی اعتباری رسمی، سیگل بر شبکه گسترده تماسهایی که با سیلیکون ولی¹ دارد تکیه می کند تا یک ارزیابی درونی از شرکتهایی داشته باشد که درصدد استفاده از شرکت او هستند. موشکافی و کوشش پیوسته او نتیجه داده است. از زمان آغاز این فرآیند، تنها یکی از مشتریان به دلیل ورشکستگی قادر به پرداخت حسابهای خود نشده است.

¹ . Silicon Valley

چگونه یک سیاست اعتباری و سیاست وصول مطالبات را ایجاد کنیم: اولین گام در ایجاد یک سیاست کارآمد اعتباری، ارزیابی دقیق مشتریان قبل از ارائه اعتبار به آنهاست. متأسفانه تعداد کمی از شرکتها قبل از فروش به مشتریان جدید یک ارزیابی اعتباری از آنها انجام می‌دهند. با توجه به یکی از مطالعات انجام شده، حدود 95 درصد شرکت‌های کوچکی که محصولات خود را بصورت نسبه می‌فروشند آنرا به هر کسی که طالب آن بوده فروخته‌اند. بسیاری از آنها هیچ روش کنترل اعتباری نداشته‌اند.

یک سیاست اعتباری تفصیلی، اولین خط دفاعی علیه زیان‌هایی است که در اثر بدهی‌های سوخت و لاوصول به شرکت وارد می‌شود. قبل از فروش نسبه، مالکان مؤسسات بازرگانی باید از مشتری مذکور بخواهند یک درخواست ویژه مناسب با نیازهای خاص شرکت را ارائه کنند. پس از گردآوری اطلاعات کافی برای اعتبارسنجی، مالکان مؤسسات بازرگانی باید با کنترل مراجع اعتباری مشتری مذکور از این اطلاعات استفاده کنند. صرفه‌جویی ناشی از کاهش هزینه‌های مطالبات سوخت شده می‌تواند بیش از هزینه استفاده از یک مرکز خدمات اعتباری مثل Dun & Bradstreet، Experian، Equifax، TransUnion باشد. برای کارآفرینانی که مبادرت به فروش کالاهای خود به سایر شرکتها می‌کنند، Dun & Bradstreet خدمات مفیدی از جمله ارزیابی ریسک شرکت را ارائه می‌کند که برای ارزیابی درجه اعتباری شرکت‌های کوچک بکار می‌رود.

انجمن ملی مدیریت اعتبار، یکی دیگر از منابع مهم اطلاعات اعتباری است، چرا که اطلاعاتی را درباره تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک گردآوری می‌کند. هزینه کنترل اعتبار یک مشتری بالقوه در این شرکتها بین 15 تا 85 دلار است که هنگام فروش هزاران دلار کالا یا خدمت به یک مشتری جدید عدد چندان قابل توجهی نیست. اینترنت، فرآیند کنترل اعتبارات را تسهیل کرده است. شرکت‌هایی مثل Dun & Bradstreet، Experian، Equifax، TransUnion، شرکت اعتباری Veritas و شرکت KnowX کارآفرینان را قادر می‌سازند تا اطلاعات اعتباری را درباره مشتریان بالقوه جمع‌آوری کنند. متأسفانه تعداد کمی از شرکت‌های کوچک، زمان خود را صرف انجام کنترل اعتباری می‌کنند. در یکی از مطالعات مشخص شد که تنها یک سوم شرکتها با کنترل درجه اعتباری مشتریان بالقوه، از خود در قبال آنها محافظت کرده‌اند.

گام بعدی مستلزم ایجاد یک سیاست اعتباری مکتوب مشخص و اطلاع‌رسانی زودهنگام در زمینه شرایط اعتباری مشتریان است. تجربیات صنعت غالباً به گونه‌ای است که شرایط اعتباری را به شرکت دیکته می‌کند (معمولاً 30 روزه) ولی هیچ یک از مؤسسات بازرگانی مجبور نیستند خود را مقید به رعایت استانداردهای صنعت نمایند. یک توافقنامه اعتباری، باید بصورت شفاف بیانگر تمام شرایطی باشد که مؤسسه بازرگانی مذکور در صورت لاوصول شدن حساب مورد نظر قادر به اعمال آنها بوده و شامل بهره، هزینه دیرکرد، حق وکالت و نظایر اینهاست. قصور در تعیین این شرایط در قرارداد بدان معناست که پس از بروز مشکل نمی‌توان آنها را به قرارداد مذکور اضافه نمود. شما چه زمانی صورتحساب را صادر می‌کنید؟ تاریخ سررسید در چه زمانی است: فوراً، پس از 30 روز یا پس از 60 روز؟ (با توجه به یکی از مطالعات انجام شده توسط فدراسیون ملی کسب و کارهای مستقل (NFIB)، رایج‌ترین شرایط فروش نسبه شرکت‌های کوچک، خالص 30 روزه است و بدان معناست که پرداخت ظرف 30 روز پس از دریافت فاکتور انجام می‌شود). آیا هزینه دیرکرد را منظور می‌کنید؟ اگر چنین است نرخ آن چقدر است؟ (مجموعه گزارشات NFIB نشان می‌دهد که 65 درصد مالکان کسب و کارهای کوچک هزینه دیرکردی را در این زمینه منظور نکرده یا بهره‌ای را برای مانده حسابهای معوق در نظر نمی‌گیرند). برای حداکثر کردن جریان نقدی، سیاستهای اعتباری یک شرکت کوچک باید حتی‌الامکان محکم بوده و در محدوده قوانین فدرال و ایالتی قرار داشته باشد. با توجه به گزارش انجمن شرکت‌های وصول مطالبات در آمریکا، اگر یک مؤسسه بازرگانی بیش از 5% فروش خود را به عنوان بدهی‌های سوخت و لاوصول منظور کند، مالک شرکت باید سیاست اعتباری و وصول مطالبات خود را محکم‌تر و سختگیرانه‌تر کند.

گام سوم یک سیاست اعتباری مؤثر، ارسال فوری صورتحسابهاست چرا که مشتریان به ندرت قبل از دریافت صورتحساب آنرا می‌پردازند. سنگ بنای وصول بموقع حسابهای دریافتی، کسب اطمینان از این موضوع است که شما صورتحساب مشتریان خود را تهیه کرده و آنرا بلافاصله برای مشتریان ارسال می‌کنید. به قول یکی از کارآفرینان، "هر چه شما صورتحساب را سریع‌تر ارسال کنید، احتمالاً چک مذکور زودتر در سبد نامه‌های پستی شما قرار خواهد گرفت. در محیط تولیدی، به محض خروج کالا از درب شرکت، صورتحساب آنرا برای مشتری ارسال کنید". به همین ترتیب، صنایع خدماتی که صورتحساب را به ازای ساعت کاری برای مشتری ارسال می‌کنند باید این فرآیند را بصورت روزانه یا هفتگی انجام داده و صورتحساب مذکور را بر اساس قرارداد برای مشتری ارسال نمایند. بعضی از مؤسسات بازرگانی از ارسال صورتحسابها بصورت یک چرخه

استفاده می‌کنند¹ که در آن، شرکت در هر روز از ماه برای بخشی از مشتریان اعتباری خود صورتحساب ارسال می‌کند تا بتواند دریافت‌های نقدی غیریکنواخت را بصورت یکنواخت درآورد.

مالکان شرکتهای کوچک می‌توانند چندین گام را برای تشویق پرداخت فوری صورتحسابها توسط مشتریان انجام دهند:

- اطمینان حاصل کنید که تمام صورتحسابها شفاف، دقیق و بموقع هستند.
- توصیفی از کالاها و خدمات خریداری شده را بصورت شفاف انجام داده و یک شماره حساب به آنان اعلام کنید.
- اطمینان حاصل کنید که قیمت و شرایط صورتحساب با قیمت اعلام شده در سفارشات یا قراردادهای خرید همخوانی دارد.
- مانده معوقه و دوره فروش (به عنوان مثال، خالص 30 روزه) را در تمام فاکتورها پررنگ کنید. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت Xerox، به این نتیجه رسید که پررنگ کردن قسمت مانده معوق صورتحسابها منجر به افزایش سرعت وصول حسابها به میزان 30% خواهد شد.
- یک شماره تلفن و فرد مسئول را در سازمان تعیین کنید تا در مواقعی که مشتری در این زمینه سؤال یا ابهامی دارد آنرا برای او برطرف کند.

هنگامی که تاریخ سررسید حساسی فرا می‌رسد، مالک یک شرکت کوچک باید اقدامات فوری را در این زمینه انجام دهد. هر چه از مدت زمان سررسید حساب بیشتر بگذرد، احتمال وصول آن کمتر خواهد شد. بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی به محض سررسید حساب، یک یادداشت ثانویه را برای مشتری ارسال کرده و درخواست پرداخت فوری می‌کنند. اگر نامه مذکور ثمربخش نباشد، گام بعدی تماس تلفنی است. هدف از تماس تلفنی با مشتری مذکور، دریافت تعهد از او برای پرداخت کل مبلغ صورتحساب در یک تاریخ معین است (نه "بزودی" یا "هفته آینده"). پیگیری با یک نامه الکترونیکی یا نامه‌ای که خلاصه تعهدات تلفنی در آن آمده باشد نیز مفید است. اگر مشتریان مذکور همچنان از پرداخت صورتحساب امتناع ورزند، کارشناسان وصول مطالبات موارد زیر را به شما توصیه می‌کنند:

- ارسال یک نامه از طریق وکیل شرکت
 - تحویل حساب مذکور به وکیل مطالبات
 - به عنوان یک راهکار نهایی، استفاده از یک شرکت متخصص در زمینه وصول مطالبات (قانون تجارت آمریکا می‌تواند لیستی از مؤسسات مشهور در این زمینه را اختیار شما قرار دهد).
- اگر چه مؤسسات و وکلای وصول مطالبات بین 25 تا 50 درصد مطالبات وصول شده را دریافت می‌کنند، غالباً ارزش بهای مذکور را دارند. با توجه به گزارش انجمن آمریکایی متخصصان وصول مطالبات، تنها پنج درصد حسابهایی که بیش از نود روز از تاریخ سررسید آنها می‌گذرد بصورت داوطلبانه پرداخت می‌شوند. هنگام برخورد با مشتریان بدحساب، مالکان مؤسسات بازرگانی باید مطمئن شوند که اصول قانون فدرال در زمینه وصول مطالبات مشکوک‌الوصول و سوخت مبنی بر امتناع از ایراد هرگونه فشار و آزار در هنگام وصول مطالبات را رعایت می‌کنند (مثل تماس تلفنی مکرر، تهدید به خشونت، بازگویی این موضوع به اشخاص ثالث یا استفاده از کلمات رکیک). هنگام وصول مطالبات سررسید گذشته، قاعده اولیه این است که هیچگاه خونسردی خود را از دست ندهید. یک نگرش دوستانه ولی محکم که با مشتریان با احترام برخورد می‌کند به احتمال بیشتری منجر به پرداخت پول در مقایسه با تهدیدهای خشونت آمیز خواهد بود.
- جدول 6-12 به خطاهای رایج دهگانه در زمینه وصول مطالبات اشاره می‌کند که مالکان مؤسسات بازرگانی نوعاً آنها را مرتکب شده و نحوه اجتناب از آنها را نیز بیان می‌کند.

¹ . cycle billing

خطاهای دهگانه در وصول مطالبات و نحوه اجتناب از آنها

مالکان مؤسسات بازرگانی غالباً هنگام تلاش برای وصول مطالبات مشتریان خود مرتکب اشتباهاتی می‌شوند. کنترل سوابق اعتباری مشتریان بالقوه و انعقاد قرارداد فروشی که دقیقاً بیانگر مفاد قرارداد در صورت معوق شدن حساب باشد می‌تواند به تقلیل مشکلات ناشی از وصول مطالبات کمک کند. با این وجود، حتی بهترین سیستمها هم دیر یا زود با مشتریان بدحساب مواجه می‌شوند. در این صورت چه اتفاقی خواهد افتاد؟ مالکان شرکتها باید از خطاهای زیر در زمینه وصول مطالبات اجتناب کنند:

خطای 1: تأخیر در تماس تلفنی در زمینه وصول مطالبات: بسیاری از کارآفرینان، زمان و منابع ارزشمند خود را صرف ارسال چهار یا پنج نامه هشداردهنده به مشتریان بدحساب می‌کنند که معمولاً اثر بخشی کمی دارد. در عوض، هنگامی که سررسید صورتحسابی گذشت، ظرف یک هفته با مشتری مذکور تماس بگیرید تا مطمئن شوید که او صورتحساب مذکور را دریافت کرده و اطلاعات آن دقیق است. از او درخواست پرداخت آنرا نمائید.

خطای 2: قصور در درخواست از مشتری برای پرداخت صورتحساب برای اجتناب از عصبانی کردن مشتری: بعضی از کارآفرینان با فروتنی از مشتری می‌پرسند: آیا فکر نمی‌کنید که باید این صورتحساب را بزودی بپردازید؟ در عوض، محکم ولی بصورت کاملاً حرفه ای درخواست پرداخت کل مبلغ صورتحساب را تا یک تاریخ معین نمایید.

خطای 3: مستأصل به نظر برسید: بعضی از کارآفرینان ضعف خود را با بیان این موضوع نشان می‌دهند که باید پرداختهایی را انجام داده و یا نمی‌توانند حقوق کارکنان یا صورتحسابهای خود را بپردازند. این امر اهرم و نیروی بیشتری را در اختیار مشتری قرار می‌دهد تا تخفیف یا زمان بیشتری بگیرد. در عوض، از او بخواهید صورتحساب مذکور را بپردازد چرا که تاریخ سررسید آن گذشته است. هیچگونه توضیح دیگری نیز در این زمینه به او ندهید. به خاطر این درخواست از او معذرت‌خواهی نکنید. این پول شماست.

خطای 4: صحبت توأم با خشونت: برخورد زنده با مشتریان بدهکار سبب نمی‌شود که آنها پول خود را سریعتر بپردازند. این موضوع ممکن است نقض قانون وصول عادلانه مطالبات تلقی شود. در عوض، هنگام برخورد با مشتریان بدحساب، همچنان مؤدب و حرفه‌ای بمانید (حتی اگر فکر می‌کنید مستحق این امر نیستند). هیچگاه مشتری خود را از دست ندهید. با بی‌ادبی شهرت خود را خراب نکنید.

خطای 5: سعی در یافتن مشکلات مشتری: بعضی از کارآفرینان فکر می‌کنند که لازم است علت عدم پرداخت صورتحسابها توسط یک مشتری را بیابند. در عوض، وقت خود را صرف کارآگاه‌بازی نکنید. تلاش خود را بر فعالیت بازرگانی و وصول پول خود متمرکز کنید.

خطای 6: طرح این سؤال از مشتری که چه میزان قدرت پرداخت دارد: هنگامی که مشتریان اظهار می‌کنند که نمی‌توانند بهای صورتحساب را بطور کامل بپردازند، کارآفرینان بی‌تجربه می‌پرسند، خوب شما چقدر قدرت پرداخت دارید؟ آنها نمی‌دانند که با این سؤال کنترل شرایط را بدست مشتری سپرده‌اند. در عوض، از همان آغاز کنترل مذاکرات را در دست بگیرید. بگذارید مشتری بداند که شما انتظار پرداخت کل پول را دارید. اگر نتوانید کل پرداخت را بلافاصله وصول کنید، یک ضرب‌الاجل جدید را برای او معین کنید. تنها به‌عنوان آخرین چاره می‌توانید یک طرح پرداخت طولانی‌تر را پیشنهاد کنید.

خطای 7: پس از دریافت وعده پرداخت از مشتری، همچنان به صحبت‌های خود ادامه دهید: بعضی از کارآفرینان نمی‌دانند که چه زمانی باید صحبت خود را قطع کنند و به همین دلیل قضیه را خرابتر می‌کنند. آنها پس از دریافت وعده پرداخت توسط مشتری، همچنان به روده‌درازی ادامه می‌دهند. در عوض، بلافاصله پس از دریافت قول و تعهد مشتری مذکور صحبت را تمام کنید. توافق را بصورت خلاصه درآورده، از مشتری تشکر کرده و با یک نکته مثبت به صحبت مذکور خاتمه دهید.

خطای 8: تماس تلفنی با مشتری بدون آمادگی قبلی: بعضی کارآفرینان بدون اطلاع از تاریخ سررسید صورتحسابها و مبلغ آن اقدام به تماس تلفنی می‌کنند. این تلاش معمولاً بی‌ثمر است. در عوض، قبل از تماس تلفنی جزئیات حساب مذکور را بررسی کرده و درخواست خود را دقیقاً مشخص کنید.

خطای 9: اعتماد به حافظه خود: بعضی از کارآفرینان فکر می‌کنند که می‌توانند تماسهای قبلی در ارتباط با وصول مطالبات، صحبتها و توافقات نامه‌های قبلی را به خاطر بیاورند. در عوض، سوابق دقیقی از تمام تماسها و صحبت‌های قبلی را نگهداری کنید. یادداشتهایی را درباره تماس با هر یک از مشتریان و توافق حاصله تهیه کنید.

خطای 10: سپردن فرآیند کنترل وصول مطالبات به کامپیوتر: کارآفرینان بی‌تجربه تصور می‌کنند که کامپیوتر می‌تواند وصول مطالبات را برای آنها مدیریت کند. در عوض، به خاطر داشته باشید که کامپیوتر ابزار ارزشمندی در وصول مطالبات است ولی کنترل آنرا شما در دست دارید. هشدارهای مربوط به صورتحسابهای سررسید گذشته می‌تواند منجر به وصول بعضی از حسابها شود ولی تلاشهای شخصی شما معمولاً به نتایج بهتری ختم خواهد شد. هنگام وصول حسابها، اگر سایر کارکنان شرکت که مشغول پیگیری وصول مطالبات مشتریان هستند از کم و کیف قضیه آگاه شوند معمولاً به نتایج بهتری خواهید رسید.

سایر تکنیکهای تسریع حسابهای دریافتی: مالکان مؤسسات کوچک می‌توانند بر طیفی از تکنیکهای دیگر برای تسریع جریان نقدی ناشی از حسابهای دریافتی تکیه کنند:

- سرعت بخشیدن به سفارشات، با دریافت نامه‌های الکترونیکی یا سفارشات از طریق فاکس.
- ارسال صورتحساب در هنگام ارسال کالاها (نه یک روز یا یک هفته بعد از آن). استفاده از فاکس یا ارسال صورتحساب از طریق نامه‌های الکترونیکی منجر به کاهش زمان مذکور خواهد شد. بسیاری از نرم‌افزارهای حسابداری شرکتهای کوچک، دارای ویژگیهایی هستند که به کاربران امکان ارسال نامه‌های الکترونیکی یا صورتحسابهای مذکور را می‌دهند.
- بصورت پرنگ و واضح تاریخ سررسید صورتحساب را مشخص کرده و جرایم تأخیر را نیز دقیقاً تعیین نمایید (با یکی از وکلا این موضوع را کنترل کنید تا مطمئن شوید که تمام هزینه‌های مالی منظور شده با قوانین ایالتی همخوانی داشته باشد).
- تا پرداخت صورتحسابهای سررسید گذشته، حساب اعتباری مشتری مذکور را محدود کنید.
- چکهای مشتریان را بصورت روزانه وصول کنید.
- بیست درصد مشتریانی را که بر اساس حجم فروش جزو بهترین مشتریان شما هستند را شناسایی، فایل مجزا را برای آنها ایجاد و آنها را بدقت مورد بررسی قرار دهید. بیست درصد مشتریان یک شرکت هشتاد درصد تمام حسابهای دریافتی آنها تشکیل می‌دهند.
- از مشتریان بخواهید تا دست کم بخشی از قیمت خرید را از قبل بپردازند. برای حفظ جریان نقدینگی شرکت خود، جین کانر، مالک کلوب ژیمناستیک WhiteFish پس از جلسه اول، مشتریان خود را ملزم به پرداخت هزینه ده هفته از کلاسهای تمرینی می‌کند.
- بدنبال یافتن علائمی باشید مبنی بر اینکه مشتری ممکن است اعلام ورشکستگی کند. در صورت بروز چنین اتفاقی، بستانکاران نوعاً بخش کمی از بدهی خود را وصول می‌کنند (البته اگر چنین مبلغی نصیبشان شود).
- استفاده از یک صندوق پستی ویژه بانکی که در نزدیکی مشتریان قرار داشته باشد را برای کاهش زمان ارسال نامه‌های وصول مشتریان در نظر بگیرید. با این صندوق پستی، مشتریان می‌توانند پرداختهای خود را به حساب بانکی شرکت واریز کنند. چند بار در روز، بانک پرداختهایی را انجام داده و آنها را مستقیماً به حساب شرکت منظور می‌کند. این روش به میزان قالب توجهی منجر به کاهش زمان پردازش و تسویه حساب خواهد شد (خصوصاً اگر این صندوق در نزدیکی آدرس بزرگترین مشتریان شرکت قرار داشته باشد). اجرای این سیستم می‌تواند پرهزینه باشد ولی برای شرکتهایی که تعداد زیادی چک سنگین دارند اقتصادی است.
- نتایج تلاشهای وصول مطالبات شرکت را مورد بررسی قرار دهید. مدیران و کارکنان کلیدی، باید یک گزارش هفتگی درباره وضعیت حسابهای دریافتی شرکت دریافت کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت Ransom

اگر چه مدیران پروژه شرکت Ransom، یک شرکت مشاوره محیط زیست در نیویارک پورت در ماساچوست، وصول حسابهای دریافتی را به‌عنوان یک شرط لازم تلقی می‌کنند، استیو رنسام، مدیر عامل این شرکت تصمیم گرفته تا برای بهبود جریان نقدی، وصول مطالبات را به یک اولویت تبدیل کند. او شروع به توزیع یک گزارش وضعیت حسابهای دریافتی در جلسات کاری هفتگی شرکت نمود. با توجه به نظر مدیران، گزارش مذکور دارای نموداری با قابلیت تعیین سن حسابهای دریافتی است که نشان می‌دهد که کدامیک از مشتریان در پرداختهای خود تأخیر کرده و میزان تأخیر چند روز است. شرکت مذکور به سرعت شاهد بهبود الگوهای وصول مطالبات و جریان نقدی خود شد. میانگین دوره وصول مطالبات شرکت مذکور از 75 روز به 60 روز کاهش یافته و وصول سریعتر مطالبات منجر به بهبود جریان نقدی شده و این شرکت توانسته ماهیانه بین 1,000 تا 2,000 دلار در بهره‌ای که روی خط اعتباری خود به بانک می‌پردازد صرفه‌جویی نماید.

یکی از استراتژیهای شرکتهای کوچک و خصوصاً شرکتهای فروشنده اقلام گران‌قیمت در محافظت از پول نقد قفل شده در حسابهای دریافتی، تهیه یک توافقنامه تضمینی¹ یا یک قرارداد تأمین مالی است. این استراتژی تحت بند 9 توافقنامه تجاری یکنواخت¹ (UCC) قرار می‌گیرد که بر

¹ . security agreement

طیف گسترده‌ای از معاملات بازرگانی از فروش کالاها گرفته تا بهره حسابهای مذکور حاکم است. توافقنامه تضمینی، قراردادی است که در آن یک مؤسسه بازرگانی که کالاهایی را بصورت نسبه می‌فروشد، بهره تضمینی را بصورت رهنی در دارایی مذکور دریافت کرده و این امر سبب می‌شود که حق قانونی فروشنده در صورت عدم پرداخت بهای مذکور توسط خریدار حفظ شود. فروشنده برای بدست آوردن حق محافظت مورد نظر در توافقنامه تضمینی، باید یک قرارداد تحت عنوان فرم UCC-1 را نزد اداره ایالتی یا محلی مذکور تکمیل نماید. (فرآیندی که UCC آنرا "محکم کاری" می‌نامد). این فرم به سایر بستانکاران و عموم مردم هشدار می‌دهد که فروشنده یک بهره تضمین شده را در وثیقه‌های مذکور دارد. فرم مذکور باید شامل نام، آدرس، امضای خریدار، توصیف وثیقه مذکور و نام و آدرس فروشنده باشد.

فرض کنید که شرکت لَنفورد مکانیکال، قطعه‌ای از یک دستگاه تولیدی را به مبلغ 64,000 دلار به شرکت شیمیایی آبوت فروخته و 12,000 دلار آنرا بصورت نقد و 52,000 دلار باقیمانده را بصورت نسبه دریافت می‌کند که ظرف 24 ماه قابل پرداخت است. به‌عنوان بخشی از قرارداد فروش (که مشمول بند 2 قرارداد UCC می‌شود)، لَنفورد، آبوت را ملزم به امضای یک توافقنامه تضمینی می‌کند که این توافقنامه به لَنفورد ضمانتی در زمینه بهره مربوط به ماشین مذکور می‌دهد. اگر لَنفورد این توافقنامه را با پرداخت یک مبلغ جزئی نزد دبیرخانه ایالتی ثبت کند، بهره دیرکرد پرداخت پول ماشین مذکور را می‌تواند بصورت تضمینی از شرکت مذکور دریافت کند. اگر آبوت نتواند مانده حساب را بطور کامل بپردازد، لَنفورد می‌تواند مالکیت ماشین مذکور را مجدداً بدست آورده و برای تأمین مانده حساب آنرا بفروشد. اگر آبوت اعلام ورشکستگی کند، لَنفورد تضمینی برای پرداخت پول مذکور نخواهد داشت ولی این مکانیسم سبب می‌شود که ادعای او نسبت به ماشین آلات مذکور مقدم بر بستانکاران فاقد این تضمین باشد. درجه ایمنی لَنفورد در این نوع فروش اعتباری بسیار بالاتر از یک توافقنامه امنیتی است.



یک نمونه عملی

حسابهای دریافتی شرکت خود را کنترل کنید

مایک إدواردز، رئیس شرکت 5 Stones، یک شرکت تولید فیلم که در کلمبو در اوهایو مستقر است، باید خیلی خوشحال باشد چرا که فروش این شرکت به بالاترین حد خود رسیده و شرکت مذکور اخیراً دفتر دیگری را در نیویورک تأسیس و کار خود بر بزرگترین پروژه تاریخ خود یعنی فیلمبرداری از لس آنجلس آرمنسترانگ، در یک تور دوچرخه‌سواری خیریه به نام تور امید را به پایان رسانده است.

با این وجود، إدواردز فرد خوشحالی نیست. شرکت او با دردهای فزاینده‌ای مواجه بوده و مشکلات جریان نقدینگی یکی از این دردهاست. چون کارهای این شرکت نیازمند صرف هزینه‌های قابل توجهی توسط إدواردز قبل از تکمیل آنهاست، او سیاستی ایجاد کرده که مشتریان را ملزم به پرداخت یک‌سوم مبلغ مذکور در همان بدو امر، یک‌سوم در اواسط پروژه و یک‌سوم پس از تکمیل آن می‌نماید. اعمال سیاست مذکور موضوع دیگری برای او به حساب می‌آید. تعداد کمی از مشتریان شرکت، سیاست پرداخت تعیین شده توسط شرکت را رعایت می‌کنند. او می‌گوید، "جریان نقدی بسیار حیاتی است. اگر یکی از مشتریان بگوید که پرداخت را جمعه آینده انجام می‌دهد، شما باید جمعه آینده با او تماس بگیرید. شما باید مداوماً پرداختها را پیگیری کنید".

این کار معمولاً بر عهده تیفانی، همسر ادواردز است که تأمین مالی شرکت را بر عهده دارد. وصول بموقع پرداختها یک چالش دائمی است. مشتریان غالباً با دلایل خلاقانه و عجیبی مراجعه کرده و اظهار می‌کنند که نمی‌توانند صورتحسابهای خود را بموقع پرداخته و در بعضی موارد نسبت به هزینه‌ها اعتراض داشته یا حتی می‌پرسند که ضرب‌الاجل سی روزه از چه زمانی آغاز شده است. برخورد محکم در زمینه اجرای سیاست وصول مطالبات به یک مشکل پیچیده برای این شرکت تبدیل شده است. اگر آنها تلاشهای صورت گرفته برای وصول مطالبات را خیلی سخت بگیرند، آیا این امر ممکن است مشاغل و پروژه‌های آینده آنها نزد مشتریان را به خطر بیاندازد؟ تیفانی می‌گوید، "موضع ما تاکنون این بوده که بیش از شرایط وصول مطالبات، بدنبال حفظ روابط بوده‌ایم". ما خودمان هم در این مسأله مانده‌ایم. ادواردز برای اجتناب از بحران نقدینگی، مجبور به دریافت دو خط اعتباری شده و مجبور است هزینه‌هایی را برای کارتهای اعتباری خود بپردازد.

تحقیقات نشان می‌دهد که شرکت 5 Stones در مواجهه با این مشکل تنها نیست. شرکتهای کوچک گزارش می‌دهند که مشتریان آنها، خصوصاً

¹ . Uniform Commercial Code

شرکتهای بزرگ، حسابهای پرداختی خود را کیش داده و صورتحسابهای خود را کندتر از سالهای قبل می‌پردازند. هنگام مواجهه با شرایط اعتباری سی روزه، عجیب نیست که شرکتهای بزرگ پرداختهای خود را بصورت 45 روزه یا حتی 60 روزه انجام دهند. یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت آمریکن اِکسپرس دربارهٔ شرکتهای کوچک، نشان‌دهندهٔ چالشی است که کارآفرینان در این زمینه با آن روبرو هستند. بیش از نیمی از مالکان شرکتهای کوچک اظهار می‌کنند که شرکتهایشان با مشکلات جریان نقدی مواجه بوده و دغدغهٔ اولیهٔ آنها وصول حسابهای دریافتی است. (به شکل 4-12 مراجعه کنید).

برایان همیلتون، مدیر عامل شرکت **Sageworks**، یک شرکت مشاورهٔ مالی، می‌گوید، "اگر پول با سرعت 100 مایل در ساعت از درب جلویی وارد شده و با سرعت 110 مایل از درب پشتی خارج شود، این موضوع اصلاً خبر خوبی به حساب نمی‌آید. شرکتهای به واسطهٔ عدم سودآوری ورشکست نمی‌شوند بلکه به خاطر حسابهای دریافتی با مشکل مواجه می‌شوند." کارآفرینان برای اجتناب از بحرانهای مالی ایجاد شده در اثر حسابهای دریافتی کُند چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟ گامهای زیر می‌تواند در این زمینه به شما کمک کند:

- **ذخیرهٔ نقدی شرکت خود را افزایش دهید.** مالکان شرکتهای کوچک، دست‌کم نقدینگی مورد نیاز سه ماه خود را نگه می‌دارند به نحوی که اگر حسابهای دریافتی بیش از حد مورد انتظار با تأخیر مواجه شده یا فروش بصورت ناگهانی کاهش یابد با مشکل مواجه نشوند.
- **خط اعتباری شرکت خود را تقویت کنید.** مالکان شرکتهای می‌توانند خط اعتباری خود نزد بانکها را تقویت کنند ولی انجام این کار، قبل از نیاز واقعی به پول است. صورتحسابهای مالی شرکت خود را همیشه مرتب و آماده نگه دارید تا به بانکدار خود ثابت کنید که مستحق یک خط اعتباری بیشتر و قوی‌تر هستید.
- **حسابهای دریافتی خود را بدقت کنترل کنید.** بعضی از مالکان کسب و کارهای کوچک، خلاصه‌های روزانه‌ای از حسابهای دریافتی شرکت خود را تهیه نموده و بدنبال یافتن روندهای مخرب هستند. آنها با انجام این کار می‌توانند مشتریان بدحسابی را شناسایی کنند که ممکن است در صورت عدم اقدام فوری توسط شرکت، بدهی خود را هیچگاه نپردازند.
- **مسئولین پرداخت صورتحسابها، در شرکتهایی که بزرگترین مشتریان شما هستند را شناسایی کنید.** در صورتی که بدانید که دقیقاً باید با چه شخصی تماس بگیرید، امکان وصول مطالبات آسانتر خواهد بود.
- **هنگامی که سررسید حسابی فرا می‌رسد، اقدامی فوری در این زمینه انجام دهید.** براین وسوسه که به صندلی خود تکیه داده و منتظر پرداخت پول توسط مشتری شوید غلبه کنید. اگر یک مشتری صورتحساب را در تاریخ سررسید پرداخت، بلافاصله با او تماس گرفته و درخواست پرداخت آنرا مطرح کنید.
- **به شرایط اعتباری خود وفادار بمانید.** شرایط اعتباری خود را قبلاً با تمام مشتریان در میان بگذارید. اگر مشتریان از پرداخت آن امتناع کردند به آنها خاطر نشان کنید که متعهد عمل به تعهدات مذکور در قرارداد فروش هستند.
- **قیمتهای خود را برای پوشش هزینه‌های اضافی پرداختهای تأخیری افزایش دهید.** اگر مشتریان از پرداخت بموقع صورتحساب امتناع کردند، مشخص کنید که پرداختهای تأخیری آنها چه هزینه‌ای برای شرکت داشته و سپس قیمتها یا نرخهای خود را به اندازهٔ کافی افزایش دهید تا هزینه‌های مذکور را پوشش دهد.
- **تخفیفهایی را برای تشویق پرداخت زودهنگام در نظر بگیرید.** تخفیفهای نقدی (مثل 2/10 خالص 30) بدان معناست که اگر مشتری ظرف ده روز بدهی خود را بپردازد، به او دو درصد تخفیف می‌دهید. در غیر اینصورت کل مبلغ صورتحساب باید ظرف سی روز پرداخت شود. این امر منجر به کاهش حاشیهٔ سود شرکت شده ولی انگیزه‌ای برای پرداخت زودهنگام توسط مشتریان ایجاد می‌کند.
- **به خاطر داشته باشید که: "بسیاری از شرکتهای به واسطهٔ فقدان نقدینگی و نه به دلیل عدم سودآوری ورشکست می‌شوند."**

12-5-2: حسابهای پرداختی

دومین عنصر از عناصر سه‌گانه اصلی مدیریت نقدینگی، حسابهای پرداختی است. زمانبندی پرداختها برای مدیریت مناسب نقدینگی به اندازه زمانبندی حسابهای دریافتی اهمیت دارد ولی هدف دقیقاً در نقطه مقابل آن قرار دارد. کارآفرینان باید درصد افزایش پرداخت حسابهای پرداختی خود تا حداکثر مقدار ممکن باشند بدون اینکه به درجه اعتباری شرکت خود صدمه‌ای وارد کنند. در غیر اینصورت، عرضه‌کنندگان ممکن است پیش‌پرداختهایی را مطالبه کرده یا پرداخت وجه هنگام تحویل¹ (COD) را مطرح کنند که بشدت منجر به تضعیف جریان نقدی شرکت شده یا ممکن است بطور کلی از انجام معامله با شرکت امتناع کنند. هنگامی که یکی از تولیدکنندگان کامپیوتر دچار مشکلات جریان نقدی شد، پرداخت به عرضه‌کنندگان خود را حدود صد روز به تعویق انداخت (در مقایسه با میانگین چهل روزه صنعت). به‌واسطه این پرداختهای تأخیری، بسیاری از عرضه‌کنندگان، فروش به تولیدکننده مذکور را متوقف کردند. به قول یکی از مشاوران مدیریت نقدینگی، "بعضی از شرکتهای خیلی زود پول خود را پرداخت کرده و سودی که می‌توانستند از این بابت بدست آورند را از دست می‌دهند. بقیه پول خود را خیلی دیر پرداخت کرده و با جرائم تأخیر مواجه شده یا مجبور به خرید نقدی می‌شوند که واقعاً سبب نابودی آنها خواهد شد". برای مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک، کاملاً قابل قبول است که پرداختها را به نفع شرکت خود تنظیم کنند. مدیران مؤثر نقدینگی، یک جدول تقویمی از پرداختها را بصورت ماهیانه تهیه می‌کنند که به آنها امکان می‌دهد تا صورتحساب‌های خود را بموقع پرداخته و از تخفیفهای نقدی مربوط به پرداخت پیش از موعد استفاده کنند.

سیمای یک شرکت

دانیس و همکاران

دانیس و همکاران واقع در پورتلند در اورگون، این شرکت بازاریابی را اداره کرده و بر اهمیت کنترل حسابهای پرداختی واقف است. دانیس می‌گوید، "حسابهای پرداختی باید به درستی عمل کند تا بتوان جریان نقدی را بصورت یکنواخت حفظ نمود". او یک سیستم ساده پنج مرحله‌ای را برای حسابهای پرداختی خود تدوین کرده است:

- 1- اهداف برنامه‌ریزی را تعیین کنید. دانیس درصدد است صورتحسابهای شرکت خود را 45 روز پس از دریافت پرداخت نموده و تمام حسابهای دریافتی خود را ظرف 30 روز وصول کند. اگر چه این سیاست همیشه به همین منوال اجرا نمی‌شود، هدف او این است که بخش اعظمی از جریان نقدی را از این طریق تأمین نماید.
- 2- مستندات مربوطه را به شکل منظم نگهداری کنید. دانیس برای هر یک از صورتحسابهای دریافتی تاریخی را معین کرده و با توجه به طرح پرداخت آنها را دقیقاً در فایل مربوطه قرار می‌دهد. او می‌گوید، "این امر به ما کمک می‌کند تا پرداختهای خود را بصورت روزانه و هفتگی تنظیم کنیم". این موضوع منجر به بهبود جریان نقدی شرکت شده است.
- 3- پرداختهای خود را اولویت‌بندی کنید. دانیس نمی‌تواند تمام بستانکاران شرکت خود را ظرف 45 روز بپردازد. بعضی از آنها تقاضای پرداخت زود هنگام دارند. این عرضه‌کنندگان در رأس لیست حسابهای پرداختی قرار می‌گیرند.
- 4- ثبات داشته باشید. دانیس می‌گوید، "شرکتهای بدنبال مشتریان باثبات می‌گردند. با چند استثناء، بسیاری از شرکتهای پرداخت 45 روزه را می‌پذیرند و این در شرایطی است که آنها بدانند که شما همیشه به تعهدات خود در تاریخ مذکور عمل خواهید کرد".
- 5- بدنبال علائم هشداردهنده باشید. دانیس حسابهای پرداختی خود را بعنوان یک سیستم هشدار اولیه برای مشکلات جریان نقدینگی تلقی می‌کند. او می‌گوید، "اولین علامتی که در ارتباط با مشکل ساز شدن جریان نقدی دریافت می‌کنم زمانی است که نقدینگی کافی در اختیار نداشته و با توجه به سیستم مذکور در پرداخت صورتحسابها با مشکل مواجه شده باشم".

سایر علائمی که مؤسسات بازرگانی در برخورد با مشکلات جریان نقدینگی با آنها مواجه می‌شوند شامل بروز مشکل در زمینه پرداخت اصل و فرع وامها و جرایم دیرکرد صورتحسابهای عادی است.

مالکان مؤسسات بازرگانی باید تمام صورتحسابها را قبل از پرداخت آنها چک کنند. بعضی از فروشندگان فرصت‌طلب، صورتحسابهایی را برای کالاهایی ارسال می‌کنند که هیچگاه آنها را تحویل نداده یا خدماتی که هیچگاه ارائه نداده و این کار را با علم به این موضوع انجام می‌دهند که بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی بدون کنترل صحت صورتحسابهای مذکور آنها را می‌پردازند. یکی از سوءاستفاده‌های رایج در زمینه

¹ . Cash-On-Delivery

صورتحسابها که مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک را هدف می‌گیرد، در ارتباط با شرکت‌های جعلی است که صورتحسابهایی را برای تبلیغ در مجلاتی که هیچگاه چاپ نشده یا دفترچه‌های راهنماهای اینترنتی که وجود خارجی ندارند ارسال می‌کنند. در بعضی مواقع، این راهنماها وجود دارند ولی توزیع آنها آنقدر محدود است که تبلیغ در آنها بی‌فایده است. یکی از مطالعات انجام شده توسط انجمن ناشران کتابچه‌های راهنما به این نتیجه رسیده است که یک سوم مؤسسات بازرگانی صورتحسابهای جعلی را برای تبلیغ در دفترچه‌های راهنما دریافت کرده‌اند. برای اجتناب از تبدیل شدن به یکی دیگر از قربانیان این سوءاستفاده‌ها، یک منشی مخصوص حسابهای پرداختی، باید مسئولیت کنترل تمام این صورتحسابها را بر عهده داشته باشد.

مالکان شرکتها بهتر است از مزایای تخفیفهای نقدی ارائه شده توسط فروشندگان استفاده کنند. یک تخفیف نقدی (به‌عنوان مثال، "2/10، خالص 30") دو درصد تخفیف را در صورتی دریافت می‌کند که شما صورتحساب مذکور را ظرف ده روز بپردازید. در غیر اینصورت، کل مبلغ باید ظرف سی روز پرداخت شود. این فرآیند در صورتی مضمون تخفیف خواهد شد که مالک شرکت صورتحساب مذکور را زودتر بپردازد. عدم استفاده از این تخفیف نقدی معادل استقرای با نرخ بهره‌ای معادل 43/5 درصد است! بنابراین، اگر مالک یک مؤسسه بازرگانی پول نقد کافی در اختیار داشته و بتواند صورتحساب مذکور را ظرف ده روز بپردازد، می‌تواند از مزایای تخفیف نقدی مذکور برخوردار شود. اگر مؤسسه بازرگانی پول نقد کافی برای پرداخت ظرف ده روز را نداشته ولی بتواند آنرا با نرخ بهره‌ای کمتر از 43/5 درصد قرض کند، باید اینکار را انجام دهد تا از مزایای تخفیف نقدی برخوردار شود. یک مدیر نقدینگی باهوش، می‌تواند به مذاکره درباره بهترین شرایط اعتباری ممکن با عرضه‌کنندگان اقدام کند. تقریباً تمام فروشندگان به مشتریان خود اعتبار تجاری (خرید نسبی) اعطا نموده و مالکان شرکت‌های کوچک باید از آن بهره‌برداری کنند. با این وجود، چون دریافت اعتبار تجاری بسیار ساده است، کارآفرینان نباید از آن سوءاستفاده کنند چرا که فعالیت بازرگانی آنها در یک وضعیت مالی محتاطانه قرار خواهد گرفت.

شرایط اعتباری مناسب می‌تواند تفاوت قابل توجهی را در جریان نقدی یک شرکت ایجاد کند. جدول 7-12 نشان‌دهنده محتمل‌ترین بودجه نقدی است که با یک استثناء از جدول 3-12 گرفته شده است. به‌جای خرید بر اساس شرایط COD (پرداخت وجه هنگام تحویل) که در جدول 3-12 نشان داده است، مالک شرکت درباره شرایط پرداخت "خالص 30 روزه" دست به مذاکره زده است (جدول 7-12). به بهبود قابل توجه جریان نقدی حاصل از بهبود شرایط اعتباری مذکور توجه کنید.

اگر مالکان شرکتها هنگام پرداخت صورتحساب معوقه به فروشندگان با مشکل مواجه شوند، باید از ارائه وعده‌های بی‌اساس اجتناب کنند (مثلاً نگویند که چک از طریق پست ارسال شده یا چکهای فاقد امضاء را برای آنها ارسال کنند). در عوض، آنها باید بصورتی مشخص درباره وضعیت مذکور با فروشندگان مذاکره کنند. بسیاری از فروشندگان برای ارائه شرایط اعتباری بهتر می‌توانند دوره‌های پرداخت را تسهیل کنند. مالک یکی از مؤسسات بازرگانی کوچک که با بحران نقدینگی مواجه شده بود اظهار می‌کند، "روزی اوضاع آنقدر بد شده بود که من با عرضه‌کننده تماس گرفتم و گفتم، "من نیازمند اجناس شما هستم ولی با دوره سختی مواجه شده و نمی‌توانم بهای آنها اکنون بپردازم". آنها گفتند که می‌خواهند مرا همچنان به‌عنوان یک مشتری حفظ کرده و پرسیدند که آیا می‌توانم صورتحساب را ظرف سه ماه بپردازم. من از این موضوع شگفت زده شدم، آنها حتی نرخ بهره‌ای را برای اینکار منظور نکردند."

مالکان کسب و کارهای کوچک می‌توانند جریان نقدی شرکت خود را با برنامه‌ریزی پرداختهای نقدی قابل کنترل بهبود دهند به نحوی که تاریخ سررسید آنها همزمان نشود. به‌عنوان مثال، پرداخت دستمزد کارکنان در هر دو هفته یا هر ماه (بجای هر هفته) منجر به کاهش هزینه‌های اداری و تشکیلاتی شده و زمان بیشتری در اختیار مؤسسه بازرگانی قرار می‌دهد تا بتواند از نقدینگی خود استفاده بهتری کند. مالکان شرکت‌های نوپا می‌توانند با استخدام کارکنان تمام‌وقت یا استفاده از کارگران موقت بجای کارگران تمام‌وقت و دائمی، از پول نقد خود به شیوه بهتری محافظت کنند. برنامه‌ریزی ماهیانه یا فصلی در پرداخت حق بیمه بجای برنامه‌ریزی سالیانه می‌تواند منجر به بهبود جریان نقدی شود.

استفاده عاقلانه از کارتهای اعتباری بازرگانی یکی دیگر از شیوه‌های بهبود مانده نقدی شرکت است. با این وجود، کارآفرینان باید از کارتهایی که هزینه معامله برای آنها شارژ می‌شود امتناع کنند. کارتهای اعتباری از نظر سیاست شارژ نرخ بهره با یکدیگر متفاوتند. بسیاری از آنها از لحظه خرید شروع به منظور کردن بهره می‌کنند ولی بعضی از آنها اینکار را تنها از تاریخ صورتحساب انجام می‌دهند. کارآفرینان به شکلی فزاینده از کارتهای اعتباری کم‌بهره برای تأمین مالی هزینه‌های شرکت‌های نوپای خود استفاده می‌کنند. اینکار اگرچه یک فرایند خطرناک است (نرخ‌های بهره پائین تا ابد وجود ندارند)، بسیاری از کارآفرینان می‌گویند که شیوه دیگری برای تأمین مالی شرکت‌های نوپای خود ندارند.

12-5-3: موجودی

موجودی، یکی از سرمایه‌گذاریهای مهم برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی کوچک بوده و می‌تواند فشار زیادی بر جریان نقدی وارد کند. فروشگاههای خواروبار فروشی معمولی در حال حاضر بیش از 49,000 قلم کالا را نگهداری می‌کنند که سه برابر کالایی است که بیست سال قبل نگهداری نموده و بسیاری از مؤسسات بازرگانی دیگر نیز از همین الگو تبعیت می‌کنند. ارائه انواع گسترده محصولات به مشتریان یکی از روشهایی است که مؤسسات بازرگانی می‌توانند از رقبا خود پیشی بگیرند ولی افزایش تعداد محصولات منجر به افزایش نیاز به کنترل دقیق موجودی برای اجتناب از بحران نقدینگی خواهد شد. اگر چه موجودی نشان‌دهنده بزرگترین سرمایه‌گذاری بسیاری از شرکتهای کوچک است، تعداد کمی از مالکان شرکتهای از یک روش رسمی و علمی برای مدیریت آن استفاده می‌کنند. در نتیجه، شرکتهای کوچک نه تنها از سطح موجودی بالایی برخوردارند بلکه حجم عظیمی از موجودی‌های غلط را نیز نگهداری می‌کنند! چون موجودی از درجه نقدشوندگی پایینی برخوردار است، با سرعت می‌تواند کل نقدینگی فعلی شرکت را ببلعد. به قول یکی از مشاوران، "شرکتهای کوچک برای رشد خود نیازمند پول نقد هستند. آنها باید بتوانند پول نقد خود را با سرعت به گردش درآورند. اگر بخش اعظمی از پول شما به شکل مازاد موجودی قفل شده باشد، انجام اینکار بسیار مشکل خواهد بود." مازاد موجودی، منجر به نرخ بازده صفر شده و نقدینگی شرکت را به صورت غیرضروری قفل می‌کند. یکی از مشاوران بازرگانی می‌گوید، "هزینه نگهداری موجودی بسیار بالاست. یک شرکت تولیدی معمولی 25 تا 30 درصد بهای موجودی را به عنوان هزینه استقراض پول، هزینه‌های انبارداری، جابجایی مواد، هزینه‌های پرسنلی، هزینه‌های لیفتراک و هزینه‌های ثابت می‌پردازد. این امر بسیاری از افراد را شگفت زده می‌کند. هنگامی که آنها متوجه این موضوع می‌شوند، به موجودی به شکل دیگری می‌نگرند." کاهش ارقام کم‌تحرک منجر به ناب شدن موجودی شده و امکان گردش آنها افزایش می‌دهد. اگرچه تخفیفات مقداری ناشی از خریدهای عمده سبب کاهش هزینه‌های موجودی می‌شوند، خریدهای عظیم می‌تواند نقدینگی ارزشمند شرکت را قفل کند. مالکان هوشمند مؤسسات بازرگانی از خرید بیش از حد موجودی اجتناب نموده و به این موضوع واقفند که مازاد موجودی سبب قفل شدن نقدینگی ارزشمند شرکت و تبدیل آن به یک کالای ناکارآمد می‌شود. در حقیقت تنها بیست درصد موجودی یک شرکت عادی با سرعت زیاد به گردش در می‌آید و لذا مالکان شرکتهای باید مداوماً بدنبال یافتن ارقام کهنه و قدیمی باشند. اگر شرکتی مجبور به پرداخت سی روزه صورت‌حسابهای خود به عرضه‌کنندگان بوده و کالای مذکور بین 30 تا 60 روز (یا حتی بیشتر) در انبار بماند، فشار بر جریان نقدی شرکت مذکور تشدید خواهد شد.

جدول 7-12

بودجه نقدی* - محتمل ترین پیش بینی فروش

آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	دریافتهای نقدی:
300,000	200,000	200,000	150,000	فروش
225,000	150,000	150,000	112,500	فروش نسبی
				وصولیها:
90,000	90,000	67,500	180,000	60 درصد - یک ماه پس از فروش
45,000	33,750	90,000	78,250	30 درصد - دو ماه پس از فروش
5,625	15,000	13,125	11,250	5 درصد - سه ماه پس از فروش
75,000	50,000	50,000	37,500	فروش نقدی
0	0	200	0	بهره
215,625	188,750	220,825	307,500	کل دریافتهای نقدی
				پرداختهای نقدی:
210,000	140,000	140,000	105,000	خرید*
2,000	2,000	2,000	2,000	اجاره
850	850	850	850	ملزومات
0	7,500	0	0	بهره
0	50,000	0	0	پیش پرداخت مالیات
0	0	130,000	0	افزایش سرمایه
70	70	70	70	متفرقه
50,000	45,000	40,000	30,000	حقوق و دستمزد
262,920	245,420	312,920	137,920	کل پرداختهای نقدی
				مانده پایان ماه:
32,815	89,485	181,580	12,000	موجودی نقد (ابتدای ماه)
215,625	188,750	220,825	307,500	+ دریافتهای نقدی
262,920	245,420	312,920	137,920	- پرداختهای نقدی
(14,480)	32,815	89,485	181,580	موجودی نقد (پایان ماه)
24,480	0	0	0	استقراض یا بازپرداخت
<u>10,000</u>	<u>32,815</u>	<u>89,485</u>	<u>181,580</u>	موجودی نقد در پایان ماه (پس از استقراض)
* پس از مذاکره درباره شرایط اعتباری خالص 30 روزه				

نگهداری موجودی کم نیز راهکار ایده آلی برای چالشهای جریان نقدی به حساب نمی آید، چرا که شرکتهایی که با مشکل فقدان موجودی مواجه می شوند فروش خود را از دست داده و در صورت بقای این مشکل، در نهایت مشتریان خود را از دست می دهند. با این وجود، نگهداری موجودی بیش از حد معمولاً منجر به تشکیل موجودی کُند شده و نسبت گردش موجودی را پایین خواهد آورد. مالکان باتجربه مؤسسات بازرگانی بر اهمیت فروش موجودی های کُند در خلال فروش آخر فصل واقفند (حتی اگر بهای دریافتی کمتر از حاشیه سود عادی آنها باشد).

سیمای یک شرکت

شرکت Channeled Resources

آقای Revenaugh، قائم مقام فروش در شرکت Channeled Resources، یک شرکت فروشنده محصولات کاغذی بازیافتی، با درک هزینه بالای نگهداری موجودی به پرسنل فروش خود، اختیار فروش اقلام کند را در قیمتی داده که کمتر از بهای تمام شده شرکت نباشد. او می‌گوید، "ما فقط می‌خواهیم این کالاها را فروخته و پولشان را دریافت کنیم. حتی اگر فروشندگان آنها را به بهای تمام شده بفروشند بهتر از این است که کالاهای مذکور در اینجا بمانند."

نگهداری موجودی بیش از حد منجر به افزایش احتمال تهی شدن دست مؤسسه بازرگانی از نقدینگی می‌شود. هدف کارآفرین، حداقل کردن سرمایه‌گذاری شرکت در موجودی بدون از دست دادن فروش، حق انتخاب مشتری و رضایت اوست. به قول یکی از نویسندگان بازرگانی، "پولی که برای کالاها پرداخت می‌شود به سمت موجودی هدایت می‌شود. این جریان تا زمانی است که موجودی مذکور فروخته شده و پول مذکور مجدداً آزاد شود. تکنیک جریان نقدی درصد نگهداری موجودی کافی برای پاسخگویی به تقاضاست." برنامه‌ریزی تحویل موجودی در دیرترین زمان ممکن، مانع پرداخت صورتحسابها زودتر از موعد مورد نظر خواهد شد. در نهایت، با توجه به کالاهایی که از قیمت مشابهی برخوردارند، کارآفرین باید کالاها را از عرضه‌کنندگان خریداری کند که سریعتر آنها را تحویل می‌دهند تا بتواند سطح موجودی خود را حتی‌الامکان پایین نگه دارد. تمام این تاکتیکها مستلزم این است که کارآفرین مبادرت به مدیریت دقیق زنجیره تأمین خود نموده و با عرضه‌کنندگان خود بصورت شرکای بازرگانی برخورد کند. برای گردش سریع موجودی در داخل شرکت، نیازمند ایجاد زنجیره تأمین چابک و انعطاف‌پذیری هستیم که پاسخگوی نیازهای در حال تغییر شرکت باشد.

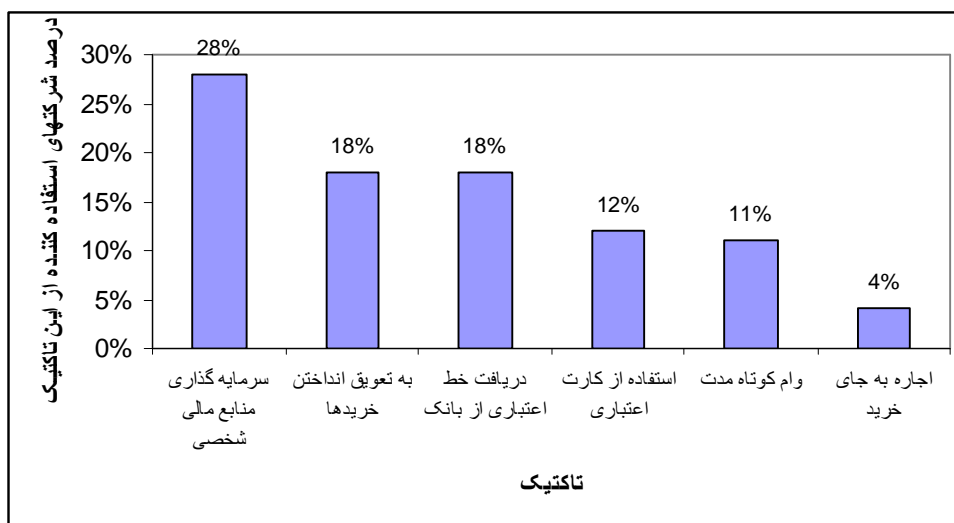
سیمای یک شرکت

Forever 21

مشتریان شرکت Forever 21، که یک فروشگاه زنجیره‌ای خرده‌فروشی در زمینه پوشاک با بیش از دویست فروشگاه است شامل نوجوانان و جوانانی است که بدنبال آخرین مداهای روز با قیمت‌های مناسب هستند. مدیریت موجودی یکی از مؤلفه‌های کلیدی در استراتژی موفقیت این شرکت به حساب می‌آید. مدیرعامل این شرکت، آقای Don Chang و همسرش Jin، کار خود را با یک فروشگاه در سال 1984 با هدف جذب مشتریان راه‌اندازی کرده و مداوماً موجودی خود را تغییر داده و آخرین مدلهای روز را سریعتر از رقبای خود ارائه می‌کنند. به گفته یکی از تحلیلگران صنعتی، "موجودی شرکت Forever 21 همیشه تازه، مناسب و در حال تغییر است." شرکت مذکور در حال حاضر بر یک سیستم فروش کامپیوتری متکی است که مداوماً این موضوع را بررسی می‌کند که کدامیک از اقلام از فروش خوبی برخوردار بوده و کدامیک فروش خوبی ندارند تا بتواند موجودی خود را تازه نگه داشته و گردش آنرا سرعت بخشد. علاوه بر این، شرکت مذکور عرضه‌کنندگان جهانی خود را در یک زنجیره تأمین ادغام نموده به نحوی که به سرعت نسبت به روندهای در حال تغییر واکنش نشان می‌دهند. Larry Meyer، مدیر مالی شرکت می‌گوید، "هر هفته، شما شاهد چیزی جدید و متفاوت هستید." شرکت مذکور یکی از پیشگامان مدلهای ارزان قیمت مد روز است. فلسفه خرده‌فروشی بر مدلهای یکبار مصرف تأکید دارد (بجای مدلهایی که از کیفیت بسیار بالا و طبعاً قیمت بالا برخوردارند). دختران جوان می‌توانند لباسهای مد روز را با قیمت‌های ارزان خریداری نموده و سپس آنها را مجدداً به فروشگاههای لباسهای دست‌دوم فروخته یا به مؤسسات خیریه اهداء کنند. نتیجه این امر یک نسبت گردش موجودی بالاتر از میانگین صنعت در فروشگاههایی است که آخرین مدلهای روز را پس از مدت زمان کوتاهی قبل از شروع دوره بعدی می‌فروشند. شرکت مذکور با محموله‌های کوچکی از این لباسهای جدید (چند بار در هفته) انبار خود را تغذیه کرده و مشتریان اقلام مذکور را بسرعت خریداری می‌کنند.

شکل 6-12

غلبه بر کمبود نقدینگی: تاکتیکهای مورد استفاده توسط شرکتهای کوچک



بررسی مؤلفه‌های سه‌گانه مدیریت نقدینگی می‌تواند به مالکان تمام مؤسسات بازرگانی کمک کند تا علاوه بر بهترین استفاده از نقدینگی موجود از بحران نقدینگی اجتناب کنند. با توجه به نظر یکی از کارشناسان، حداکثر کردن جریان نقدی مستلزم دریافت سریعتر پول از مشتریان، پرداخت صورتحسابها در دیرترین زمان ممکن، تجمع پول در یک حساب بانکی واحد، مدیریت مؤثرتر حسابهای پرداختی، حسابهای دریافتی، موجودی و صرفه‌جویی در تمام جنبه‌های فعالیتهای بازرگانی روزمره شماسست.

12-6: اجتناب از کمبود نقدینگی

تقریباً تمام مؤسسات بازرگانی کوچک از پتانسیل بهبود وضعیت نقدینگی خود برخوردارند. کلید این امر، انجام یک ارزیابی عینی از سیاستهای مالی شرکت و جستجو برای یافتن ناکارآمدیهای موجود در جریان نقدی است. شرکتهای جوان نمی‌توانند منابع خود (خصوصاً منبع ارزشمندی مثل نقدینگی) را هدر بدهند. با استفاده از تکنیکهای زیر، کارآفرینان می‌توانند حداکثر بهره‌برداری را از منابع نقدی موجود شرکت به عمل آورند. شکل 12-6 نشان‌دهنده نتایج یکی از مطالعات اخیر انجام شده درباره مالکان شرکتهای کوچک توسط آمریکن اکسپرس است که بیانگر تکنیکهای مورد استفاده کارآفرینان برای شناسایی کمبودهای نقدینگی است.

12-7: تهاتر

تهاتر یعنی مبادله کالاها و خدمات به ازای کالاها و خدمات دیگر (به جای پرداخت پول نقد) بوده و یکی از روشهای مؤثر محافظت از پول نقد است. تهاتر، که یک مفهوم باستانی محسوب می‌شود، در سالهای اخیر محبوبیت قابل توجهی یافته است. در حال حاضر بیش از پانصد مرکز مبادله تهاتری در سراسر ایالات متحده مشغول فعالیت بوده و این امر در وهله اول توسط شرکتهای کوچک و متوسطی انجام می‌شود که بدنبال محافظت از پول نقد خود هستند. بیش از 500,000 شرکت، که بسیاری از آنها کوچک هستند، هر ساله در بیش از 8/25 میلیارد دلار مبادله تهاتری وارد می‌شوند. هر روز کارآفرینان در سراسر کشور بدون استفاده از نقدینگی ارزشمند خود، از فرآیند تهاتر برای خرید مواد اولیه مورد نیاز، خدمات، تجهیزات و ملزومات استفاده می‌کنند.

سیمای یک شرکت

TradeMark Express

کریس دی‌ماسا، مؤسس شرکت TradeMark Express، یک شرکت 14 نفره در زمینه فعالیت تحقیقاتی و خدمات مشاوره‌ای، برای بسیاری از کالاها و خدمات خریداری شده خود حتی‌الامکان از فرآیند تهاتر استفاده می‌کند، در گذشته، دی‌ماسا تقریباً برای هر چیز، از ملزومات اصلی کسب و کار گرفته تا فرآیندهای چاپ خود، از تهاتر استفاده نموده است. او می‌گوید، "تهاتر منجر به استفاده بهتر از منابع شده و هزینه‌های انجام فعالیتهای بازرگانی را کاهش می‌دهد."

علاوه بر محافظت از پول نقد، شرکتی که از تهاتر استفاده می‌کند فرصت تبدیل موجودی‌های کند خود به کالاها و خدمات مورد نیاز را پیدا می‌کند. شرکتی تهاتری، بطور متوسط اعتبار تجاری به میزان سه برابر را برای کالاهایی قائل می‌شوند که برای همان کالاها در شرایط عادی اعطا می‌شود. اگر چه شرکت برای کالاهای خرده‌فروشی اعتبار دریافت می‌کند، هزینه واقعی شرکت در این حالت کمتر بوده و به حاشیه سود ناخالص آن بستگی خواهد داشت. به عنوان مثال، مالک یک رستوران ایتالیایی 1,000 دلار غذا را به ازای دریافت اثاثیه جدید تحویل داد ولی بهای تمام شده واقعی غذاهای مذکور فقط 680 دلار بود که این امر برای او یک حاشیه سود 32 درصدی را به همراه داشت. مالکان مؤسسات بازرگانی که مبادرت به تهاتر می‌کنند اذعان می‌کنند که اتصال به یک مرکز تهاتر سبب معرفی مشتریانی می‌شود که معمولاً از آنها خرید نمی‌کنند. به عنوان مثال، کریس دی‌ماسا تخمین می‌زند که ده درصد فروش TradeMark Express از طریق تهاتر انجام می‌شود. به نظر او، این ده درصد در غیر اینصورت هرگز محقق نمی‌شد.

در یک مبادله تهاتری معمولی، مؤسسات بازرگانی اعتبار تجاری خود را هنگام ارائه کالاها و خدمات از طریق این فرآیند مبادله افزایش می‌دهند. آنها می‌توانند از این اعتبار تجاری برای خرید سایر کالاها و خدمات از سایر اعضای این فرآیند تهاتری استفاده کنند. متوسط هزینه‌ها حدود پانصد دلار، برای حق عضویت و یک هزینه مبادله ده درصدی است (پنج درصد از خریدار و پنج درصد از فروشنده) که در هر معامله دریافت می‌شود. مرکز تهاتر مانده حساب هر یک از اعضا را کنترل کرده و نوعاً صورتحسابی را بصورت ماهیانه برای آنها ارسال می‌کند که خلاصه تک‌تک حسابها در آن آمده است.

مراکز مبادلات تهاتری اینترنتی رواج گسترده‌ای یافته‌اند چرا که از سهولت بیشتری برخوردار بوده و طیف گسترده‌ای از اقلام را می‌توانند در فرآیندهای مبادله خود بگنجانند. مالکان مؤسسات بازرگانی می‌توانند برای زمان و فضای تبلیغاتی، اقامت در هتل، خدمات سرو غذا، اجاره خودرو، بلیط هواپیما، ملزومات اداری، خدمات چاپ، عکاسی، فرش، موبایل و بسیاری از کالاها و خدمات دیگر از تهاتر استفاده کنند. مراکز مبادلات تهاتری اینترنتی معمولاً حق عضویت و نرخ مبادله کمتری در مقایسه با هم‌تایان غیراینترنتی خود منظور می‌کنند. قبل از عضویت در اتاق تهاتر، مالکان شرکتها باید ساختار هزینه‌ها، فرآیند گزینش و قیمت کالاها و خدمات را مورد بررسی قرار داده و پوشش جغرافیایی آنرا مد نظر قرار دهند.

12-7-1: کاهش هزینه‌های سربار

هزینه‌های بالای سربار می‌توانند منابع نقدی یک شرکت کوچک را تحت فشار قرار داده و آنرا به نقطه‌ای شکننده برسانند. معیارهای ساده کاهش هزینه‌ها می‌توانند منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی در پول شوند. مالکان مقتصد مؤسسات بازرگانی می‌توانند هزینه‌های سربار خود را به شیوه‌های متعددی کاهش دهند.

درخواست برای تخفیف و اِسانتینون: روش دیگری که کارآفرینان می‌توانند از آن طریق در پول نقد خود صرفه‌جویی کنند مذاکره درباره تخفیف برای خریدهای انجام شده و حتی‌الامکان استفاده از خدمات رایگان است. به عنوان مثال، به جای پرداخت پول به یک مشاور گرانقیمت برای کمک به تهیه یک طرح بازرگانی، یکی از کارآفرینان تصمیم گرفت تا از خدمات رایگان مرکز توسعه بازرگانی محلی خود¹ (SBDC) استفاده کند. حرکت مذکور نه تنها منجر به بهبود کیفیت طرح کسب و کار مذکور شد بلکه او را قادر ساخت تا منابع مالی مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار خود را تأمین نموده و در عین حال سبب صرفه‌جویی قابل توجهی در پول نقد مورد نیاز برای راه‌اندازی شرکت شد.

¹ . Small Business Development Center

سیمای یک شرکت

Real Media

هنگامی که دیو مورگان شرکت Real Media، یک شرکت بازاریابی اینترنتی، را راهاندازی نمود تنها توانست 40,000 دلار جمع‌آوری کند تا آنرا در کسب و کار جدید خود بکار بگیرد. علاوه بر این، او نیازمند کارمندان مستعد بود ولی می‌دانست که 40,000 دلار او برای جذب کارمندان بالقوه دوام‌چندانی نخواهد داشت. او شروع به استخدام کارمندان بالقوه نموده و به آنها توضیح داد که نمی‌تواند دست‌کم در مراحل اولیه پولی به آنها بپردازد. البته بسیاری از آنها انصراف دادند ولی دو کارمند جوان که بدنبال سابقه کار بودند توافق کردند که به مدت شش ماه بدون حقوق کار کنند. در عوض، مورگان به آنها عناوینی مثل کمک مؤسس شرکت اعطا کرده و مسئولیتهای بسیار بیشتری در مقایسه با آنچه می‌توانستند در یک شرکت بزرگتر بدست آورند به آنها داد. استراتژی اقتصادی او ثمربخش بود. پس از یکسال فعالیت بازرگانی، شرکت مذکور توانست دوازده مشتری بزرگ برای خود دست و پا کرده و فروش آن به 100,000 دلار افزایش یافت. پنج سال بعد، مورگان شرکت Real Media را که در آن زمان به بیش از سیصد کارمند در دوازده کشور توسعه یافته و فروش آن به بیش از سی میلیون دلار رسیده بود را فروخت.

هزینه‌ها را بصورت دوره‌ای ارزیابی کنید: مالکان مؤسسات بازرگانی نه تنها باید درصد پائین نگهداشتن هزینه‌های عملیاتی خود باشند بلکه باید آنها را بصورت دوره‌ای ارزیابی کنند تا اطمینان حاصل کنند که از مسیر اصلی خارج نشده‌اند. مقایسه هزینه‌های جاری با سطح قبلی می‌تواند مفید باشد. همچنین مقایسه هزینه‌های شرکت در مقایسه با استانداردهای صنعت مفید است. منابع مفید تعیین هزینه‌ها در صنعت شامل مطالعه صورت‌حسابهای سالانه RMA، استانداردهای صنعتی Dun & Bradstreet و نسبتهای بازرگانی کلیدی آن و سالنامه بازرگانی و نسبتهای مالی صنعتی Prentice Hall است.

سیمای یک شرکت

Hi-Shear Technology

لیندا نیسپول، مدیر شرکت Hi-Shear Technology، یک پیمانکار در صنعت هوا-فضا، از این تکنیک برای کاهش هزاران دلار از هزینه‌های عملیاتی سالانه شرکت خود استفاده نموده است. هنگامی که جریان نقدی شرکت مذکور با مشکل مواجه شده بود، نیسپول شروع به بررسی تعدادی از هزینه‌های عملیاتی عمده شرکت، عمدتاً شامل صورتحسابهای ملزومات، نموده و متوجه افزایش غیرعادی این هزینه‌ها شد. تعمیرات پایه‌ای، نگهداری پیشگیرانه و تجهیزات کارآمدتر منجر به کاهش هزینه‌ها شده و صرفه‌جویی کافی را برای پرداخت هزینه‌های انجام این اقدامات را ظرف چند ماه ایجاد نمود. نیسپول لیست خود را توسعه داده و شروع به تهیه نموداری از هزینه‌های شرکت نموده و بر اساس روندهای مذکور آنها را مورد بررسی قرار داد. در نتیجه، صرفه‌جویی قابل‌توجهی در هر چیزی از هزینه‌های تلفن گرفته تا هزینه‌های مربوط به طرح بازنشستگی اتفاق افتاد. ردیابی و کنترل هزینه‌ها به یکی از اولویت‌های 125 کارمند شرکت مذکور تبدیل شده و وضعیت جریان نقدی شرکت به بهترین حد خود تا این تاریخ رسیده است.

در صورت امکان، از اجاره به جای خرید استفاده کنید: با اجاره خودرو، کامپیوتر، تجهیزات اداری، ماشین‌آلات و بسیاری دیگر از انواع داراییها بجای خرید، یک کارآفرین می‌تواند از نقدینگی ارزشمند خود محافظت کند. ارزش این داراییها نه در تملک آنها بلکه در استفاده از آنهاست. مؤسسات بازرگانی می‌توانند عملاً تمام انواع تجهیزات از تجهیزات اداری و کامپیوتر گرفته تا تجهیزات ساختمانی و ماشین‌آلات تولیدی را اجاره کنند. اجاره، یک استراتژی محبوب در زمینه مدیریت نقدینگی به حساب می‌آید. با توجه به یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط انجمن تجهیزات استیجاری، از هر ده شرکت، هشت تای آنها بخشی از یا تمام تجهیزات خود را اجاره می‌کنند. این شرکتها ایده‌های بزرگی داشته ولی سرمایه‌های محدودی در اختیار دارند و همسو با رشد و تغییر، نیازمند انعطاف‌پذیری هستند. سوزان جکسون از انجمن تجهیزات استیجاری آمریکا می‌گوید، "اجاره به درد کارایی و آسایش می‌خورد". به عنوان مثال، شرکت Forever 21، برای حداقل کردن سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، که نیازمند بروزرسانی بعدی است، از سیستمهای فروش استفاده می‌کند که استراتژی گردش سریع موجودی را به اجرا می‌گذارد.

اگرچه کل پرداختهای اجاره نوعاً بیش از وام مربوطه است، در بسیاری از قراردادهای اجاره، تأمین مالی صد درصدی انجام می‌شود و بدان معناست که مالک شرکت از خروجی بیش از حد سرمایه مورد نیاز به شکل پیش‌پرداخت مورد نیاز برای بسیاری از وامها اجتناب می‌کند (در بعضی مواقع در فرآیند اجاره لازم است پرداخت اجاره پیشاپیش انجام گیرد). علاوه بر این، اجاره یک روش تأمین مالی "خارج از ترازنامه" به حساب آمده و نیازمند وثیقه نیست. تجهیزات استیجاری شرکت نباید مستهلک شوند چرا که تملک آنها در اختیار شرکت نیست. اجاره به عنوان یک هزینه عملیاتی در

صورتحساب سود و زیان و نه به عنوان بدهی در ترازنامه ظاهر می‌شود. بنابراین اجاره منجر به حفظ ظرفیت استقراض شرکت می‌شود. چون پرداختهای اجاره، پرداختهای ثابتی هستند که در یک دوره زمانی خاص انجام می‌شوند، اجاره به مالکان مؤسسات بازرگانی امکان می‌دهد تا دقیقاً جریانهای نقدی آتی خود را پیش‌بینی کنند. قراردادهای اجاره انعطاف پذیرند. شرکتهای مذکور نوعاً طیفی از شرایط را مطرح کرده و به مؤسسات بازرگانی امکان می‌دهند تا پرداختهای خود را در یک دوره زمانی طولانی‌تر (در مقایسه با یک وام عادی) انجام دهند. مالک یک شرکت کوچک ساختمانی می‌گوید، "روشهای متعددی برای انطباق قرارداد اجاره با نیازهای تجهیزاتی و مالی یک شرکت کوچک وجود دارد که می‌توانید آنرا در یک قرارداد اجاره متناسب با نیازهای شخصی خود ببینید."

اجاره همچنین سبب محافظت از مؤسسه بازرگانی در مقابل فرسودگی تجهیزات می‌شود (خصوصاً وقتی تجهیزاتی مثل سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر وجود دارد که عمر تکنولوژیکی آنها احتمالاً به دو یا سه سال محدود می‌شود).

سیمای یک شرکت

شرکت Delicato

شرکت Delicato، بیش از هشتاد سال نوبت‌های مرغوبی را از دامنه کوههای کالیفرنیا بدست آورده است. شرکت مذکور اخیراً در کالیفرنیا به عنوان شرکتی با بیشترین رشد شناخته شده است. علاوه بر بازاریابی مارک تجاری، این شرکت به عنوان تولیدکننده نمونه شناخته شده و مبادرت به پرورش انگور و تولید نوشیدنی برای تعدادی از مشهورترین فروشگاهها در کالیفرنیا می‌کند. اگر چه این شرکت به شکل یک شرکت کوچک و خانوادگی اداره می‌شود، از تکنولوژی برای مدیریت امکانات تولیدی و عملیات در حال رشد خود استفاده می‌کند. مایکل استرومایر، مدیر اطلاعات این شرکت می‌گوید، "بخش قابل توجهی از عملیات ما در شرکت به صورت کامپیوتری است." خانواده Delicato از بیش از دوست کامپیوتر در فعالیتهای بازرگانی خود استفاده می‌کنند که شامل دفتر اصلی برای دریافت و پردازش سفارشات، واحد تولید برای کمک به تهیه محصولات و دایره فروش است که از کامپیوترهای قابل حمل در فرآیند فروش استفاده می‌کند. شرکت مذکور در وهله اول تجهیزات کامپیوتری را خریداری نمود ولی به‌روز نگهداشتن این تجهیزات نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی بوده و سبب شد که استرومایر شروع به اجاره کامپیوترها نماید! او می‌گوید، "اجاره به ما کمک کرد تا بودجه قابل پیش‌بینی‌تری را در مقایسه با گذشته داشته و این امر به ما کمک می‌کند تا مدیریت جریان نقدی بهتری داشته باشیم. ما همچنین از خطر افتادن در دام تکنولوژی کهنه اجتناب می‌کنیم."

از خروج غیر ضروری پول اجتناب کنید: با چشم پوشی از ولخرجی‌های پرهزینه‌ای مثل تجهیزات اداری گرانقیمت، مسافرت‌های پرخرج و خودروهای پر زرق و برق برای شرکت، کارآفرینان می‌توانند کارآمدترین استفاده را از نقدینگی شرکت به عمل آورند. قبل از بکارگیری نقدینگی کمیاب در یک دارایی، تمام مالکان مؤسسات بازرگانی باید این تصمیم را در معرض یک آزمون سریع قرار دهند، "خرید مذکور چه کمکی به افزایش توانایی شرکت من در فرآیند رقابت نموده و به ضریب موفقیت من می‌افزاید؟ کاهش یکنواخت و کلی هزینه‌ها برای صرفه‌جویی در پول نقد امری خطرناک است چرا که مالک شرکت، در معرض خطر کاهش هزینه‌هایی است که در حقیقت نیروی محرکه شرکت را تشکیل می‌دهند. یکی از اشتباهات رایجی که در دوران رکود در مؤسسات بازرگانی اتفاق می‌افتد کاهش هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات است. رکود اقتصادی نشان-دهنده یک فرصت اولیه برای مالکان هوشمند مؤسسات بازرگانی برای توجه فزاینده به کالاها و خدمات و بدست آوردن سهم بازار است (اگر بتوانند فعالیتهای بازاریابی و تبلیغات خود را، هنگامی که رقبا تصمیم به کاهش آنها گرفته‌اند، همچنان حفظ نمایند). رمز صرفه‌جویی موفق هزینه‌ها، کاهش هزینه‌های غیر ضروری است. به قول یکی از مدیران تبلیغات، "اگر بازاریابی مشتریان، شریان حیاتی شرکت شماست سعی کنید آنرا کمتر کاهش دهید. اگر این مشتریان نقش حیاتی در خرید خدمات شما داشته باشند، این هزینه‌ها باید آخرین هزینه‌هایی باشد که مبادرت به کاهش آن می‌کنید. کاهش هزینه‌ها را در حوزه‌هایی انجام دهید که نقش اساسی در رشد مؤسسه بازرگانی شما ندارند."

درباره پرداخت وامهای ثابت مذاکره کنید به نحوی که وامهای مذکور بتوانند با چرخه جریان نقدی شما همخوانی و تقارن داشته باشند: بسیاری از بانکها به مؤسسات بازرگانی امکان می‌دهند که وامهای خود را به شکلی تنظیم کنند که بتوانند هنگام افول جریان نقدی به پائین‌ترین حد خود، قابلیت گریز از پرداختهای خاص را داشته باشند. مذاکره درباره این شرایط، این فرصت را به مؤسسات بازرگانی می‌دهد تا بتوانند بازپرداخت وامهای خود را متناسب با چرخه جریان نقدی خود تنظیم کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت صنایع Torrington

تد زولی، رئیس شرکت صنایع Torrington، یک عرضه‌کننده مواد ساختمانی و پیمانکاری، مداوماً در فعالیت فعلی خود از وام‌هایی استفاده می‌کند که می‌توان بعضی از اقساط آنرا با تأخیر پرداخت نمود. او می‌گوید، "هر گاه ما ماشین‌آلات ساختمانی می‌خریم، راه‌اندازی آنرا بگونه‌ای انجام می‌دهیم که پرداختها به مدت هشت یا نه ماه صورت گرفته و برای سه یا چهار ماه از فصل زمستان چیزی نمی‌پردازیم".

برای ماشین‌آلات "پشت صحنه" از تجهیزات دست‌دوم یا بازسازی شده استفاده کنید: صاحب یکی از رستورانها هزاران دلار در هزینه‌های اولیه کسب و کار خود را از طریق خرید تجهیزات دست‌دوم از یک دلال تجهیزات رستورانی صرفه‌جویی نمود.

حتی الامکان، از کارکنان پاره‌وقت و متخصصان مربوطه استفاده کنید: استخدام کارکنان پاره‌وقت بجای کارمندان تمام‌وقت منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه حقوق و مزایا می‌شود.

برون‌سپاری¹: یکی از روشهایی که بسیاری از کارآفرینان برای محافظت از نقدینگی ارزشمند خود از آن استفاده می‌کنند، برون‌سپاری بعضی از فعالیتها به بعضی از مؤسسات بازرگانی است که در اجرای آنها تخصص دارند (در مقایسه با استخدام فردی برای انجام آنها در داخل شرکت). برون‌سپاری، علاوه بر صرفه‌جویی در پول نقد، کارآفرینان را قادر می‌سازد تا بر مهمترین جنبه‌های اداره فعالیت‌های بازرگانی خود تمرکز کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت Home Remedies

دبرا کوهن، مؤسس یک شرکت پیمانکاری به نام Home Remedies، فقط از یک کارمند در شرکت بسیار موفق خود استفاده می‌کند: خودش. او بر فروش، توسعه کسب و کار و بررسی فرآیندهای بهبود خانه‌ها تمرکز کرده و تقریباً تمام جنبه‌های فعالیت بازرگانی خود را از طریق برون‌سپاری انجام می‌دهد که شامل توسعه و نگهداری وب‌سایت، طراحی گرافیکی، توسعه نرم افزار، نگهداری سوابق مالی و نظایر اینهاست. او توصیه می‌کند، "فقط به مهارتهای خود چسبیده و موارد دیگر را از طریق برون‌سپاری انجام دهید".

مساعددها و وام‌های کارکنان را کنترل کنید: کارآفرین باید تنها مساعددها و وام‌های ضروری را پرداخته و سوابق دقیقی را درباره پرداختها و مانده‌های آنها نگهداری کند.

یک سیستم امنیت و کنترل داخلی ایجاد کنید: بسیاری از کارآفرینان با عدم ایجاد یک سیستم کنترلی، کارکنان را تشویق به دزدی می‌کنند. تهیه ماهیانه صورت مغایرت بانکی و الزام به تأیید چکهای خاص تا یک سقف مشخص (مثلاً 1,000 دلار) به کاهش این زیانها کمک می‌کند. تفکیک مسئولیت نگهداری سوابق و نوشتن چکها بجای محول کردن آنها به یک فرد واحد، باعث افزایش ضریب امنیت شما خواهد شد.

سیستمی برای مقابله با تقلب و سوءاستفاده از چکها ایجاد کنید: چکهای برگشتی و تقلبی می‌توانند جریان نقدی یک شرکت کوچک را تضعیف کنند. در یک روز عادی در ایالات متحده، مصرف‌کنندگان و مؤسسات بازرگانی دو میلیون چک می‌نویسند که به علت نبود موجودی کافی، مسدود بودن حساب یا سایر مشکلات برگشت می‌خورد. حدود هفتاد درصد تمام چکهای برگشتی به این علت اتفاق می‌افتد که از هر ده مشتری، نه نفر از آنها از دفتر ثبت چکهای خود مانده‌گیری نمی‌کنند. سی درصد بقیه چکهای برگشتی ماحصل تقلب است. در یک روز معمولی در ایالات متحده، تقریباً 1/4 میلیون چک بی‌محل یا تقلبی صادر می‌شود. تکنیکهای ساده‌ای برای حداقل کردن زیان ناشی از چکهای برگشتی وجود دارد که شامل درخواست کارت شناسایی مناسب (ترجیحاً با عکس) از مشتریان، ثبت شماره تلفن مشتریان و آموزش صندوقداران برای

¹ . outsourcing

شناخت چکهای جعلی یا تقلبی است. شاید موثرترین روش مقابله با چکهای برگشتی، عضویت در یک سیستم تأیید الکترونیکی چکهاست. سرویس مذکور می‌تواند در همان سیستم ثبت نقدینگی مستقر شده و تأیید آن کمتر از یک دقیقه طول می‌کشد. مبلغی که شرکت برای استفاده از سرویس مذکور می‌پردازد به مبلغ چک بستگی دارد. برای بسیاری از شرکتهای کوچک مبلغ مذکور به یک یا دو درصد ارزش چک بالغ می‌شود.

شرایط تحویل خود را تغییر دهید. تغییر شرایط تحویل یک شرکت از "فوب خریدار" (تحویل روی عرشه¹) که در آن فروشنده هزینه حمل را می‌پردازد، "به فوب فروشنده"، که در آن خریدار تمام هزینه‌های حمل را می‌پردازد می‌تواند جریان نقدی را بهبود دهد.

12-7-2: فروش کارتهای هدیه را آغاز کنید

کارتهای هدیه می‌تواند یک عامل محرک واقعی برای جریان نقدی شرکت باشد. مشتریان پیشاپیش بهای این کارتها را می‌پردازند ولی دریافت-کننده موصوف، بلافاصله با آن خرید نکرده و لذا به شرکت امکان استفاده از این پول نقد را در مدت زمان مذکور خواهد داد. کارتهای هدیه برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی، خصوصاً شرکتهایی که در بخش خرده‌فروشی یا خدمات مشغول بکارند مناسب است.

سیمای یک شرکت

شرکت Inspa

کالین استون، مالک شرکت Inspa یک شرکت در حال رشد در سیاتل که زنجیره‌ای از استخرهای آبگرم را اداره می‌کند، از کارتهای هدیه برای بهبود جریان نقدی شرکت خود استفاده می‌کند. کارتهای هدیه حدود 25 درصد فروش شرکت را تشکیل داده و استون متوجه شده است که بسیاری از کارتهای هدیه فروخته شده ظرف یکسال مطالبه یا باز خرید نمی‌شوند و این امر یک منبع نقدی بدون بهره را در طی دوره مذکور در اختیار او قرار می‌دهد. استون می‌گوید، "ما تمام جریان نقدی مذکور را مستقیماً برای افتتاح فروشگاههای جدید به شرکت باز می‌گردانیم".

به سمت بودجه‌بندی بر مبنای صفر حرکت کنید: بودجه‌بندی بر مبنای صفر² (ZBB) در وهله اول شامل تغییر فلسفه بودجه‌بندی است. بجای تهیه بودجه سال جاری بصورت افزایش تدریجی بودجه سال گذشته، ZBB کار خود را از بودجه صفر آغاز کرده و ضرورت هر یک از اقلام بودجه را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به قول یکی از مشاوران بازرگانی، "کار خود را از صفر آغاز کرده، تمام هزینه‌ها را مورد بررسی قرار داده و از خود بپرسید که آیا این هزینه‌ها ضروری هستند یا نه".

12-7-3: به دنبال کشف سرقت‌های صورت گرفته توسط کارکنان باشید

شرکتها هر ساله میلیاردها دلار به واسطه سرقت کارکنان از دست می‌دهند. چون شرکتها غالباً به روشهای غیررسمی مدیریت نقدینگی تکیه داشته (یا اصلاً هیچ روشی را در این زمینه نداشته) و غالباً فاقد روشهای کنترلی هستند، مالکان شرکتهای کوچک به احتمال زیاد قربانی سرقت، اختلاس و تقلبهایی می‌شوند که توسط کارکنان صورت می‌گیرد. کارشناسان تخمین می‌زنند که سرقت کارکنان تقریباً در هر سال چهل میلیارد دلار برای شرکتهای کوچک هزینه داشته و حدود 75 درصد سرقت‌های صورت گرفته توسط کارکنان کشف نمی‌شوند. اگر چه تمام مؤسسات بازرگانی می‌توانند قربانی سرقت کارکنان باشند، خرده‌فروشان نسبت به این امر آسیب‌پذیرترند. خرده‌فروشان هر ساله 1/5 درصد ارزش کالاهای خود را به واسطه سرقت کارکنان و سرقت از مغازه از دست می‌دهند. یکی از منابع این مشکل، نگرش کارآفرین است مبنی بر اینکه "ما همه در اینجا اعضای یک خانواده هستیم. هیچ شخصی از خانواده خود دزدی نمی‌کند". اگرچه ایجاد یک سیستم پلیسی و عدم اعتماد به اشخاص، کارایی چندانی در ارتباط با ایجاد یک محیط کاری مثبت ندارد، اعمال سیستمهای کنترل مالی کافی از اهمیتی اساسی برخوردار است (تفکیک وظایف مدیریت نقدینگی بین دست کم دو کارمند، مثل نوشتن چکها و تهیه صورتحسابهای بانکی و انجام ممیزی‌های مالی منظم) می‌تواند در زمره عوامل بازدارنده موثر در مقابل کارکنان باشد.

¹ . F.O.B (Free on Board)

² . Zero-Based Budgeting



شما نیز مشاور باشید

کارمند معتمد

لوید و جیم گراف، مالکان شرکت گراف پینکرت، شرکتی که در اک فاست در ایلی‌نویز فعالیت کرده و مبادرت به خرید و فروش ماشین‌آلات و تولید قطعات فلزی می‌کند، شرکت خانوادگی خود را به شیوه پدر و بر اساس اعتماد و یک دست دادن ساده اداره می‌کنند. از همه اینها گذشته، آنها هنوز با بسیاری از همان شرکتهایی کار می‌کنند که پدرشان در طول سالهای متمادی با آنها کار کرده است. خانواده گراف، همان سطح اعتماد را به خانواده کاری خود شامل 18 کارمند توسعه دادند. اگر کارمندی نیازمند پول برای ودیعه مسکن یا شرایط اضطراری، پزشکی یا خانوادگی باشد، خانواده گراف یک وام بدون بهره به او می‌دهد. بسیاری از کارکنان و خانواده‌های آنها در خارج از محیط کار با یکدیگر دوست بوده و تفریحات خود را با یکدیگر سپری می‌کنند.

به همین دلیل خانواده گراف هنگامی که متوجه شدند که یکی از کارمندانشان به نام پتی پرستون (که در اینجا از ذکر نام واقعی او خودداری شده است) بیش از چهار سال از شرکت اختلاس کرده است از این موضوع شوکه شده و بشدت ناراحت شدند. کارمند مذکور که یازده سال سابقه کاری داشته و مادر سه فرزند است، دفتردار شرکت بود. فعالیت‌های غیرقانونی او زمانی بر ملا شد که او در تعطیلات بود. پرستون فراموش کرده بود که آخرین چک حقوق گراف را به حساب بانکی شخصی او واریز کند. هنگامی که در مقابل تعدادی از کارکنان به او تذکر داده شد، یکی از کارکنان به این موضوع توجه بیشتری کرده و مشخص شد که پرستون چند فیلم ویدئویی را به حساب شرکت برای فرزندانش خریده است. یکی دیگر از کارکنان گفت که پرستون یک قفسه انبار را به حساب شرکت برای خانه خود خریده است.

جیم بلافاصله شروع به بررسی اتهامات کارکنان نموده و متوجه شد که حق با آنان است. پرستون از پول شرکت برای خرید اقلام شخصی استفاده کرده بود. او با برادرش که در آن زمان در تعطیلات بود تماس گرفت. لوید می‌گوید، "من او را به دلیل دلدزدی از کار برکنار کردم". دیری نپایید که گراف متوجه شد که جرم پرستون چیزی بیش از دلدزدی است. او برای تأمین مالی عادت خود به قمار و یک سبک زندگی لوکس بیش از 200,000 دلار از شرکت اختلاس کرده بود که برای شرکتی که فروش سالیانه آن 8 تا 10 میلیون دلار است، رقم قابل توجهی به حساب می‌آمد. لوید می‌گوید، "جیم و من به خاطر درجه وقاحت بالایی که در این موضوع وجود داشت، مرتباً این طرف و آن طرف قدم می‌زدیم. این موضوع یک تلنگر واقعی به اعتماد ما بود. افرادی که با او کار می‌کردند از این موضوع شگفتزده شده و حتی از جیم و من عصبانی‌تر بودند. این همان همکاری بود که آنها به او اعتماد داشتند. آنها احساس می‌کردند که به آنها توهین شده است.

علاوه بر سایر وظایف، وظیفه او نوشتن چکها و تهیه صورت‌مغایرت بانکی بود. طرح اختلاس او ساده بود. او چکی را برای یک فروشنده یا عرضه‌کننده واقعی نوشته و امضای گراف را روی آن می‌گرفت. سپس، با استفاده از یکی از ماشینهای تایپ و پاک‌کن، نام مذکور را تغییر داده و وجه چک را به حساب کارت اعتباری خود واریز می‌کرد. چون خودش صورتحسابهای بانکی را دریافت می‌کرد، می‌توانست این موارد را پوشانده و هیچ شخص دیگری متوجه عمل او نمی‌شد. از آنجایی که آنها بر مدیریت رشد سریع شرکت تمرکز کرده و کارکنان خود را به عنوان بخشی از خانواده خود می‌پنداشتند، برادران گراف هیچگاه متوجه جرمی که درست در پیش چشم آنها واقع می‌شد نبودند. شرکت حسابداری کوچکی که آنها از آن استفاده می‌کردند، همان شرکتی بود که پدرشان در سالهای قبل از آن استفاده می‌کرد و هیچگاه نتوانسته بود اختلاس مذکور را در ممیزی‌های سالیانه خود کشف کند.

گراف پینکرت، بیمه و تضمینی علیه این نوع دزدی نداشت و آنها می‌خواستند دست‌کم بخشی از وجوه سرقت شده توسط پرستون را بازگردانند. چون پرستون چک‌های متقلبانه را به ایالت‌های مختلف ارسال کرده بود، مرتکب یک جنایت فدرال شده بود. برادران گراف با اف-بی-آی¹ تماس گرفته و یک شکایت قانونی را در دادگاه فدرال علیه پرستون تنظیم کردند. در یک توافق، پرستون 72,000 دلار پولی را که در طرح اشتراک سود خود جمع اوری کرده بود را به شرکت واگذار کرد. چون او بخش اعظمی از پول سرقتی را در یکی از کازینوهای محلی در قمار باخته بود، دارایی بسیار کمی در اختیار داشت که بتواند آنرا به شرکت عودت دهد. در جریان محاکمه، پرستون هیچ چیزی نگفت و حتی از گراف یا کسانی که در این جلسه حاضر بودند پوزش نخواست. قاضی او را به 24 ماه زندان فدرال محکوم کرده و دستور داد که بقیه مبلغ مذکور را به شرکت بپردازد. برادران گراف چکهایی با مبالغ کم و حتی 25 دلاری را بصورت نامنظم از پرستون دریافت می‌کنند که در حال حاضر به‌عنوان یک پیشخدمت هتل مشغول کار است. اگر چه آنها اکنون صورتحسابهای بانکی خود را با دقت بیشتری مورد بررسی قرار می‌دهند، فلسفه کاری برادران گراف تغییر کرده است. لوید می‌گوید، "ما دقیقتر هستیم ولی بدگمان نیستیم. ما هنوز فعالیت بازرگانی خود را به شکل یک کسب و کار خانوادگی می‌نگریم. اگر نتوانیم این شرکت را به این شیوه اداره کنیم آنرا تعطیل خواهیم کرد".

- 1- تعدادی از عواملی که سبب شد شرکت گراف - پینکرت قربانی اختلاس شود را بیان کنید. این جرم چه تأثیری بر جریان نقدینگی شرکت دارد؟
- 2- درباره محافظت مؤسسه بازرگانی در قبال اختلاس، چه توصیه‌ای به برادران گراف دارید؟

¹ . Federal Bureau of Investigation

3- با تعدادی از همکلاسی‌های خود روی این موضوع کار کرده و از منابع اینترنتی برای تهیه لیستی از گامهایی استفاده کنید که کارآفرینان باید انجام دهند تا از تبدیل شدن به قربانی دیگری در زمینه دزدی و اختلاس کارکنان اجتناب کنند.

12-7-4: طرح کسب و کار خود را بروز نگهدارید

مالکان مؤسسات بازرگانی قبل از مواجهه با وام‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران بالقوه باید یک طرح کسب و کار منسجم را تهیه کنند. مالکان هوشمند مؤسسات بازرگانی طرحهای خود را بروز نگه داشته و پیش‌بینی‌های لازم را در این زمینه انجام می‌دهند تا مبادا یک بحران نقدی آنها را مجبور به تأمین مالی اضطراری نماید. بازرنگری سالیانه طرح، مالک شرکت را مجبور می‌کند تا تمرکز بیشتری بر مدیریت موثر فعالیت‌های بازرگانی داشته باشد.

12-7-5: پول نقد مازاد را سرمایه‌گذاری کنید

به‌واسطه جریان غیریکنواخت دریافتها و پرداختها، یک شرکت غالباً بصورت موقت پول نقد بیشتری در مقایسه با نیازهای خود دارد که می‌تواند آنرا برای یک هفته، یک ماه، یک فصل یا حتی زمان طولانی در اختیار داشته باشد. هنگامی که این حالت اتفاق می‌افتد، بسیاری از مالکان شرکت‌های کوچک مازاد نقدی موجود را نادیده می‌گیرند چرا که مطمئن نیستند چه زمانی به آن نیاز پیدا خواهند کرد. آنها اعتقاد دارند که مبالغ نسبتاً کوچک نقدینگی موجود ارزش سرمایه‌گذاری را ندارد. این استدلال درست نیست. بعضی از مالکان مؤسسات کوچک پول نقد خود را بلافاصله بکار گرفته و آنرا بلااستفاده نگذارده و متوجه می‌شوند که مبلغ مذکور به مرور زمان به مبلغ قابل توجهی خواهد رسید. این پول می‌تواند منجر به تسهیل فرایند مدیریت کمبود نقدینگی در دوران اُفت فعالیت‌های بازرگانی شود. یکی از مشاوران می‌گوید، "هدف شما باید شناسایی تمام مبالغ مازاد و سرمایه‌گذاری آنها برای بهبود جریان نقدی باشد".

با این وجود، هنگام سرمایه‌گذاری نقدینگی مازاد، هدف اولیه یک کارآفرین نباید کسب حداکثر بازده باشد (که معمولاً با سطح بالایی از ریسک همراه است). در عوض، تمرکز او باید بر ایمنی و نقدشوندگی سرمایه‌گذاری باشد. سرمایه‌گذار بهیچ‌وجه با استفاده از پول نقدی که به‌عنوان ضریب اطمینان عمل می‌کند منطقی نبوده و می‌تواند آینده آنرا به خطر بیندازد. نیاز به تقلیل ریسک و دسترسی آسان به پول نقد منجر به محدود شدن گزینه‌های سرمایه‌گذاری کارآفرین به چند گزینه مثل حسابهای بازار پول، حسابهای دارای مانده صفر و حسابهای جارویی می‌شود. حساب بازار پول¹، حسابی با قابلیت دریافت بهره است که توسط تعدادی از مؤسسات مالی مثل بانکها و صندوقهای سرمایه‌گذاری مشترک ارائه می‌شود. حسابهای بازار پول علاوه بر پرداخت بهره به سپرده‌گذاران امکان صدور چک را داده (بسیاری از آنها حداقل کارمزد چک را در این زمینه دریافت می‌کنند) و اینکار را بدون قفل کردن پول آنها برای یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند. جی دونالدسون و شریکش، پس از راه‌اندازی شرکت و جان بدر بردن از یک بحران نقدینگی، اکنون پول نقد کافی را در حساب بازار پول سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا بتوانند دست‌کم هزینه‌های سه تا شش ماه خود را تأمین نمایند.

یک حساب با مانده صفر² (ZBA)، نوعی حساب جاری است که از نظر فنی هیچ پولی در آن وجود ندارد ولی به یک حساب اصلی وابسته است. شرکت پول خود را در یک حساب پس‌انداز اصلی نگه می‌دارد که به آن بهره تعلق می‌گیرد ولی چک‌هایی را در وجه حساب جاری مذکور می‌نویسد. در پایان روز، بانک تمام چک‌های نوشته شده به حساب جاری مذکور را پاس کرده و سپس پول نقد کافی را از حساب اصلی برداشت می‌کند تا مانده آنرا جبران نماید. این حساب به شرکت امکان می‌دهد تا در خلال دوره شناوری³ (زمان بین صدور و نقدشدن چک) استفاده بیشتری از پول مذکور به عمل آورد. حساب جارویی⁴، بطور خودکار تمام پولهای موجود در حساب جاری یک شرکت که بالاتر از یک حداقل مشخص است را به حسابی منتقل می‌کند که بدان بهره تعلق گرفته و شرکت را قادر می‌سازد تا پولهای سرگردان را تا آخرین لحظه مورد نیاز برای پاس کردن چک بکار گیرد.

¹ . money market account

² . Zero-Based Account

³ . float period

⁴ . sweep account

12-8: نتیجه گیری

مالکان موفق، مؤسسات خود را بدون زرق و برق اضافی اداره می کنند. هزینه های زائد، سرمایه گذاری وجوه مازاد و برنامه ریزی و مدیریت دقیق جریان نقدی، شرکت آنها را قادر می سازد تا به شکل موثرتری رقابت کنند.

تکنیک های ساده ولی موثر مذکور در این فصل می توانند منجر به بهبود وضعیت نقدی تمام شرکت های کوچک شوند. به قول یکی از نویسندگان بازرگانی:

”در فرآیند مدیریت روزانه یک شرکت، جریان سرمایه سایر افراد از دید مدیران خوش فکر یک فرصت به حساب می آید. با نگاهی به آینده و تفکر تحلیلی درباره موجودی نقد و با توجه به این موضوع که هنگام نیاز به پول نقد، این پول معمولاً در هیچ جایی یافت نمی شود، شما می توانید اهرمی مطمئن را به گونه ای ایجاد کنید گویا سرمایه مذکور متعلق به شماست.“

9-12: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- اهمیت مدیریت نقدینگی را برای یک شرکت کوچک شرح دهید.

پول نقد مهمترین ولی غیرمولدترین دارایی شرکت است. مدیران برای تأمین نیازهای عادی شرکت علاوه ذخیره شرایط اضطراری و بدون نگهداری نقدینگی بسیار بالا و غیرمولد، باید پول نقد کافی نگهداری کنند. بدون نقدینگی کافی، شرکت با مشکل مواجه خواهد شد.

2- بین پول نقد و سود تفاوت قائل شوید.

نقدینگی و سود یکی نیستند. بسیاری از مؤسسات بازرگانی به واسطه فقدان نقدینگی و نه عدم سودآوری ورشکست می شوند. سود عبارت است از مابه التفاوت بین درآمد کل و هزینه کل و یک مفهوم حسابداری به حساب می آید. جریان نقدی نشان دهنده جریان نقدی واقعی بوده و تنها چیزی است که مؤسسات بازرگانی می توانند از آن برای پرداخت صورتحسابهای خود استفاده کنند. یک مؤسسه بازرگانی در عین سودآوری ممکن است به واسطه فقدان نقدینگی کافی از گردونه رقابت خارج شود.

3- گامهای پنجگانه تهیه یک بودجه نقدی را شناخته و از آن برای تهیه یک بودجه نقدی استفاده کنید.

روش بودجه بندی نقدی مورد اشاره در این فصل، مبادرت به رهگیری جریان نقدی در داخل مؤسسه بازرگانی نموده و مالک شرکت را قادر می سازد تا مازاد و کمبود نقدی را در فواصل زمانی معین پیش بینی کند.

گامهای پنجگانه در تهیه یک بودجه نقدی به شرح زیر است:

تعیین یک حداقل مانده نقدی کافی، پیش بینی فروش، پیش بینی دریافت های نقدی، پیش بینی پرداخت های نقدی و تعیین مانده نقدی پایان ماه.

4- اصول بنیادی مربوط به مدیریت مولفه های سه گانه مدیریت نقدی را توصیف کنید: حسابهای دریافتی، حسابهای پرداختی و موجودی.

کنترل حسابهای دریافتی مالکان مؤسسات بازرگانی را ملزم به ایجاد سیاست های شفاف و محکمی در زمینه اعتبارات و وصول مطالبات نموده و قبل از اعطای اعتبار به مشتریان باید آنها را دقیقاً مورد بررسی قرار داد. ارسال فوری صورتحسابهای سررسید گذشته منجر به بهبود جریان نقدی می شود. هدف از اینکار دریافت پول نقد از حسابهای دریافتی با حداکثر سرعت ممکن است.

هنگام مدیریت حسابهای پرداختی، هدف مدیر توسعه دوره مذکور بدون ایراد خسارات به درجه اعتباری شرکت است. سایر تکنیکها شامل تأیید صحت صورتحسابها قبل از پرداخت بهای آنها، استفاده از تخفیف های نقدی و مذاکره درباره بهترین شرایط اعتباری ممکن است.

موجودی غالباً منجر به دردهای نقدینگی برای بسیاری از مدیران مؤسسات بازرگانی کوچک خواهد شد. موجودی بیش از حد، نرخ بازدهی صفر را به همراه داشته و نقدینگی شرکت را بصورت غیرضروری قفل می کند. مالکان شرکتها باید دنبال یافتن موجودی های کند و کم تحرک باشند.

5- تکنیک های اجتناب از کمبود نقدینگی در یک شرکت کوچک را شرح دهید.

پیرایش هزینه های سربار از طریق تهاتر و اجاره داراییها، اجتناب از هزینه های غیرضروری، استفاده از بودجه بندی بر مبنای صفر و اجرای یک سیستم کنترل داخلی، منجر به تقویت وضعیت جریان نقدی شرکت خواهد شد.

علاوه بر این، سرمایه گذاری نقدینگی مازاد، منجر به حداکثر شدن قدرت درآمدزایی شرکت خواهد شد. ایمنی و نقدشوندگی از جمله معیارهای اولیه برای سرمایه گذاری نقدینگی مازاد هستند.

10-12: سؤالاتی برای بحث

- 1- چرا کارآفرینان باید بر مدیریت مؤثر جریان نقدینگی تمرکز کنند؟
- 2- تفاوت بین پول نقد و سود را توضیح دهید.
- 3- گامهای مربوط به تهیه یک بودجه نقدی را بیان کنید.
- 4- کارآفرینی که در حال راهاندازی یک شرکت جدید است چگونه می تواند پیش بینی فروش را انجام دهد؟
- 5- مؤلفه های سه گانه مدیریت نقدینگی کدامند؟ این عناصر چه تأثیری بر جریان نقدینگی یک شرکت دارند؟
- 6- اصول اساسی مدیریت حسابهای دریافتی، حسابهای پرداختی و موجودی شرکت را بیان کنید.
- 7- تهاثر چگونه می تواند وضعیت نقدینگی شرکت را بهبود دهد؟
- 8- کارآفرینان برای محافظت از پول نقد موجود در شرکت چه گامهایی را می توانند بردارند؟
- 9- دغدغه اولیه مالک یک مؤسسه بازرگانی هنگام سرمایه گذاری نقدینگی خود چیست؟

بخش چهارم

اجرای عملی طرح کسب و کار: منابع تأمین مالی

فصل 13: منابع تأمین مالی: بدهی و حقوق صاحبان سهام

فصل 14: انتخاب مکان و نحوه استقرار مناسب

فصل 15: جنبه‌های جهانی کار آفرینی

فصل 16: ایجاد یک تیم سرمایه‌گذاری جدید و برنامه‌ریزی برای نسل آینده



فصل 13 - منابع تأمین مالی: بدهی و حقوق صاحبان سهام

اگر نمی‌دانید که احمقها در معامله چگونه عمل می‌کنند بدانید که آن احمق خودتان هستید.

مایکل وُلف

پس از پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- تفاوت بین انواع سه‌گانه سرمایه‌های مورد نیاز شرکتهای کوچک را بیان کنید: سرمایه ثابت، سرمایه در گردش و سرمایه مورد نیاز برای رشد.
- 2- تفاوت بین سرمایه سهامداران و سرمایه تأمین شده از طرف بدهی را شرح داده و مزایا و معایب هر یک از آنها را بیان کنید.
- 3- درباره منابع گوناگون سرمایه سهامداران که در اختیار کارآفرینان است بحث کنید.
- 4- فرآیند پذیرفته شدن در بورس اوراق بهادار و مزایا و معایب آن برای شرکتهای کوچکی که درصدد فروش اوراق بهادار خود به سرمایه‌گذاران هستند را شرح دهید.
- 5- منابع سرمایه تأمین شده از طریق بدهی و مزایا و معایب هر یک از آنها را بیان کنید.
- 6- روش‌های ارزشمند تأمین مالی برای رشد و توسعه از محل منابع داخلی را بیان کنید.

تأمین مالی برای راه‌اندازی یک کسب و کار جدید همیشه چالشی برای کارآفرینان بوده است. بازارهای سرمایه همراه با بازار سهام، شرایط کلی اقتصادی و بخت و اقبال سرمایه‌گذاران بالا و پائین می‌روند. این افت و خیزها در شرایط وجود سرمایه، جستجو برای منابع مالی را به یک ترن هوایی در شهربازی تبدیل می‌کند. به‌عنوان مثال، در خلال دهه نود، مؤسسان شرکتهای اینترنتی، اگرچه شرکتهای آنها فقط روی کاغذ وجود خارجی داشت، می‌توانستند حجم عظیمی پول نقد را از سرمایه‌گذاران خصوصی و حرفه‌ای جذب کنند! سرمایه‌گذاران در جلسات عرضه اولیه‌ای که عملاً از سوی تمام شرکتهای اینترنتی برپا می‌شد دور هم جمع می‌شدند. بازار سرمایه دو قطبی شده بود: زمان تأمین مالی آسان برای شرکتهای اینترنتی و تأمین مالی مشکل برای شرکتهای غیراینترنتی. حتی شرکتهای سابقه‌دار و سودآوری که در "صنایع قدیمی" مثل تولید، توزیع، اموال غیرمنقول و فروشگاههای سنتی فعالیت می‌کردند نمی‌توانستند سرمایه مورد نیاز رشد خود را به سادگی تأمین کنند. آنگاه، در اوایل سال 2000، حباب شرکتهای اینترنتی ترکیب و تأمین شرکتهای اینترنتی به چالشی بسیار سنگین بدل شد.

در حال حاضر، چالش جذب سرمایه برای راه‌اندازی یا توسعه یک شرکت بازرگانی همچنان به قوت خود باقی است. بسیاری از کارآفرینان، خصوصاً شرکتهای فعال در صنایع قدیمی یا شرکتهای نوپا، با مشکل یافتن منابع مالی خارجی مواجه هستند. بسیاری از بانکها از پرداخت وام به شرکتهای نوپا طفره رفته و شرکتهای سرمایه‌گذاری ریسک‌گریزتر شده و سرمایه‌گذاری‌های خود را از شرکتهای نوپا به سمت شرکتهای جاافتاده‌تر و سابقه‌دارتر تغییر داده‌اند. سرمایه‌گذاران بخش خصوصی احتیاط را پیشه کرده و عرضه عمومی سهام تنها برای تعداد معدودی از شرکتهای خوش‌آتیه که از سوابق قبلی مناسب و چشم‌انداز رشد سریع برخوردارند امکان‌پذیر است. نتیجه این امر کمبود اعتبار برای کارآفرینانی است که بدنبال مبالغ کوچک و متوسط برای تأمین سرمایه برای آغاز فعالیت خود هستند. کارآفرینان و مالکان مؤسسات بازرگانی که به پولی بین صد هزار تا سه میلیون دلار نیاز دارند با مشکل مواجه هستند چرا که در این سطح تأمین مالی، خلأ بسیار بزرگی وجود دارد. در مواجهه با این کمبود سرمایه، نیازهای مؤسسات بازرگانی به سرمایه هیچگاه تا بدین حد شدید نبوده است. کارشناسان تخمین می‌زنند که بازار تأمین مالی مؤسسات کوچک هر ساله به میزان 170 میلیارد دلار رشد می‌کند که همین سرمایه فعلی نیز برای ارضای اشتهای کارآفرینان به سرمایه و کسب و کارهای تشنه پول آنها کفایت نمی‌کند. هنگام جستجو برای سرمایه برای راه‌اندازی شرکتها، کارآفرینان باید رموز زیر را برای تأمین مالی موفق به خاطر داشته باشند:

• انتخاب منابع مناسب سرمایه برای یک مؤسسه بازرگانی می‌تواند به همان میزان اهمیت داشته باشد که انتخاب شکل صحیح مالکیت یا مکان درست دارای اهمیت است. این تصمیم، تصمیمی است که در تمام طول عمر مؤسسه بر شرکت تأثیر گذاشته و لذا کارآفرینان باید قبل از تأمین منبع سرمایه خاص، بدقت گزینه‌های مربوطه را مورد ارزیابی قرار دهند. به قول یکی از مشاوران مالی، "شرکتها در فرآیند جستجوی سرمایه باید خود را با منابعی وفق دهند که بهترین تناسب را با نیازهای آنها دارند. موفقیت یک شرکت غالباً به موفقیت رابطه مذکور بستگی دارد."

- پول آنجاست. کلید حل مسأله در این است که بدانیم کجا باید دنبالش بگردیم. کارآفرینان باید قبل از تصمیم به تأمین پول برای شرکت، تکالیف خود را به خوبی انجام دهند. درک این موضوع که کدامیک از منابع مالی بیشترین تناسب را برای مراحل گوناگون رشد شرکت داشته و صرف زمان برای آموختن نحوه عملکرد این منابع، نقش اساسی در موفقیت آنها دارد.
- تأمین پول کاری است که مستلزم صرف زمان و تلاش است. در بعضی مواقع، کارآفرینان از انرژی و زمان لازم برای تأمین سرمایه مورد نیاز برای تزریق به مؤسسات گرسنه پول شگفت زده می شوند. این فرآیند معمولاً شامل علائم نویدبخش متعددی است که بسیاری از آنها به بن بست ختم می شوند. جلسات و ارائه برنامه‌ها به مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان بالقوه می‌تواند بخش قابل توجهی از وقت مدیر یک شرکت در حال رشد را به خود اختصاص دهند. کارآفرینان همچنین متوجه این موضوع شده‌اند که تأمین سرمایه یک فرآیند مستمر است. جروش استیوارت، صاحب یک استخر آبگرم که خدمات متنوعی ارائه می‌کند می‌گوید، "بازی تأمین سرمایه نه یک دوی سرعت بلکه یک ماراتن است".
- روی خلاقیت حساب کنید. اگر چه بعضی از منابع تأمین مالی سنتی در مقایسه با گذشته نقش کمتری در تأمین مالی مؤسسات بازی می‌کنند، سایر منابع، از شرکتها و مشتریان بزرگ گرفته تا سرمایه‌گذاران بین‌المللی و برنامه‌های ایالتی یا محلی، این خلأ را پر کرده‌اند. کارآفرینان برای یافتن منابع مالی مورد نیاز مؤسسه، به همان شیوه‌ای که در جذب ایده‌ها برای کالاها و خدمات خود عمل می‌کردند، باید در جذب منابع مالی خلاقیت زیادی به خرج دهند. به‌عنوان مثال، یک شرکت تولیدکننده نرم‌افزار که ابزارهای مدیریت انرژی را برای شبکه‌های بزرگ کامپیوتری ارائه می‌کند، پس از آزمون منابع سنتی تأمین مالی به سوی سازمان بهینه سازی مصرف انرژی روی آورده و مبالغ قابل توجهی را در قالب یک کمک مالی بدست آورده و توانست از مبلغ مذکور برای رشد خود استفاده کند.
- اینترنت منابع گسترده‌ای از اطلاعات را در نوک انگشتان کارآفرینان قرار می‌دهد که می‌توان از آنها برای تأمین مالی کمک گرفت. بنابراین از آن استفاده کنید. اینترنت غالباً برای کارآفرینان، خصوصاً کسانی که بدنبال مبالغ نسبتاً کوچک پول هستند، فرصت مناسبی برای یافتن منابع مالی مورد نیاز را فراهم می‌کند. لینکهای متعددی در ارتباط با تأمین سرمایه مورد نیاز برای رشد شرکتها وجود دارد. اینترنت یک شیوه کم هزینه و آسان را در اختیار کارآفرینان قرار داده تا بتوانند طرحهای کسب و کار خود را در سراسر دنیا بدست سرمایه‌گذاران بالقوه برسانند. هنگام جستجو برای یافتن منابع سرمایه، کارآفرینان نباید از این ابزار ارزشمند چشم‌پوشی کنند.
- قبل از نزدیک شدن به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه، آمادگی کامل داشته باشید. در فرایند شکار سرمایه، پیشگامی کاری مشکل است. یک معامله بالقوه را از دست ندهید. به شیوه‌ای شفاف، موجز و متقاعد کننده آماده ارائه ایده کسب و کار خود به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه باشید. البته اینکار نیازمند یک طرح کسب و کار منسجم و آسانسورپسند¹ است که به خوبی تمرین شده باشد (بدان معنا که چگونه می‌توان در مدت زمان کوتاهی که آسانسور به مقصد خود می‌رسد، نظر سرمایه‌گذار را جلب نمود). شما باید بتوانید حداکثر ظرف یک یا دو دقیقه ماهیت کسب و کار خود و منابع مزیت رقابتی آنرا شرح داده و نظر سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان بالقوه را جذب کنید.
- کارآفرینان غالباً به اهمیت تعامل بین خود، شرکتها و منابع مالی واقف نیستند. بسیاری از کارآفرینان بدین دلیل درگیر معامله‌های مالی می‌شوند که برای رشد شرکت خود نیازمند پول بوده و آنگاه متوجه می‌شوند که طرحهای آنها با طرحهای شرکای مالی همخوانی ندارند. به‌جای تکیه بر یک منبع مالی واحد، همانگونه که در گذشته چنین بود، کارآفرینان باید سرمایه مورد نیاز خود را از منابع متعددی گردآوری کنند که تحت عنوان تأمین مالی لایه‌لایه² شناخته می‌شود. آنها دریافته‌اند که تأمین مالی موفق، آنها را ملزم به بررسی یک شبکه گسترده جهت تأمین سرمایه مورد نیاز برای راهاندازی فعالیت بازرگانی می‌کند.

¹ . elevator pitch

² . layered financing

سیمای یک شرکت

آگراکوئست

از لحظه راه‌اندازی شرکت آگراکوئست، شرکتی که محصولاتش متشکل از آفت‌کشهای طبیعی کشاورزی سازگار با محیط زیست تولید می‌کند، پاملا مارون بیش از شصت میلیون دلار از منابع متعدد گردآوری و تصویر کاملی از یک سیستم چهل‌تکه از تأمین مالی شرکت‌های نوپا ایجاد کرد که در حال حاضر بسیار رواج یافته است. مارون هشت جلسه تأمین مالی با بیش از هفتاد سرمایه‌گذار مختلف برگزار کرده که شامل دوستان، اعضای خانواده، شرکت‌های بزرگ کشاورزی، فرشتگان (سرمایه‌گذاران بخش خصوصی) و شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو هستند. مارون می‌گوید، "از همه جا پول گرفته‌ایم. ما هر ساله یک جلسه برای تأمین سرمایه برگزار میکنیم. این شرکت در حال حاضر بیش از ده میلیون دلار فروش سالیانه داشته و به سرعت در حال رشد است. این امر یک نیروی محرکه کافی برای جستجوی مداوم برای پول نقد را در اختیار ما قرار می‌دهد. تعداد قابل توجهی از کارآفرینان از فرآیند تأمین مالی خسته و آزرده می‌شوند ولی شما باید غرور و منیت خود را کنار گذاشته و پول را به هر نحو که شده به داخل بیاورید."

این فصل شما را با بخشی از گزینه‌های تأمین مالی موجود برای کارآفرینان آشنا کرده و با دو نوع اصلی تأمین مالی از طریق حقوق صاحبان سهام (سرمایه مالکانه) و استقراض (سرمایه قرضی) آشنا می‌سازد.

13-1: برنامه‌ریزی برای نیازهای سرمایه

یک کارآفرین موفق باید در زمینه تأمین مالی ماهر باشد. این کار معمولاً مستلزم صرف زمان و انرژی بیش از آن چیزی است که بسیاری از بنیانگذاران مؤسسات بازرگانی فکر می‌کنند.

در شرکت‌های نوپا، تأمین سرمایه می‌تواند بیش از نیمی از زمان کارآفرین را به خود اختصاص داده و مستلزم صرف ماهها زمان باشد. علاوه بر این، بسیاری از کارآفرینان لازم می‌دانند که سرمایه مورد نیاز خود را بصورت پیوسته تأمین نموده و میل سیری‌ناپذیر شرکت‌های جوان و در حال رشد خود به سرمایه را ارضاء کنند. بسیاری از سرمایه‌گذاران بدنبال سرمایه‌ای کمتر از یک میلیون دلار هستند (در حقیقت، اکثر آنها نیازمند کمتر از صد هزار دلار سرمایه هستند) که تهیه تضمین‌های لازم برای آن می‌تواند بسیار مشکل باشد. یافتن منبع این بذر اولیه تا حدی به ماهیت فعالیت بازرگانی پیشنهادی و میزان پول مورد نیاز بستگی دارد. به‌عنوان مثال، بنیانگذار یک شرکت نرم‌افزار کامپیوتری دارای الزامات سرمایه‌ای متفاوتی در مقایسه با مؤسس یک شرکت استخراج ذغال سنگ است. اگر چه کارآفرینان مذکور ممکن است به سراغ انواع مشابهی از وام‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران بروند، فردی در هدفگیری منبع خاص سرمایه موفق‌تر خواهد شد که تناسب بیشتری با نیازهای مالی خاص خود ایجاد کرده باشد. سرمایه به شکلی از ثروت اطلاق می‌شود که برای تولید ثروت بیشتر بکار گرفته می‌شود. سرمایه در یک کسب و کار به اشکال مختلفی وجود دارد که شامل پول نقد، موجودی انبار، کارخانه و تجهیزات است. کارآفرینان نیازمند سه نوع متفاوت از سرمایه‌های زیر هستند:

13-1-1: سرمایه ثابت

سرمایه ثابت برای خرید داراییهای دائمی یا ثابت مثل ساختمان، زمین، کامپیوتر و تجهیزات بکار می‌رود. پول سرمایه‌گذاری شده در این دارایی ثابت قفل می‌شود چرا که نمی‌توان از آن برای اهداف دیگری استفاده نمود. مبالغ عظیمی از پول در خرید داراییهای ثابت بکار گرفته شده و شرایط اعتباری آن نیز معمولاً بلندمدت است. وام‌دهندگان سرمایه‌های ثابت انتظار دارند که داراییهای خریداری شده منجر به بهبود کارایی شده، سودآوری مؤسسه بازرگانی را افزایش داده و جریانات نقدی بیشتری ایجاد کند که تضمین‌کننده بازپرداخت آن باشد.

13-1-2: سرمایه در گردش

سرمایه در گردش نشان‌دهنده منابع مالی موقتی برای مؤسسه بازرگانی است. این سرمایه برای پشتیبانی از عملیات کوتاه‌مدت آتی شرکت بکار می‌رود. حسابداران، سرمایه در گردش را به شکل مابه‌التفاوت داراییهای جاری و بدهیهای جاری تعریف می‌کنند. نیاز به سرمایه در گردش بدین

علت ایجاد می شود که جریان غیریکنواختی از نقدینگی ورودی به شرکت یا خروجی از آن به واسطه نوسانات عادی فصلی ایجاد می شود. (به فصل 12 مراجعه شود). فروش نسبه، نوسانات فصلی فروش و تغییرات پیش‌بینی نشده در تقاضا، نوساناتی را در جریان نقدی تمام شرکتها ایجاد می‌کند. سرمایه در گردش معمولاً برای خرید موجودی، پرداخت صورتحسابها، تأمین مالی برای فروش نسبه و پرداخت حقوق و دستمزد بکار گرفته شده و یا برای حل شرایط اضطراری غیرمنتظره مورد استفاده قرار می‌گیرد. وام‌دهندگان سرمایه در گردش انتظار دارند که جریان نقدی بالاتری ایجاد شود تا بازپرداخت در پایان دوره تولید یا فروش تضمین شود.

13-1-3: سرمایه مورد نیاز برای رشد مؤسسه

سرمایه مورد نیاز برای رشد مؤسسه، بر خلاف سرمایه در گردش، ربطی به نوسانات فصلی یک شرکت کوچک ندارد. در عوض، الزامات مربوط به این سرمایه زمانی مطرح می‌شود که مؤسسات بازرگانی موجود، در حال توسعه بوده یا مسیر اولیه خود را تغییر می‌دهند. به‌عنوان مثال، یک تولیدکننده تراشه‌های سیلیکونی کامپیوترها مشاهده کرد که فعالیت بازرگانی او در یک دوره زمانی کوتاه به سرعت در حال رشد است. با سفارشات که به سرعت برای تراشه‌ها می‌رسیدند، شرکت مذکور نیازمند تزریق نقدینگی کافی برای افزایش اندازه کارخانه، توسعه فروش و پرسنل تولیدی و خرید تجهیزات بیشتر بود. در خلال این دوره رشد سریع، نیازهای شرکت‌های در حال رشد همانند نیازهای شرکت‌های ناپاست. همانند وام‌دهندگان سرمایه ثابت، وام‌دهندگان سرمایه رشد انتظار دارند که این جوه منجر به بهبود سودآوری شرکت و وضعیت جریان نقدی شده و لذا تضمینی بر بازپرداخت آن باشد.

به رغم وابستگی این سه نوع سرمایه به یکدیگر، هر یک از آنها منابع، ویژگیها و تأثیرات مشخصی بر مؤسسه بازرگانی و رشد بلندمدت آن داشته و کارآفرینان باید آنها را از یکدیگر متمایز کنند.

13-2: سرمایه مالکانه در مقابل سرمایه قرضی

سرمایه مالکانه نشان‌دهنده سرمایه شخصی یا مالکان در یک مؤسسه بازرگانی بوده و در بعضی از مواقع، سرمایه پرخطر نامیده می‌شود چرا که در صورت ورشکستگی مؤسسه بازرگانی، این سرمایه‌گذاران ریسک اولیه از دست دادن پول خود را به جان می‌خرند.

سرمایه یک شرکت

شرکت Govworks

شرکت Govworks یک شرکت اینترنتی ارائه‌کننده خدمات دولتی که در سال 1999 تاسیس شده به سرعت رشد کرده و ظرف یکسال بیش از دویست کارمند را در لیست حقوقی خود داشت. اگرچه مالکان این شرکت بیش از شصت میلیون دلار سرمایه اولیه آنرا تأمین کردند، شرکت به نقطه‌ای نرسید که بتواند جریان نقدی مثبتی ایجاد کند و میل شدید سرمایه‌گذاران نسبت به این شرکت اینترنتی رو به افول نهاد. شرکت مذکور که با این مشکل مواجه شده بود در اواخر سال 2000 اعلام ورشکستگی نموده و در نتیجه، مؤسسان، سرمایه‌گذاران شرکت و شرکت‌های مخاطره‌جویی که در حقوق صاحبان سهام آن سرمایه‌گذاری کرده بودند تمام پول خود را از دست دادند.

با این وجود، اگر شرکتی با موفقیت مواجه شود، مؤسسان و سرمایه‌گذاران در منافع آن سهیم شده و در بعضی مواقع این منافع می‌تواند قابل توجه باشد. مؤسسان و سرمایه‌گذاران اولیه شرکت یاهو، سان مایکروسیستم، فدرال اکسپرس، اینتل و میکروسافت، هنگامی که شرکت‌های آنها روانه بورس شده و سرمایه‌گذاری اولیه آنها در حقوق صاحبان سهام به حداکثر بازده خود رسید، به ثروتمندان بزرگی تبدیل شدند. به‌عنوان مثال، یکی از سرمایه‌گذاران اولیه در شرکت گوگل، صد هزار دلار از پول خود را در این شرکت نوپا سرمایه‌گذاری نمود که دو دانشجوی تازه فارغ‌التحصیل شده به نام سرجی برین و لری پیج آنرا در خوابگاه دانشکده خود راه‌اندازی کرده بودند. در حال حاضر این سرمایه‌گذاری بیش از صد میلیون دلار ارزش دارد.

از نظر کارآفرینان، مزیت اول سرمایه مالکانه در این است که همانند وام، نیازی به بازپرداخت آن نیست. سرمایه‌گذاران در حقوق صاحبان سهام، مشمول سهم عایدی شرکت (در صورت وجود) بوده و معمولاً در تعیین مسیر آینده شرکت حق اظهار نظر دارند. عیب اول سرمایه مالکانه در این

است که کارآفرین باید بخشی، و در بعضی موارد، بخش عظیمی از مالکیت خود در مؤسسه بازرگانی را به افراد خارجی واگذار نماید. اگرچه پنجاه درصد یک چیز، بهتر از صد در صد هیچ است، از دست دادن کنترل یک شرکت در بعضی مواقع منجر به ناهماهنگی شده و خطرناک خواهد شد.

سیمای یک شرکت

TeleSym

کارل دینگف و راجو گولابانی هجده میلیون دلار را از طریق سرمایه‌گذاران پرمخاطره برای شرکت نرم‌افزاری نوپای خود تأمین کردند. در ازای این سرمایه‌گذاری، شرکت‌های سرمایه‌گذار، حق کنترل شرکت و کرسی‌هایی را در هیئت مدیره شرکت بدست آوردند (که در بسیاری از معاملات صورت گرفته توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری امری مرسوم است). ظرف سه سال، هیئت مدیره رأی بر اخراج این دو نفر را از شرکتی دادند که خود آنرا تأسیس کرده بودند. چهارده ماه پس از اخراج، شرکت مذکور ورشکست شد. به گفته یکی از کارمندان قبلی، اخراج این دو نفر "بوسه مرگ"¹ شرکت بود چرا که هیچ شخص دیگری به اندازه آنها درک عمیقی از محصولات شرکت نداشت.

در مراحل آغازین، در مقایسه با سایر مراحل، کارآفرینان احتمالاً مقدار قابل توجهی از حق خود را در مؤسسه بازرگانی از دست می‌دهند. برای اجتناب از فدا کردن کنترل شرکت در همان بدو امر، کارآفرینان باید حتی‌الامکان با کمترین میزان پول، درصدها اندازی شرکت‌های خود برآیند. سرمایه قرضی به آن دسته از منابع تأمین مالی اطلاق می‌شود که مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک آنرا قرض گرفته و باید آنرا به همراه بهره مربوطه بپردازند. تعداد کمی از کارآفرینان از پس‌انداز شخصی کافی برای تأمین مالی کل هزینه‌های آغاز یک مؤسسه بازرگانی کوچک برخوردارند. بسیاری از آنها باید به نوعی سرمایه قرضی برای راه‌اندازی شرکت‌های خود تکیه کنند. تعداد وام‌دهندگان بیش از سرمایه‌گذاران است. البته دریافت این وامها مشکل است. اگرچه سرمایه قرضی امکان مالکیت کامل بر فعالیتهای بازرگانی را به کارآفرینان می‌دهد، باید آنرا در ترازنامه به شکل یک تعهد در نظر گرفته و به همراه بهره مربوطه در آینده بازپرداخت نمود. علاوه بر این، چون وام‌دهندگان، در مقایسه با شرکت‌های بزرگ ریسک بالاتری را برای شرکت‌های کوچک در نظر می‌گیرند، نیازمند نرخهای بهره بالاتری برای وام‌هایی هستند که به شرکت‌های کوچک پرداخت می‌کنند چرا که در معادله "ریسک-بازده"، هر چه ریسک بزرگتر باشد بازده مطالبه شده بالاتر خواهد بود. بسیاری از شرکت‌های کوچک، نرخ پایه (نرخ بهره‌ای که بانکها برای معتبرترین مشتریان خود منظور می‌کنند) را بعلاوه چند درصد اضافه‌تر می‌پردازند. در حال حاضر، هزینه تأمین مالی از طریق بدهی، غالباً کمتر از تأمین مالی از طریق صاحبان سهام است. به‌واسطه ریسک بالاتر مربوط به تأمین سرمایه مالکانه برای شرکت‌های کوچک، سرمایه‌گذاران بازده بالاتری در مقایسه با وام‌دهندگان طلب می‌کنند. علاوه بر این، علیرغم تأمین مالی از طریق سرمایه، تأمین مالی از طریق بدهی مستلزم این نیست که کارآفرینان حق مالکیت خود را در شرکت رقیق کنند. اکنون ما توجه شما را به منابع هشتگانه رایج سرمایه مالکانه معطوف می‌کنیم.

13-3: منابع سرمایه مالکانه

13-3-1: پس‌اندازهای شخصی

اولین جایی که کارآفرینان باید دنبال منابع مالی اولیه باشند جیب خود آنهاست. این منبع ارزاترین منبع موجود به حساب می‌آید. یکی از کارشناسان کسب و کارهای کوچک هشدار می‌دهد که، "به محض این که پول سایر افراد را گرفتید، باید بخش بیشتری از مالکیت خود را واگذار کنید". کارآفرینان به مزایای خودکفایی پی برده‌اند. رایج‌ترین منبع سرمایه مالکانه شرکت‌های کوچک، مجموعه پس‌اندازهای شخصی کارآفرین است.

¹ . the kiss of death

سیمای یک شرکت

Kiss My Face

در سال 1979، هنگامی که باب مک‌لود و استیفن بیکی ویکز شرکت Kiss My Face، یک شرکت فروشنده انواع صابون و شامپو را راه‌اندازی نمودند، نتوانستند هیچ بانکی را متقاعد کنند تا پولی به آنها قرض دهد، لذا هر آنچه داشتند (فقط ده هزار دلار) را روی هم ریخته و کل مبلغ مذکور را در شرکت سرمایه‌گذاری نمودند. در سالهای اولیه، فروش کم بود ولی به مدد بازاریابی خلاقانه و مشارکت استراتژیک با شرکتهای بزرگتری که آنها ایجاد کرده بودند، فروش بصورت یکنواخت افزایش یافت. کارآفرینان مذکور، رشد شرکت را با سود انباشته و کمی بدهی تأمین کردند ولی صد در صد مالکیت را حفظ کردند. شرکت مذکور در حال حاضر فاقد بدهی بوده و فروش سالیانه آن بیش از سی میلیون دلار است. مک‌لود می‌گوید، "ما خیلی خوشحالیم که کنترل کامل شرکت را در دستان خویش گرفته‌ایم."

وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران از کارآفرینان انتظار دارند که پول شخصی خود را نیز در شرکت سرمایه‌گذاری کنند. اگر کارآفرینی با استفاده از پول خود مایل به پذیرش ریسک نباشد، سرمایه‌گذاران بالقوه نیز خطر نمی‌کنند. علاوه بر این، ناتوانی در تأمین سرمایه کافی شخصی، بدان معناست که کارآفرینان یا باید سرمایه قابل توجهی را قرض کرده یا بخش زیادی از مالکیت خود را به افراد بیرونی واگذار نمایند تا منابع مالی مورد نیاز شرکت را به شیوه مناسبی تأمین کنند. استقراض بیش از حد در روزهای اولیه فعالیت‌های بازرگانی فشار زیادی به جریان نقدی شرکت وارد کرده و مؤسس شرکت، به‌عنوان یک سهامدار جزء، ممکن است تلاش چندانی برای موفقیت شرکت به خرج ندهد. هیچ یک از این پیامدها نشان‌دهنده یک آینده درخشان برای شرکت مذکور نخواهد بود.

13-3-2: دوستان و اعضای خانواده

اگر چه بسیاری از کارآفرینان در وهله اول برای تأمین مالی شرکت چشم به حساب بانکی خود می‌دوزند، تعداد کمی از آنها دارای منابع کافی برای راه‌اندازی کسب و کار خود هستند. پس از تکاندن تمام جیبها، کارآفرینان برای تأمین سرمایه باید به کجا مراجعه کنند؟ دومین مکانی که بسیاری از کارآفرینان دنبال آن می‌روند دوستان و اعضای خانواده هستند که ممکن است مایل به سرمایه‌گذاری در شرکت باشند. به‌واسطه ارتباط با مؤسس، این افراد به احتمال زیاد در شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها غالباً صبورتر از سایر سرمایه‌گذاران خارجی بوده و در مقایسه با سایر سرمایه‌گذاران، دخالت کمتری در امور مؤسسه می‌نمایند (البته همیشه چنین نیست).

سیمای یک شرکت

CMB Sweets

در سال 2004، کارولینا برانسنجویگ از سرمایه خود برای راه‌اندازی شرکت CMB Sweets استفاده کرده و مبادرت به تولید مربا و ژله نمود. فروش به تدریج افزایش یافته، ولی شرایط اولیه شرکت با یکسری بحرانهای مالی همراه بود که با مدیریت او پشت سر گذاشته شدند. قبل از رسیدن دومین سال تأسیس شرکت، پدر او پیشنهاد یک سرمایه‌گذاری پانزده هزار دلاری را در شرکت مذکور داد. او پیشنهاد پدرش را پذیرفت ولی توافق کردند که به جای سرمایه مالکانه، پول مذکور را به شکل وام تلقی کنند تا او بتواند وام مذکور را همراه با بهره آن بازپرداخت کند. او با پدر خود همانند یکی از اعضای هیئت مدیره برخورد می‌کرد. او می‌گوید، "من به او گزارشات منظمی در این باره می‌دادم که چه کسانی مجدداً سفارش داده و کدامیک از نمایندگیهای فروش راه‌اندازی شده‌اند."

سرمایه‌گذاری از طریق خانواده و دوستان یکی از منابع عالی تأمین بذر سرمایه اولیه بوده و قادر است در جذب پول، از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی یا شرکتهای سرمایه‌گذار، قدرت کافی را در اختیار یک شرکت نوپا قرار دهد. با این وجود، خطرات نهفته‌ای در کمین سرمایه‌گذاران کسب و کارهای خانوادگی وجود دارد. انتظارات غیرواقعی یا خطراتی که به اشتباه تعبیر شده‌اند، می‌توانند بسیاری از دوستی‌ها را خراب کرده و انسجام و اتحاد بسیاری از خانواده‌ها را نابود کنند. برای اجتناب از این مشکلات، کارآفرینان باید صادقانه فرصت سرمایه‌گذاری و ماهیت ریسک‌های مربوطه را نشان دهند تا در صورت ورشکستگی مؤسسه بازرگانی، از شکرآب شدن رابطه با دوستان و اعضای خانواده اجتناب کنند. کارآفرینان هوشمند با اعضای خانواده و دوستانی که در شرکتشان سرمایه‌گذاری کرده‌اند همانند شرکتهای بازرگانی برخورد می‌کنند. بعضی از سرمایه‌گذاریهای انجام شده در شرکتهای نوپا، بازدهی فراتر از انتظار دوستان و اعضای خانواده به همراه دارند. در سال 1995، مایک و جکی

بیزاس¹ سیصد هزار دلار در شرکت نوپای پسر خود جف سرمایه‌گذاری کردند تا شرکت آمازون را راه‌اندازی کنند. در حال حاضر، مایک و جکی، شش درصد سهام آمازون را در اختیار داشته و سهام آنها میلیاردها دلار ارزش دارد. در قسمت زیر تحت عنوان “یک نمونه عملی” پیشنهادهایی برای نحوه ساختاردهی به معاملات موفق با دوستان و اعضای خانواده ارائه شده است.



یک نمونه عملی

معاملات مالی با خانواده را ساختارمند کنید

استفاده از اعضای خانواده و دوستان برای سرمایه اولیه، خواه به شکل سرمایه مالکانه یا سرمایه قرضی، یکی از روشهای رایج تأمین مالی برای ایده‌های بازرگانی به حساب می‌آید. هر ساله تقریباً شش میلیون نفر در ایالت متحده حدود صد میلیارد دلار در طرحهای کارآفرینانه سرمایه‌گذاری می‌کنند. متأسفانه این معاملات همیشه کارایی نداشته و به رضایت طرفین ختم نمی‌شود. به عنوان مثال هنگامی که دان جانسون، یک هنرپیشه، نیازمند سرمایه اولیه برای راه‌اندازی شرکت دی جی ریسینگ شد (شرکتی که مبادرت به طراحی و ساخت قایقهای سریع‌السیر می‌کند) به یکی از دوستان ثروتمند خود در میامی مراجعه کرده و یک وام سیصد هزار دلاری بدون بهره را دریافت کرد ولی چیزی به عنوان وثیقه به او ارائه نداد. ظرف یکسال بحثی در این مورد پیش آمد که جانسون چه زمانی باید وام مذکور را بازپرداخت کند. یک ادعای قانونی در این زمینه مطرح و کارشان به دادگاه کشید. پیشنهادهای زیر می‌تواند به کارآفرینان کمک کند تا از تخریب بیهوده روابط و دوستی‌های خانوادگی اجتناب کنند.

• **تأثیر سرمایه‌گذاری مذکور را بر تمامی افراد مدنظر قرار دهید:** آیا این کار سبب فشار آوردن به کسی می‌شود؟ آیا سرمایه‌گذار مذکور به این دلیل پول خود را در اختیار شما قرار می‌دهد که مایل به این کار بوده یا در این زمینه احساس الزام می‌کند؟ آیا طرفین در صورت ورشکستگی شرکت امکان بازپرداخت وام را دارند؟ لین مک‌فی از 250,000 دلاری که اعضای خانواده در اختیارش داده بودند برای راه‌اندازی یک فروشگاه اینترنتی پوشاک استفاده کرد. او می‌گوید، “قاعده سرانگشتی ما این بود که اگر قرار است این سرمایه‌گذاری دست و پای کسی را ببندد، ما آنرا انجام نخواهیم داد.”

• **قراردادها را در فضایی کاملاً بازرگانی منعقد کنید:** طرفین باید با تمام وامها و سرمایه‌گذاریها به شیوه‌ای بازرگانی برخورد کنند (صرفنظر از اینکه دوستی یا روابط خانوادگی تا چه حد به یکدیگر نزدیک است) تا بتوانند از مشکلات مربوطه اجتناب کنند. به قول تام دیویدوف، یکی از مشاوران کسب و کارهای خانوادگی، “اگر یکی از اعضای خانواده بدنیاال یک فرآیند رسمی نباشد، ریسک مؤسسه مذکور به میزان قابل توجهی افزایش خواهد یافت.” اگر معامله مذکور به شکل وامی است که رقم آن از ده هزار دلار فراتر می‌رود، باید دارای نرخ بهره‌ای به میزان نرخ بهره بازار باشد. در غیر اینصورت اداره‌داری ممکن است آنرا به شکل هدیه تلقی کرده و قرض‌دهنده را جریمه کند.

• **جزئیات مربوطه را از پیش مشخص کنید:** قبل از دست بدست شدن پول، هر دو طرف باید درباره جزئیات معامله با یکدیگر توافق کنند. چه میزان پول در این فرآیند درگیر است؟ آیا پول مذکور به شکل وام است یا سرمایه‌گذاری؟ سرمایه‌گذار چگونه پول خود را دریافت می‌کند؟ بازپرداخت وام چگونه خواهد بود؟ اگر شرکت ورشکست شود چه اتفاقی خواهد افتاد؟

• **بیش از مبلغی که سرمایه‌گذاران قدرت از دست دادن آنرا دارند مطالبه نکنید:** صرفنظر از میزان سرمایه‌ای که بدان نیاز دارید، پذیرش پولی بیش از آن چیزی که اعضای خانواده یا دوستان توان از دست دادنش را دارند نسخه‌ای برای یک فاجعه بوده و احتمالاً ورشکستگی سرمایه‌گذاران را به همراه خواهد داشت.

• **یک قرارداد مکتوب تهیه کنید:** این اشتباه را مرتکب نشوید که تنها با دست دادن یک معامله مالی را ختم کنید چرا که احتمال سوءتعبیر به شدت افزایش خواهد یافت. تهیه یک توافقنامه کتبی نشان‌دهنده تعهد طرفین نسبت به معامله و حداقل شدن مشاجرات ناشی از ضعف حافظه یا سوءتعبیرها خواهد شد.

• **با پول مذکور به شکل یک “پول موقت” برخورد کنید:** اگر چه خانواده و دوستان می‌توانند به شما در راه‌اندازی شرکت کمک کنند، بعید است بتوانند سرمایه کافی را برای حفظ آن در بلندمدت تأمین کنند. شما دیر یا زود نیازمند ایجاد روابطی با سایر منابع اعتباری هستید تا بتوانید شرکت خود را حفظ نموده و آنرا رشد دهید. پول دریافتی از دوستان و خانواده را به عنوان یک پول موقت در نظر بگیرید تا بتوانید شرکت خود را به سطح بعدی تأمین مالی هدایت کنید.

¹ . Bezos

• یک جدول پرداخت متناسب با شرایط کارآفرین و قرض‌دهنده یا سرمایه‌گذار تهیه کنید: اگر چه قرض‌دهندگان و سرمایه‌گذاران مایلند پول خود را هر چه زودتر دریافت کنند، یک جدول بازپرداخت سریع یا خارج کردن سرمایه می‌تواند بقای یک شرکت نوپا را به خطر بیندازد. یک طرح بازپرداخت واقع‌بینانه ایجاد کنید که بدون فشار بیش از حد به جریان نقدینگی شرکت نوپا، برای هر دو طرف مناسب باشد.

• طرحی را برای خروج سرمایه تهیه کنید. در تمام معاملات باید این امر دقیقاً مشخص شود که چگونه می‌توان سرمایه‌گذارها را از شرکت خارج نمود.

دِرک مِرکِر با عمه خود، دِلورس کِسلِر، که او نیز یک کارآفرین موفق به حساب می‌آید تماس گرفته و از او خواست تا نگاهی به طرح کسب و کار او درباره یک شرکت نرم‌افزاری بیندازد که درصدد راه‌اندازی آن بود. سپس از عمه خود خواست تا پنجاه هزار دلار برای راه‌اندازی شرکت مذکور به او قرض دهد. کِسلِر، که تحت تأثیر کیفیت طرح کسب و کار مِرکِر قرار گرفته بود، موافقت کرد که پول مذکور را تحت یک شرط به او بپردازد. او بر این موضوع تأکید می‌کرد که "اینکار باید در قالب یک توافقنامه رسمی بازرگانی انجام، اسناد و مدارک مربوطه مبادله و کار صرفاً با بوسیدن و رفتن تمام نشود".

کِسلِر، به واسطه تجربه کاری خود مِرکِر را متقاعد کرد که مبلغ مذکور به‌عنوان سرمایه اولیه کافی نخواهد بود. در عوض او به مِرکِر یک خط اعتباری صد هزار دلاری پیشنهاد نمود که می‌توانست در اقساط ده هزار دلاری با نرخ بهره‌ای که به نرخ پایه متصل بود بپردازد. مِرکِر می‌گوید، "موضوع از همان اول کاملاً روشن بود. اگر بهره را پرداخت نمی‌کردم منشی او به من زنگ زده و این موضوع را به من یادآوری می‌کرد".

مِرکِر شرکت نرم‌افزاری مذکور را راه‌اندازی کرده و ظرف چند سال کل وام دریافتی از عمه خود را بازپرداخت نمود. همانطور که شرکت رشد کرده و الزامات سرمایه‌ای آن افزایش می‌یافت، کِسلِر به برادرزاده خود در برقراری تماس با سرمایه‌گذاران بالقوه و شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو کمک کرد. با استفاده از این تماسها، مِرکِر 17/3 میلیون دلار را به شکل سرمایه تأمین کرده و شرکت مذکور را به یک شرکت موفق با 230 کارمند و فروش سالیانه‌ای حدود چهل میلیون دلار رساند. کِسلِر درباره برادرزاده خود می‌گوید، "من به او افتخار میکنم".

13-3-3: فرشتگان¹

پس از به میان آوردن تمام سرمایه خود و متقاعد کردن دوستان و آشنایان برای سرمایه‌گذاری در شرکت، بسیاری از کارآفرینان هنوز هم در سرمایه اولیه مورد نیاز خود احساس کمبود می‌کنند. غالباً گام بعدی در این مسیر، مراجعه به سرمایه‌گذاران بخش خصوصی است. این سرمایه‌گذاران بخش خصوصی (فرشتگان) افرادی ثروتمند و غالباً کارآفرینانی هستند که در شرکتهای نوپا سرمایه‌گذاری نموده و در ازای آن مالکیت در سهام شرکت را طلب می‌کنند. این سرمایه‌گذاران بخش اعظمی از سرمایه مورد نیاز کارآفرینان را ظرف سالهای گذشته تأمین کرده‌اند. در سال 1938، هنگامی که ادی ریبن بیکر یکی از خلبانان نخبه جنگ جهانی اول برای راه‌اندازی شرکت ایسترن ایرلاینز نیازمند پول بود، میلیونر معروف، لارنس راکفلر این پول را تأمین کرد. الکساندر گراهام بل، مخترع تلفن، در سال 1877 از این نوع سرمایه برای راه‌اندازی شرکت تلفن خود استفاده نمود. اخیراً شرکتهایی مثل گوگل، شرکت کامپیوتری آپل، استارباکس، کینکو و بادی‌شاپ از این نوع سرمایه‌گذاری در سالهای اولیه خود برای تأمین مالی رشد خود استفاده کرده‌اند. در حال حاضر، سرمایه‌گذاری از طریق فرشتگان بزرگترین منبع تأمین مالی خارجی برای شرکتهایی است که نیازمند بذر سرمایه بوده و در مراحل اولیه فعالیت بازرگانی به سر می‌برند.



در بسیاری از موارد، این فرشتگان برای چیزی بیش از دلایل صرف اقتصادی سرمایه‌گذاری می‌کنند. به عنوان مثال، آنها نوعی علاقه یا تجربه شخصی در یک صنعت خاص داشته و مایلند پول خود را در شرکتهایی سرمایه‌گذاری کنند که در مراحل اولیه رشد قرار داشته و به همین دلیل شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو و سرمایه‌گذاران سازمانی وارد عرصه مذکور نمی‌شوند. تأمین مالی از طریق فرشتگان برای شرکتهایی که

¹ . angels

نیازمند سرمایه‌ای بیش از ظرفیت دوستان و اعضای خانواده هستند مناسب است ولی در بسیاری از موارد آنقدر بزرگ نیست که بتواند علاقه شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری را جلب کند. تأمین مالی از طریق این فرشتگان نقش حیاتی در بخش کسب و کارهای کوچک کشور دارد زیرا شکاف سرمایه‌ای که شرکت‌های کوچک بدان نیاز دارند (از صد هزار دلار تا حدود پنج میلیون دلار) را پر می‌کند. به عنوان مثال، پس از تأمین پول مورد نیاز برای راه‌اندازی شرکت آمازون از طریق خانواده و دوستان، جف بیزاس به سراغ فرشتگان رفت تا بتواند سرمایه مورد نیاز خود را تأمین کند چرا که شرکت‌های سرمایه‌گذاری حرفه‌ای علاقه‌ای به سرمایه‌گذاری در این فعالیت نداشتند. بیزاس 1/2 میلیون دلار را از چند نفر از این افراد تأمین کرد تا اینکه در نهایت، هشتاد میلیون دلار را یکسال بعد از یک شرکت سرمایه‌گذاری بزرگ تأمین نمود.

فرشتگان یکی از منابع سرمایه اولیه برای شرکت‌هایی هستند که در مرحله تکوین و شکل‌گیری بوده یا مراحل آغازین رشد خود را گذرانده‌اند. آنها نقش قابل توجهی در تأمین مالی شرکت‌های مذکور دارند. تحقیقات انجام‌شده در دانشگاه New Hampshire نشان می‌دهد که تقریباً 230,000 فرشته سالانه 23 میلیارد دلار در پنجاه هزار شرکت کوچکی سرمایه‌گذاری می‌کنند که بسیاری از آنها در مراحل آغازین فعالیت خود قرار دارند. چون بازار فرشتگان بسیار پراکنده بوده و در بسیاری از موارد گمنام است، تخمین دقیق میزان سرمایه‌گذاری آنها در شرکت‌های نوپا مشکل است. اگرچه کارشناسان درباره میزان دقیق سرمایه‌گذاری فرشتگان اختلاف نظر دارند، بر یک واقعیت متفق‌القول هستند: "فرشتگان بزرگترین منبع واحد سرمایه مالکانه بیرونی برای شرکت‌های کوچک هستند". سرمایه‌گذاری آنها در شرکت‌های جوان، هفده برابر بیش از شرکت‌های سرمایه‌گذاری حرفه‌ای است.

فرشتگان شکاف بزرگی را در زمینه بذر سرمایه اولیه پر می‌کنند. آنها به احتمال زیاد سرمایه مورد نیاز شرکت‌های نوپا را در دامنه ده هزار تا دو میلیون دلار تأمین می‌کنند که بسیار کمتر از دامنه سه تا ده میلیون دلاری است، که حداقل سرمایه‌گذاری بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری حرفه‌ای است. چون یک معامله یک میلیون دلاری، همان میزان زمان را برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری حرفه‌ای برای تحقیق و ارزیابی یک معامله ده میلیون دلاری به خود اختصاص می‌دهد، شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو به دنبال تمرکز بر معاملات بزرگ با بازده بالاتر هستند. فرشتگان سطح ریسکی را تحمل می‌کنند که سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو را به لرزه در می‌آورد. حدود هشتاد درصد شرکت‌هایی که به پشتوانه این سرمایه‌گذاری‌ها شکل می‌گیرند با شکست مواجه می‌شوند. یکی از این فرشتگان، یکی از مدیران اجرایی قبلی شرکت اوراکل، می‌گوید که از ده شرکتی که او در آنها سرمایه‌گذاری کرده هفت تای آنها با شکست مواجه شده‌اند. با این وجود، سه عدد از این شرکت‌ها بازده پنجاه برابری را برای او به همراه داشته‌اند! به واسطه ریسک نهفته در شرکت‌های نوپا، بسیاری از شرکت‌های مخاطره‌جو ترکیب سبد سرمایه‌گذاری خود را از شرکت‌های نوپا به سمت شرکت‌های جانشین‌تر تغییر داده‌اند. به همین دلیل تأمین مالی از طریق فرشتگان تا بدین حد اهمیت یافته است. فرشتگان غالباً تأمین مالی فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که هیچ یک از شرکت‌های سرمایه‌گذاری حرفه‌ای به آن توجهی نمی‌کنند.

فرشتگان اغلب در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که در مراحل آغازین رشد هستند. آنها حدود ده درصد فرصت‌های سرمایه‌گذاری ارائه شده را پذیرفته، معمولاً در هر سه سال دو سرمایه‌گذاری انجام داده و به طور متوسط 80,000 دلار را در حقوق صاحبان سهام 3/5 شرکت سرمایه‌گذاری کرده‌اند. نود درصد آنها اعتقاد دارند که از تصمیم سرمایه‌گذاری خود راضی هستند. هنگام ارزیابی یک پیشنهاد، فرشتگان به دنبال یک تیم مدیریتی شایسته، و کسب و کاری با بازاری کاملاً تعریف شده و یک مزیت رقابتی مشخص هستند. آنها همچنین به دنبال تحقیقات بازاری می‌گردند که وجود یک پایه قابل توجه از مشتریان را اثبات کند.

کارآفرینانی که در جستجوی سرمایه بر می‌آیند به سرعت می‌آموزند که چالش واقعی آنها یافتن فرشتگان است. اغلب فرشتگان دارای تجربیات کاری و مالی قابل توجهی بوده و بسیاری از آنها یا کارآفرین هستند یا جزو کارآفرینان قبلی به حساب می‌آیند. از آنجایی که بسیاری از فرشتگان روی چندان خوشی به تماس‌های تلفنی اشخاص ناشناس نشان نمی‌دهند، یافتن آنها می‌تواند منجر به برقراری تماس مناسب شود. کلید این امر در ایجاد شبکه است. یکی از روش‌های مناسب برای آغاز این فعالیت، پرسش از دوستان، و کلا، بانکداران، کارگزاران، حسابداران، سایر مالکان مؤسسات بازرگانی و مشاوران برای ارائه پیشنهاد و معرفی است. فرشتگان تقریباً همیشه پول خود را به صورت محلی سرمایه‌گذاری می‌کنند. لذا کارآفرینان باید از نظر مکانی به آنها نزدیک بوده و در شعاع پنجاه تا صد مایلی آنها قرار داشته باشند. فرشتگان همچنین به دنبال کسب و کارهایی می‌گردند که اطلاعاتی درباره آن داشته و بسیاری از آنها علاوه بر پول، انتظار سرمایه‌گذاری دانش، تجربه و انرژی خود را در شرکت مذکور دارند. در حقیقت، توصیه و شبکه تماس‌هایی که فرشتگان با خود به یک شرکت می‌آورند در بعضی از مواقع می‌تواند به اندازه پولشان ارزشمند باشد.

سیمای یک شرکت

eSigma

هنگامیکه تروی هالند و سه همکارش شرکت خود را برای راه‌اندازی eSigma، یک شرکت خدمات بازرگانی اینترنتی، ترک کردند دریافتند که به رغم برخورداری از درجه بالای مهارت‌های فنی، فاقد مهارت‌های مدیریتی و تجربه کاری هستند. هالند و همکارانش به دو فرشته (سرمایه‌گذار) در ناحیه شیکاگو نزدیک شده و از آنها خواستند که نه تنها پول خود را در شرکت سرمایه‌گذاری کنند بلکه به کارآفرینان مذکور کمک نمایند تا تیم مدیریتی مستعد مورد نیاز آنها را بیابند. دو فرشته مذکور 200,000 دلار در eSigma سرمایه‌گذاری کرده و از شبکه تماس‌های خود برای استخدام یک مدیرعامل استفاده کردند.

فرشتگان مایلند به صورت خوشه‌ای سرمایه‌گذاری کنند. با یک رویکرد مناسب، کارآفرین می‌تواند فرشته‌ای را جذب کند که با تعدادی از دوستانش در یک فعالیت بازرگانی سهیم است.

سیمای یک شرکت

Band of Angels

در سال 1995، هانس سورینس، یک سرمایه‌گذار حرفه‌ای، شرکت Band of Angels گروهی متشکل از حدود 150 فرشته را جمع‌آوری کرد (که بسیاری از آنها در زمره کارآفرینان بازنشسته و میلیونرهای شرکت سیلیکون ولی بودند) و به صورت ماهیانه در پرتلاولی در کالیفرنیا گردهم می‌آمدند تا به طرح‌های بازرگانی کارآفرینان گوش فرا دهند. شرکت مذکور هر ماهه سی پیشنهاد را مورد بررسی قرار داده و از بین آنها از سه کارآفرین دعوت می‌کند تا یک گزارش بیست دقیقه‌ای را در جلسه ماهیانه ارائه دهد. اعضای علاقمند غالباً با یکدیگر تشکیل تیم داده تا در آن دسته از فعالیت‌های بازرگانی که نویدبخش‌تر از بقیه به نظر می‌رسند سرمایه‌گذاری کنند. در طول چند سال، آنها در مجموع بیش از 117 میلیون دلار در شرکت‌های خوش آتیه جوان سرمایه‌گذاری کرده‌اند. میانگین سرمایه‌گذاری 700,000 دلار است که معمولاً فرشتگان مذکور بین 15 تا 25 درصد سهام شرکت را دریافت می‌کنند. در یکی از جلسات، کریگ مک‌مالن مدیرعامل شرکت کاردیاک، شرکتی که در حال تولید یک لباس یکبار مصرف برای کمک به پزشکان در تعیین آریتمی‌های قلبی بدون انجام جراحی است، یک برنامه را برای دریافت دو میلیون دلار معرفی نمود. شرکت مذکور، برای تکمیل تیم مدیریتی خود، انجام آزمایش‌های بالینی و تهیه یک پرونده برای دریافت تأییدیه اداره دارو و غذای آمریکا¹ به این پول نیاز داشت. ظرف چند هفته از ارائه این برنامه، چهارده عضو شرکت Band of Angels تصمیم به سرمایه‌گذاری نموده و سرمایه مورد نیاز شرکت کاردیاک برای ورود به مرحله بعدی رشد را تأمین کردند.

یکی از روندهای مهم در تأمین مالی از طریق فرشته‌ها، شکل‌گیری شبکه‌ای از فرشته‌ها است که متشکل از گروه‌های سازماندهی شده‌ای است که سرمایه خود را جمع کرده و تصمیمات بازرگانی را همانند شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو انجام می‌دهند. به قول باب گرین، کمک مؤسس شرکت سرمایه‌گذاری آنکور کپیتال، "سرمایه‌گذاری فرشته‌ها آن چیزی نیست که قرار بود باشد. این سیستم به سمت شیوه‌های سازماندهی شده‌تر و حرفه‌ای‌تر حرکت می‌کند". بیش از دویست شبکه از فرشته‌ها در حال حاضر در ایالات متحده مشغول فعالیت هستند. با داشتن یک رویکرد پیچیده‌تر و رسمی‌تر نسبت به خوشه فرشته‌های غیررسمی، شبکه فرشته‌ها بیشتر به چشم آمده و فرآیند یافتن فرشته‌ها را برای کارآفرینانی که به دنبال سرمایه هستند آسان‌تر کرده است.

¹ . FDA

سیمای یک شرکت

Intellifit

هنگامی که آلبرت کارپنتیه بدنبال سرمایه‌مورد نیاز برای راه‌اندازی Intellifit بود (شرکتی که اتاقک‌هایی را تولید می‌کند که از امواج رادیویی برای اسکن بدن خریداران ظرف ده ثانیه استفاده کرده و تناسب کامل را در زمینه لباس برای آنها مشخص می‌کند)، او به شرکت سرمایه‌گذاری رابین-هود¹ مراجعه کرد که شبکه‌ای از فرشته‌های مستقر در فیلادلفیا بود که نوعاً تا 500,000 دلار در این زمینه‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند. کارپنتیه شرکت مذکور را متقاعد کرد که در اولین مرحله تأمین مالی 200,000 دلار در اینتلی فیت سرمایه‌گذاری نماید. این شرکت در حال حاضر اتاقک‌های اسکن بدن را در بیش از چندین مرکز لباس‌های خرده‌فروشی در سراسر ایالات متحده و انگلستان راه‌اندازی کرده است.



اینترنت به میزان قابل توجهی سبب افزایش توانایی کارآفرینان جویای سرمایه و فرشتگان جویای مؤسسات بازرگانی شده تا بتوانند یکدیگر را بیابند. چندین شبکه از فرشته‌ها در اینترنت ایجاد شده که بسیاری از آنها اعضای انجمن فرشته‌ها هستند. بنا به گزارش انجمن مذکور، میانگین اعضای این گروه شامل پنجاه سرمایه‌گذار بوده و هر ساله 1/85 میلیون دلار در پنج شرکت کوچک سرمایه‌گذاری می‌کنند. شبکه دیگری به نام اکتیو کپیتال، یک شرکت خدماتی اینترنتی وجود دارد که بازاری را برای کارآفرینانی فراهم کرده است که به سرمایه‌هایی بین 250,000 دلار تا 5,000,000 دلار نیاز داشته و فرشتگان نیز بدنبال سرمایه‌گذاری در شرکت‌های خوش‌آتیبه و نویدبخش هستند. از لحظه آغاز فعالیت در سال 1995، شرکت مذکور به کارآفرینان کمک کرده است تا بیش از صد میلیون دلار تأمین مالی نمایند. کارآفرینان حداکثر هزار دلار در سال می‌پردازند تا اطلاعاتی را درباره شرکت‌های خود در سایت شرکت مذکور وارد کنند. فرشتگان بالقوه می‌توانند در هر لحظه زمانی به این اطلاعات دسترسی داشته باشند. یکی از مزیت‌های عمده کارآفرینانی که پیشنهادهای خود در زمینه سرمایه را نزد شرکت اکتیو کپیتال ثبت می‌کنند این است که ثبت اینترنتی سبب می‌شود که آنها مجبور نباشند تا به صورت مجزا پیشنهادهای خود را در هر ایالت ثبت کنند (که می‌تواند هزینه‌ای بین 10,000 تا 50,000 دلار داشته باشد). شرکت‌های کوچکی که سرمایه خود را از طریق اکتیو کپیتال تأمین می‌کنند با استفاده از یکی از سیستم‌های ساده ثبت این کار را انجام می‌دهند که در قسمتهای بعدی این فصل به آن خواهیم پرداخت.

فرشتگان یکی از منابع ارزشمند پول صبور² هستند که چند سال یا بیشتر منتظر می‌مانند تا سرمایه‌گذاری‌های مذکور به ثمر بنشینند. آنها بازده خود را از طریق افزایش ارزش مؤسسه بازرگانی و نه از طریق تقسیم سود و بهره بدست می‌آورند. به عنوان مثال، بیش از هزار نفر از سرمایه‌گذاران اولیه شرکت مایکروسافت اکنون همگی میلیونر هستند. دویست هزار دلاری که کمک مؤسس شرکت سان مایکروسیستمز یعنی اندی بچتوشیم در یک شرکت نوپای کوچک به نام گوگل سرمایه‌گذاری کرد اکنون بیش از سیصد میلیون دلار ارزش دارد. بازگشت سرمایه فرشتگان معمولاً کمتر از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جوی حرفه‌ای است. اگر چه این شرکت‌های سرمایه‌گذاری حرفه‌ای به دنبال بازده 60 تا 75 درصدی در سال هستند، فرشته‌ها معمولاً به 20 تا 50 درصد رضایت می‌دهند (بسته به سطح ریسک سرمایه‌گذاری). این سرمایه‌گذاران نوعاً پانزده تا سی درصد مالکیت شرکت کوچک را بدست آورده و بخش اعظم مالکیت را به دست مؤسس یا مؤسسان شرکت می‌سپارند. آنها بدنبال همان استراتژی‌های خروجی هستند که شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو در پی‌آند: یک عرضه اولیه عمومی اوراق بهادار (سهام) یا خریداری شدن توسط یک شرکت بزرگتر. چه درسی می‌توان از این امر آموخت: "اگر کارآفرینی نیازمند مبلغ نسبتاً کوچکی از پول برای راه‌اندازی یا رشد شرکت خود است، فرشتگان یک منبع عالی در این زمینه هستند."

¹ . Robin Hood Ventures

² . patient money

13-3-4: شرکا

همانگونه که در فصل چهار مشاهده کردیم، کارآفرینان می‌توانند برای توسعه پایه سرمایه شرکت روی شرکا حساب کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت CME

هنگامیکه لو بوچلی و تیم کروزر بدنبال تأمین مالی برای راه‌اندازی شرکت CME بودند، شرکتی که مبادرت به تولید و توزیع فیلم‌های ویدئویی کنفرانس‌های آموزشی برای پزشکان می‌کند، آنها فرشته‌ای را یافتند که در ازای دریافت چهل درصد از سهام شرکت حاضر به 250,000 دلار سرمایه‌گذاری بود. متأسفانه سرمایه‌گذار مذکور به علت شکست تعدادی از سرمایه‌گذاری‌های قبلی با مشکل مالی مواجه شده و شرکای مذکور تعهدات زیادی برای کنفرانس‌های متعدد داشته ولی پولی برای تولید و توزیع ویدئوهای مذکور را نداشتند. در زمان کم باقیمانده، بوچلی و کروزر تصمیم به تشکیل یکسری شرکت تضامنی محدود با دوستانی نمودند که آنها را می‌شناختند و برای هر یک از فیلم‌های ویدئویی تولید شده یک شراکتنامه امضاء کردند. این شش شرکت تضامنی محدود چهارصد هزار دلار برای آنها تأمین مالی نموده و نوارهای ویدئویی مذکور در آن سال 9/1 میلیون دلار فروش داشت. به عنوان شرکای عمومی، بوچلی و کروزر هشتاد درصد هر یک از شرکت‌های تضامنی را حفظ کردند. شرکتهای مذکور ظرف شش ماه بازده بالایی تا هشتاد درصد را بدست آوردند. ظرف دو سال، شرکت آنها آنقدر موفق بود که شرکت‌های سرمایه‌گذاری حرفه‌ای به سراغشان آمدند. برای تأمین مرحله بعدی رشد، بوچلی و کروزر 35 درصد شرکت خود را به مبلغ 1/3 میلیون دلار به یک شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو فروختند.

با این وجود، قبل از انعقاد یک توافق‌نامه شراکت، کارآفرینان باید تأثیر فداکردن بخشی از کنترل شخصی خود نسبت به عملیات شرکت و اشتراک در سود با دیگران را مدنظر قرار دهند. هرگاه کارآفرینان سهم خود را در مؤسسه بازرگانی واگذار می‌کنند (صرفنظر از مکانیزم مربوطه) خطر از دست دادن کنترل خود نسبت به آن را افزایش می‌دهند. همانگونه که مالکیت مؤسسان در شرکت رقیق‌تر می‌شود، احتمال از دست رفتن کنترل بر مسیر آینده آن افزایش یافته و اختیار کل فرآیند تصمیم‌گیری به میزان بیشتری از دست آنها خارج خواهد شد.

سیمای یک شرکت

شرکت رولر بلیزر

اسکات اولسون در نوزده سالگی یک شرکت تولید کفش اسکیت را راه‌اندازی کرد. او برای شرکت مذکور رؤیاهای بزرگی را در سر می‌پروراند. شرکت رولر بلیزر، به سرعت رشد کرد ولی به زودی دچار مشکلی شد که بسیاری از شرکت‌های دارای رشد سریع دچار آن می‌شوند: جریان نقدی ناکافی. از طریق یکسری رخدادهای ناخواسته، اولسون شروع به فروش سهام مالکانه خود در شرکت شد تا پولی که بدان نیاز داشت را بدست آورده و طرح‌های اسکیت نوآورانه خود را از آن طریق روانه بازار کند. در نهایت، سرمایه‌گذاران با 95 درصد سهام شرکت، کار او را خاتمه داده و برای اولسون فقط پنج درصد باقی ماند. او که از تعیین مسیر شرکت عاجز شده بود، شرکت مذکور را رها کرد تا شرکت دیگری را راه‌اندازی کند. او می‌گوید، "حفظ کنترل بسیار مشکل بود. به ازای هر پولی که از در وارد می‌شد مجبور بودم چیزی را فدا کنم".

13-3-5: سرمایه‌گذاران مخاطره‌جوی سازمانی

شرکت‌های بزرگ وارد قلمروی تأمین مالی برای شرکت‌های کوچک شده‌اند. در حال حاضر، حدود سی شرکت بزرگ در سراسر دنیا، شامل موتورولا، کوالکام، اینتل، جنرال الکتریک، داو کیمیکال، سیسکو سیستمز، یو پی اس، وال-مارت و جانسون آند جانسون در شرکت‌های نوپایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که غالباً در مراحل توسعه محصول و رشد فروش هستند. تقریباً بیست درصد تمام سرمایه‌گذاران از طریق شرکت‌های سهامی بزرگ تأمین می‌شوند. شرکت‌های جوان نه تنها با تزریق سرمایه از سوی شرکت‌های بزرگ رشد می‌کنند بلکه می‌توانند مزایای زیادی را به واسطه روابط با آنها کسب کنند. شریک مناسب می‌تواند تخصص فنی، کانال‌های توزیع و دانش بازاریابی را در اختیار او قرار داده و فرآیند معرفی به مشتریان و عرضه‌کنندگان مهم را امکان‌پذیر سازد. مزیت نامشهود ولی بسیار مهم دیگری که به واسطه سرمایه‌گذاری از سوی یک شرکت بزرگتر نصیب یک شرکت کوچک می‌شود، اعتبار است. هنگامی که شرکت مناسب به عنوان یک شریک استراتژیک در کنار شما باشد، درهایی که زمانی به روی شرکت کوچک بسته بود به صورت معجزه‌آسایی باز می‌شود.

سیمای یک شرکت

دیجیتال آرکید

هنگامی که کریس داگان، مؤسس شرکت دیجیتال آرکید، شرکت کوچکی که آهنگ و تصویر برای تلفن‌های موبایل تولید می‌کند، نیازمند سرمایه‌ای برای تأمین مالی رشد سریع شرکت خود بود به یک شرکت سرمایه‌گذاری حرفه‌ای مراجعه کرد. این شرکت که فقط دو سال سابقه کار داشت لیست مناسبی از مشتریان در کارنامه خود داشت که شامل NASCAR و لیگ ملی هاکی بود. انتخاب اول داگان استفاده از بازوی غول ارتباطات یعنی کوالکام بود. داگان می‌گوید، "ما به دنبال چیزی غیر از پول بودیم. ما کسی را می‌خواستیم که بتواند یک تناسب استراتژیک را با ما برقرار کند. ما پس از انطباق خود با کوالکام به قابلیت‌های بهتری در توسعه محصولات خود در سراسر دنیا رسیدیم."

شرکت‌های خارجی مثل نستله، غول غذایی سوئیس و شرکت‌های الکترونیکی مثل هیتاچی، نوکیا و اورنج (یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فرانسوی) به سرمایه‌گذاری در شرکت‌های کوچک آمریکایی علاقه‌مند شده‌اند. این شرکت‌ها اغلب به دنبال شرکای استراتژیکی می‌گردند تا بتوانند امکان دسترسی به تکنولوژی و محصولات جدید یا دسترسی به بازارهای جذاب ایالات متحده را داشته باشند. در عوض، شرکت‌های کوچکی که آنها در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند از سرمایه و تجربه و ارتباطات بین‌المللی شرکای خود استفاده می‌کنند. در سایر موارد، شرکت‌های کوچک به سمت مشتریان آنها هدایت می‌شوند تا منابع مورد نیاز برای رشد سریع خود را تأمین کنند. غول‌های بزرگی مثل AT&T، چورون تکراکو و فورد در حال حاضر حمایت مالی قابل توجهی از بسیاری از شرکت‌های کوچکی به عمل می‌آورند که از آنها خرید می‌کنند و آنها نیز به تعامل مشترک این فرآیند با موفقیت خود پی برده‌اند.

سیمای یک شرکت

RadioFrame Networks

جف براون، مدیرعامل شرکت RadioFrame Networks، نه تنها یک مشتری را در حوزه‌ای به نام تکنولوژی بیسیم فرانسه به نام ارنج پیدا کرد بلکه از آن به عنوان یک سرمایه‌گذار استفاده نمود. شرکت مذکور عملکرد شبکه‌های بیسیم را در داخل ساختمان بهبود داده و تناسب کاملی با کسب و کار اولیه شرکت ارنج داشت. از طریق سرمایه‌گذاری پرخطر، شرکت ارنج 1/5 میلیون دلار در این شرکت 55 نفره سرمایه‌گذاری نموده و منابع مالی برای افزایش قابلیت رشد آنرا فراهم ساخت.

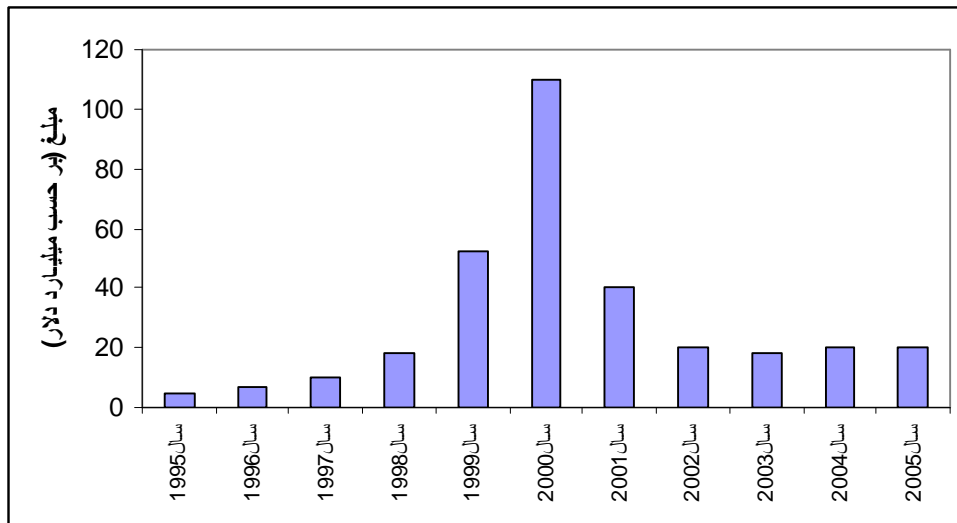
13-3-6: شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو

شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو، سازمان‌های خصوصی انتفاعی هستند که سرمایه‌های عظیمی را گردآوری و از آنها برای خرید سهام مالکانه در شرکت‌های جوانی استفاده می‌کنند که به گمان آنها از پتانسیل رشد و سودآوری بالایی برخوردار بوده و بازده سالانه‌ای معادل 300 تا 500 درصد ظرف پنج تا هفت سال دارند. در حال حاضر بیش از 1300 شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو در ایالات متحده مشغول فعالیت بوده و میلیاردها دلار پول را در شرکت‌های کوچک نوپا در طیفی از صنایع مختلف سرمایه‌گذاری می‌کنند (شکل 13-1 را ببینید). راهنمای منابع شرکت‌های مخاطره‌جوی پرات، که توسط ونچر اِکونومیکز چاپ می‌شود، یکی از منابع ارزشمند کارآفرینانی است که بدنبال شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو می‌گردند. این راهنما، که در بسیاری از کتابخانه‌ها موجود است شامل اطلاعات تماس و همچنین اولویت‌های سرمایه‌گذاری برای صدها شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو است.

دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها نیز وارد این عرصه شده‌اند. بیش از صد دانشکده در آمریکا در حال حاضر وجوهی را بدین منظور در اختیار دارند که از آنها برای سرمایه‌گذاری در شرکت‌های خوش‌آتیهای استفاده می‌کنند که توسط دانشجویان، فارغ‌التحصیلان یا خود دانشکده انجام می‌گیرد. حتی سازمان سیا نیز یک شرکت سرمایه‌گذاری تحت عنوان "این کیوتل" را راه‌اندازی کرده که در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند که در حال توسعه تکنولوژی‌های جدید و مفید هستند. یکی از سرمایه‌گذاری‌های شرکت مذکور در شرکتی انجام شده که در حال توسعه یک کاوشگر اینترنتی سه-بُعدی است که به کاربران امکان مشاهده نسخه‌های "زنده" از وبسایت‌هایی را می‌دهد که از آن دیدن می‌کنند.

شکل 1-13

تأمین منابع مالی شرکتهای مخاطره‌جو



شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو که حدود هفت درصد تمام منابع مالی مورد نیاز شرکتهای خصوصی را تأمین می‌کنند، در طی سال‌های متمادی میلیاردها دلار در شرکتهای کوچک سرمایه‌گذاری کرده‌اند که شامل سرمایه‌گذاریهایی قابل توجهی مثل گوگل، اپل، فیدکس، هم دیو، مایکروسافت، اینتل، استارباکس و چین تک بوده است. در بسیاری از این معاملات، چندین شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو مبادرت به سرمایه‌گذاری پول، تجربه و توصیه‌های خود در چندین مرحله از فرآیند رشد نموده‌اند. جدول 1-13 به شوخی نگاهی به این امر دارد که سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو چگونه از زبان کارآفرینان خوش‌بین کشف رمز نموده و آنها را تعبیر می‌کنند.

جدول 1-13

رمزگشایی و تعبیر کلام سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌جو

اصولاً کارآفرینان افرادی خوش‌بین هستند. هنگام بررسی طرح‌های بازرگانی، سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو رعایت این افراد را کرده و به اصطلاح توی ذوق آنها نمی‌زنند. در اینجا، یک دیکشنری از عبارتهایی ارائه شده که عموماً در طرح‌های بازرگانی یافت شده و ترجمه‌ی مربوطه از زبان سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو در کنار آن آورده شده است.

در حال بررسی یک استراتژی خرید: محصول فعلی بازاری ندارد.

ما در یک مسیر مشخص به سمت سودآوری هستیم: ما سال‌ها با کسب سود فاصله داریم.

ما بطور اصولی روی طرح کار می‌کنیم: انتظار کاهش درآمدی به میزان 25 درصد را داریم.

مدل کسب و کار اینترنتی: احمق‌های بزرگ‌تری را یافتیم.

یک سال پرچالش: رقبا در حال خوردن ناهار ما هستند.

به میزان قابل توجهی از طرح جلوتر هستیم: تحقق طرح ما در سه ماه آینده مشخص می‌شود.

نقاط قوت و ترمیم‌پذیری شرکت: ما هنوز در حال از دست دادن پول هستیم ولی بدنبال کاهش زیان هستیم.

کسب و کار اصلی: خط فعلی محصول ما کهنه است.

در حال بازنگاری بودجه هستیم: طرح مالی در هرج و مرج کامل است.

صنعت سبکی: ما سال گذشته متحمل زیان بزرگی شده‌ایم.

مدیریت کارآفرینانه: او کلاً غیرقابل کنترل، زیانده و دیوانه است.

با تغییرات بی‌سابقه اقتصادی، سیاسی و ساختاری مواجهیم: دنیای بیرون خیلی رقابتی است ولی ما داریم حداکثر تلاشمان را می‌کنیم تا بر مشکلات غلبه کنیم.

شبکه کاملاً اهرمی: دیگر چندان کارایی ندارد ولی دوستانی را در اختیار دارد که اینکار را برایش انجام می‌دهند. اجزای آن در اینجا هستند: ظرف دو سال، ما ممکن است یک استراتژی کارآمد را پیدا کنیم. سرمایه‌گذاری سنگین در تحقیق و توسعه: ما با ناامیدی برای رسیدن به رقبا تلاش می‌کنیم. افول محدود: وضعیت نمی‌توانست از این بدتر شود. چرخه فروش طولانی: هنوز به دنبال یافتن مشتری‌هایی است که به اندازه کافی محصول را دوست داشته باشند تا آنرا بخرند. فرصت بزرگ: این آخرین شانس ماست. استراتژی تخصصی: یک بازیگر کوچک زمان. در یک منحنی یادگیری تولیدی قرار داریم: ما نمی‌توانیم محصول را با حاشیه سود مثبت تولید کنیم. سرمایه‌گذار منفعل: او یک بار در سال تماس می‌گیرد تا ببیند که آیا ما هنوز مشغول انجام فعالیت‌های بازرگانی خود هستیم یا نه. نتایج مثبت: زیان ما کمتر از سال گذشته است. تعریف مجدد جایگاه مؤسسه بازرگانی: ما اخیراً یک زیان چند میلیون دلاری را در سرمایه‌گذاری خود داشته‌ایم. استراتژی سرمایه‌گذاری انتخابی: هیأت مدیره بیش از آنکه وقت خود را صرف هواپیما کند، صرف قایق می‌کند. عملکرد عملیاتی منسجم در یک سال سخت: بله، ما پول و سهم بازار را از دست داده‌ایم ولی ببینید ما چقدر به سختی تلاش کرده‌ایم. کمی از طرح عقب‌تریم: ما انتظار یک کاهش درآمدی 75 درصدی را داریم. هزینه‌ها به صورت غیرمنتظره‌ای بالا بوده‌اند: ما اشتباهاً حاشیه سود خود را بیش از حد برآورد کرده‌ایم. سرمایه‌گذار استراتژیک: شخصی که قیمت عجیبی را برای سهام مالکانه یک شرکت می‌پردازد. قوی‌ترین فصلی که تاکنون داشته‌ایم: درباره زیان سه فصل اول بحث نکنید. فرصت کافی برای بازاریابی این محصول وجود ندارد: هیچکس دیگر این محصول را نخواهد خرید. خیلی زود است که درباره آن صحبت کنیم: نتایج تا این لحظه وحشتناک بوده است. تیمی از افراد ماهر، بانگیزه و متعهد در اختیار داریم: ما تاکنون بخش اعظمی از پرسنل خود را تعلیق کرده و کسانی که باقیمانده‌اند باید خوشحال باشند که شغل خود را همچنان حفظ کرده‌اند. فرصت احیاء و تغییر مسیر: این یک آرمان از دست رفته (آرزوی بر باد رفته) است. منحصربه‌فرد: بیش از شش رقیب قدرتمند نداریم. حساس نسبت به حجم تولید: شرکت ما هزینه ثابت سنگینی دارد. پنجره فرصت: بدون تزریق سریع پول، این شرکت مرده است. با مدیریت همکاری نزدیکی داشته باشید: ما یکبار در ماه با آنها به صورت تلفنی صحبت خواهیم کرد. سالی که در آن ما با چالش‌هایی مواجه بوده‌ایم: دست کم اگر پاسخ‌ها را نداریم، سوالات را می‌دانیم.

سیاست‌ها و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری: شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو معمولاً از سیاست‌های سخت‌گیرانه‌ای برای اجرای استراتژی‌های سرمایه‌گذاری کلی خود استفاده می‌کنند.

اندازه سرمایه‌گذاری و بررسی آن: بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو به دنبال سرمایه‌گذاری‌هایی در دامنه سه تا ده میلیون دلار هستند تا ارزش هزینه‌های بررسی تعداد زیادی از پیشنهادها را دریافتی را داشته باشد. فرآیند بررسی شرکت‌های مخاطره‌جو بسیار سختگیرانه است. این شرکت‌های سرمایه‌گذاری، در کمتر از یک درصد درخواست‌های دریافتی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های سرمایه‌گذاری مذکور بطور متوسط حدود 1200 پیشنهاد در سال دریافت کرده ولی بیش از نود درصد آنها بلافاصله رد می‌شوند چرا که با معیارهای سرمایه‌گذاری شرکت همخوانی ندارند. ده درصد باقیمانده به شکل عمیق‌تری با هزینه‌ای بین دو تا سه هزار دلار به ازای هر پیشنهاد مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این زمان، تقریباً 10 تا 15 پیشنهاد از مرحله بررسی اولیه گذشته و مورد بررسی جامع قرار می‌گیرند. شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌جوی مذکور در سه تا شش مورد از پیشنهادها باقیمانده سرمایه‌گذاری می‌کنند.

مالکیت و کنترل: بسیاری از سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو ترجیح می‌دهند مالکیت یک شرکت کوچک را از طریق سهام عادی یا سهام ممتاز قابل تبدیل به سهام عادی خریداری کنند. نوعاً، یک شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو بدنبال خرید 20 تا 40 درصد یک شرکت است ولی در بعضی از موارد این شرکت ممکن است تا 70 درصد یا بیشتر از سهام مالکانه یک شرکت را خریداری نموده و برای مؤسسان آن سهم کمی بر جای بگذارد. بسیاری از شرکت‌های مخاطره‌جو به تیم مؤسس مذکور امکان می‌دهند تا نیروی کار ماهرتری را برای اداره مؤسسه بازرگانی استخدام کنند (اگر قادر به مدیریت رشد آن باشند). بنابراین کاملاً رایج است که سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو به هیئت مدیره شرکت‌هایی که در آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اند ملحق شده یا مدیران جدید یا یک تیم مدیریتی را برای محافظت از سرمایه‌گذاری‌های خود به آنجا اعزام کنند.

سیمای یک شرکت

Jigsaw Data

جیم فاولر، مؤسس شرکت Jigsaw Data، شرکت کوچکی که خدمات اینترنتی آن به فروشندگان امکان می‌دهد تا تماس‌های بازرگانی تجاری خود را به صورت اینترنتی برقرار کنند، چند بار در هفته به بحث درباره موضوعات عملیاتی با سرمایه‌گذاران مخاطره‌جویی می‌پردازد که تاکنون 2/5 میلیون دلار در این شرکت سرمایه‌گذاری کرده‌اند. فاولر، که قبلاً یک غواص نیروی دریایی بوده است، دارای تجربه مدیریتی کمی بوده و از توصیه مذکور استقبال کرده است. فاولر می‌گوید، "شرکت‌های سرمایه‌گذاری باید سرمایه‌گذاری خود را توجیه نموده و لذا در مقایسه با گذشته، زمان قابل توجهی را صرف این فرآیند می‌کنند."

در بعضی مواقع، این سرمایه‌گذاران تیم مدیریتی را در شرکت‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند کوچک می‌کنند. ژانت اِفَلند، یکی از شرکای یک شرکت سرمایه‌گذاری به نام آپکس پارتنرز می‌گوید، "ما در شرکت‌هایی که حدود چهل درصد زمان خود را صرف آنها می‌کنیم تیم مدیریت را تغییر می‌دهیم." به عبارت دیگر، کارآفرینان نباید از شرکت‌های سرمایه‌گذاری انتظار انفعال داشته باشند. بعضی از آنها تنها به عنوان مشاوران مالی و مدیریتی عمل می‌کنند ولی بقیه نقش فعالی در مدیریت شرکت بر عهده دارند که شامل استخدام کارکنان، ارائه راهنمایی برای فروش، انتخاب وکلا و مؤسسات تبلیغاتی برای اتخاذ تصمیمات روزانه می‌شود. بخش اعظمی از این شرکت‌های سرمایه‌گذاری مجبور به مداخله هستند چرا که تیم مدیریتی فعلی فاقد استعداد و تجربه کافی برای تحقق رشد مورد نظر است.

مرحله سرمایه‌گذاری: بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که یا در مراحل اولیه توسعه هستند (که تحت عنوان سرمایه‌گذاری در مرحله اولیه نامیده می‌شود) یا در مرحله رشد سریع قرار دارند (که سرمایه‌گذاری در مرحله رشد سریع نامیده می‌شود). تعداد کمی از آنها در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که در مرحله آغاز فعالیت خود هستند. سایر شرکت‌ها نیز در زمینه خرید تخصص داشته و منابع مالی را برای مدیران و کارکنان یک مؤسسه بازرگانی فراهم می‌کنند تا آنرا مجدداً خریداری کنند. حدود 98 درصد تمام شرکت‌های سرمایه‌گذاری در این مرحله وارد عرصه کسب و کار می‌شوند (اگر چه تعداد کمی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری علاقه بیشتری نسبت به شرکت‌هایی نشان می‌دهند که در مرحله آغازین فعالیت خود هستند چرا که احتمالاً بازده عظیمی در اثر سرمایه‌گذاری در آنها به بار خواهد آمد). بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری فقط یک سرمایه‌گذاری واحد را در یک شرکت انجام نمی‌دهند بلکه در چندین مرحله مبادرت به سرمایه‌گذاری در شرکت می‌کنند. این سرمایه‌گذارها غالباً به ده تا پانزده میلیون دلار می‌رسد.

ترجیحات سرمایه‌گذاری: شرکت‌های سرمایه‌گذاری شاهد تغییرات مهمی در طول دهه گذشته بوده‌اند. صندوق‌های سرمایه‌گذاری مذکور اکنون بزرگ‌تر و تخصصی‌تر شده‌اند. همانگونه که این صنعت به مرحله بلوغ خود نزدیک می‌شود، صندوق‌های سرمایه‌گذاری فعالیتهای خود را عمدتاً معطوف حوزه‌های تخصصی می‌کنند که هر چیزی از کاستر¹ (نوعی سُس دِسِر) گرفته تا آخرین تکنولوژی وب را شامل می‌شود. بعضی از آنها تقریباً در هر صنعتی سرمایه‌گذاری می‌کنند ولی شرکت‌هایی که در مراحل خاصی (مرحله آغاز فعالیت‌های توسعه) هستند را بیشتر ترجیح می‌دهند. با این وجود، به صورت سنتی، تنها دو درصد شرکت‌هایی که منابع مالی شرکت‌های سرمایه‌گذاری را به خود اختصاص می‌دهند در مرحله آغاز فعالیت یا مرحله بذر² هستند (مرحله‌ای که کارآفرینان در حال تشکیل شرکت بوده یا مبادرت به توسعه یک خدمت نموده‌اند). بسیاری

¹ . custards

² . start-up or seed stage

از شرکت‌های نوپایی که توجه شرکت‌های سرمایه‌گذاری را به خود جلب می‌کنند شرکت‌های تکنولوژی شامل نرم‌افزار، بیوتکنولوژی، خدمات پزشکی و ارتباطات از راه دور هستند.

شرکت‌های سرمایه‌گذاری بدنبال چه هستند: مالکان شرکت‌های کوچک باید بدانند که برای شرکت‌های کوچک، علی‌الخصوص شرکت‌های نوپا یا شرکت‌هایی که با مشکلات مالی دست و پنجه نرم می‌کنند، عبور از فرآیند بررسی دقیق یک شرکت سرمایه‌گذاری و واجد شرایط شدن برای یک سرمایه‌گذاری بسیار مشکل است. یک طرح کسب و کار منطقی نقشی اساسی در متقاعد کردن شرکت‌های سرمایه‌گذاری دارد. جیتا وموری، یکی از مسئولین یک شرکت سرمایه‌گذاری می‌گوید، "سرمایه‌گذاران به دنبال شواهدی مبنی بر این هستند که آیا این طرح کسب و کار، کارایی دارد یا نه". شرکت‌های سرمایه‌گذاری تنها حدود سه هزار سرمایه‌گذاری را در یک سال معمولی انجام می‌دهند. دو عامل سبب جذابیت این معاملات برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری می‌شود: بازده بالا و استراتژی خروج آسان و سودآور. هنگام ارزیابی یک سرمایه‌گذاری بالقوه، شرکت‌های سرمایه‌گذاری بدنبال ویژگی‌های زیر هستند:

مدیریت شایسته: توانایی تیم مدیریتی، مهم‌ترین عنصر موفقیت هر مؤسسه بازرگانی بوده و شرکت‌های سرمایه‌گذاری نیز به این امر واقفند. از نظر این شرکت‌ها، تیم مدیریتی ایده‌آل دارای تجربه، مهارت‌های مدیریتی، تعهد و توانایی ایجاد تیم است. فیل سوران، مدیرعامل شرکت تکنولوژی کامپلنت، یک شرکت ذخیره‌سازی داده‌ها که توانسته به شکل موفقیت‌آمیزی توجه شرکت‌های سرمایه‌گذاری را به خود جلب کند می‌گوید، "اگر مدیریت خوبی نداشته باشید، ضربات سنگینی خواهید خورد".

مزیت رقابتی: سرمایه‌گذاران بدنبال عواملی هستند که شرکت‌های کوچک را قادر به تمایز از رقبایشان می‌سازد. این قابلیت‌های متمایزکننده می‌تواند شامل دامنه گسترده‌ای از کالا یا خدمت نوآورانه‌ای که نیازهای تأمین نشده مشتریان را ارضاء می‌کند تا یک رویکرد بازاریابی یا تحقیق و توسعه منحصر به فرد باشد. باید چیزی در این پتانسیل‌ها وجود داشته باشد تا بتوانند یک مزیت رقابتی پایدار را ایجاد کرده و شرکت مذکور را به رهبر صنعت تبدیل کنند.

صنایع در حال رشد: صنایع داغ (مُد روز)، سود و به همین ترتیب توجه شرکت‌های سرمایه‌گذاری را به خود جلب می‌کنند. بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری در جستجوی چشم‌اندازهایی در حوزه‌های در حال رشد هستند چرا که به اعتقاد آنها، پتانسیل سودآوری در این حوزه‌ها بیشتر است. شرکت‌های سرمایه‌گذاری عمدتاً به شرکت‌های جوانی علاقمندند که از پتانسیل رشد کافی برای یک کسب و کار حداقل صد میلیون دلاری ظرف سه تا پنج سال آینده برخوردار باشند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری می‌دانند که بسیاری از شرکت‌هایی که در آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند با شکست مواجه می‌شوند و لذا برندگان این میدان باید بسیار موفق باشند (شکل 2-13 را ببینید). یکی از سرمایه‌گذاران شرکت‌های سرمایه‌گذاری می‌گوید، "اگر می‌خواهید بازده واقعاً خوبی داشته باشید، انتخاب شما عموماً باید به گونه‌ای باشد که ظرف سه تا پنج سال ده برابر سرمایه اولیه را بازگردانید".

استراتژی خروج کارآمد: شرکت‌های سرمایه‌گذاری نه تنها بدنبال شرکت‌های خوش آتیه با توانایی تسلط بر بازار هستند، بلکه به دنبال طرحی برای یک استراتژی خروج موجه هستند که نوعاً ظرف سه تا پنج سال قابل اجرا باشد. شرکت‌های سرمایه‌گذاری زمانی متوجه میزان بازگشت سرمایه خود می‌شوند که شرکت‌های مربوط در عرضه اولیه در بورس اوراق بهادار به فروش رفته یا اینکه توسط یک شرکت بزرگتر خریداری یا در شرکت دیگری ادغام شوند. چون عرضه اولیه اوراق بهادار سخت شده است، شرکت‌های سرمایه‌گذاری در استراتژی‌های خروج خود باید صبورانه عمل کنند. شرکت‌هایی که به پشتوانه شرکت‌های سرمایه‌گذاری شکل گرفته و وارد بورس می‌شوند بطور میانگین 5/5 سال پس از اولین سرمایه‌گذاری صورت گرفته توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری مبادرت به اینکار می‌کنند که بالاتر از میانگین تقریباً سه ساله این فرآیند در سال 1998 است.

عوامل نامشهود: عوامل مهم دیگری وجود دارند که در فرآیند بررسی مدنظر قرار گرفته ولی بسادگی قابل اندازه‌گیری نیستند. اینها در زمره عوامل بینشی و نامشهودی هستند که شرکت‌های سرمایه‌گذاری به طور غریزی آنها را حس می‌کنند. این احساس ممکن است نتیجه تعریف مفهوم منطقی یک شرکت از هدف انتخابی، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، ترکیب تیم مدیریتی یا یکسری از عوامل دیگر باشد.

سیمای یک شرکت

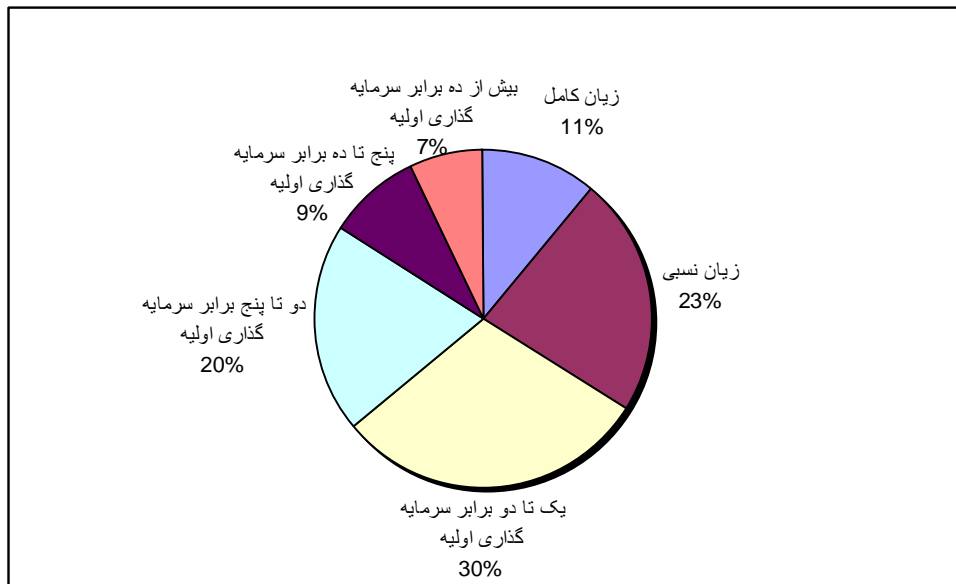
شرکت زولا

دبورا منچستر، رئیس شرکت زولا، شرکتی که برنامه‌های آموزشی را برای رسانه‌های گوناگون فراهم می‌کند، اخیراً بیش از هفت میلیون دلار از طریق یک شرکت سرمایه‌گذاری تأمین کرده تا بتواند منابع مالی لازم برای تولید یک سریال آموزشی تلویزیونی را بر اساس مجموعه‌ای از شخصیت‌ها تهیه کند. بخشی از جذابیت این شرکت به واسطه شخصیت زولا بین مخاطبین کودک بوده و توصیه‌های والدین و معلمان که از محتوای مطالب مذکور استفاده می‌کنند نیز در این امر دخیل بوده است. خانم منچستر که مهارت‌های گسترده‌ای در حوزه آموزش کودکان و انیمیشن دارد، از این سرمایه برای راه‌اندازی یک سریال تلویزیونی به نام Zula Patrol استفاده کرده که در شبکه تلویزیونی PBS به روی آنتن می‌رود.

علیرغم مزایای متعدد، شرکت‌های سرمایه‌گذاری برای تمام کارآفرینان مناسب نیستند. پول شرکت‌های سرمایه‌گذاری بهای سنگینی دارد. قبل از سوار شدن به یک قطار یک طرفه، از خود پرسید که آیا این راه بهترین مسیر برای شرکت شما و تمایلات شخصی شماست یا نه. سرمایه‌گذاران، همانند فروشگاه‌های بزرگ در روز بعد از کریسمس، در یک دوره زمانی کوتاه انتظار بازده بالایی را دارند.

شکل 2-13

میانگین بازگشت سرمایه شرکت‌های سرمایه‌گذاری



13-3-7: فروش سهام در بورس

در بعضی موارد، کارآفرینان با فروش سهام خود به سرمایه‌گذاران خارجی روانه بورس می‌شوند. در عرضه اولیه اوراق بهادار¹ (IPO)، شرکت برای اولین مرتبه از طریق فروش سهام خود به عموم، منابع مالی مورد نیاز خود را تأمین می‌کند. عرضه اولیه اوراق بهادار یکی از روش‌های مؤثر تأمین مالی برای سرمایه‌های بزرگ است ولی اینکار می‌تواند فرآیندی پرهزینه و زمانبر باشد چرا که مملو از کابوس‌های قانونی است. هنگامی که شرکتی مبادرت به عرضه اولیه اوراق بهادار خود می‌کند، دیگر هیچ چیزی مثل گذشته نخواهد بود. مدیران باید تأثیر تصمیمات خود را نه تنها بر شرکت و کارکنان بلکه بر سهامداران و ارزش سهام در نظر بگیرند.

بورسی شدن برای هر شرکتی مناسب نیست. در حقیقت، بسیاری از شرکت‌های کوچک نمی‌توانند معیارهای یک عرضه موفق اولیه اوراق بهادار در بورس را تأمین کنند. در طول بیست سال گذشته، به طور میانگین 440 شرکت در هر سال عرضه اولیه اوراق بهادار خود را در بورس انجام

¹ . Initial Public Offering

داده‌اند. در همین حال، از سال 2000 تاکنون، تعداد IPOها به میزان قابل توجهی کاهش یافته است. تنها حدود 20,000 شرکت در ایالات متحده، کمتر از یک درصد مجموع شرکت‌ها، در بورس اوراق بهادار حضور دارند. تعداد کمی از شرکت‌هایی که کمتر از 20 میلیون دلار فروش سالیانه دارند به شکل موفقیت‌آمیز می‌توانند روانه بورس شوند. برای شرکت نوپایی که هیچ سابقه قبلی مدیریتی ندارند، تأمین مالی از طریق عرضه اولیه اوراق بهادار بسیار مشکل است. در عوض، بانک‌های سرمایه‌گذاری که مبادرت به پذیره‌نویسی عرضه اولیه در بورس می‌کنند نوعاً بدنال شرکت‌های سابقه‌دار و قدیمی با ویژگی‌های زیر هستند:

- نرخ رشد بالا و با ثبات
- سابقه سودآوری قوی
- سه تا پنج سال صورت‌حساب مالی متمایز شده، که استانداردهای کمیسیون بورس و اوراق بهادار¹ (SEC) را تأمین کرده یا از آن فراتر روند. پس از رسوایی‌های شرکت‌های انرون و وُردکام، سرمایه‌گذاران خواهان صورت‌حساب‌های مالی بی‌عیب و نقص هستند.
- کسب یک جایگاه منسجم و محکم در یک صنعت به سرعت در حال رشد. در سال 2000، میانگین سن شرکت‌هایی که مبادرت به عرضه اولیه اوراق بهادار کرده بودند سه سال بود. در حال حاضر این عدد به پنج سال رسیده است.
- یک تیم مدیریتی قوی همراه با تجربه کافی و یک هیأت مدیره قدرتمند.

کارآفرینانی که درصدد عرضه شرکت خود به بورس هستند ابتدا باید به دقت مزایا و معایب IPO را در نظر بگیرند. مزایای این فرآیند عبارتند از: **توانایی تأمین مبالغ عظیم سرمایه:** بزرگترین مزیت عرضه اولیه اوراق بهادار به بورس، تزریق سرمایه‌ای است که شرکت مذکور دریافت می‌کند. پس از بررسی شدن، شرکت مذکور از نقدینگی کافی برای تأمین مالی پروژه‌های تحقیقاتی، توسعه کارخانه و تأسیسات، بازپرداخت بدهی‌ها یا تقویت مانده سرمایه در گردش برخوردار شده و لازم نیست هزینه‌های بهره و تعهدات لازم برای بازپرداخت سرمایه قرضی را تحمل کند. به عنوان مثال، شرکت چی کرو که در زمینه خرده‌فروشی لباس فعالیت می‌کند، یک عرضه اولیه اوراق بهادار انجام داده و 200 میلیون دلار را از این طریق تأمین کرده است. شرکت آندر آرمور، تولیدکننده وسایل باکیفیت ورزشی، 200 میلیون دلار از این طریق تأمین کرده است. در یکی از مشهورترین عرضه‌های اولیه اوراق بهادار در تاریخ، شرکت گوگل 19/6 میلیون سهم را به قیمت 85 دلار برای هر سهم فروخته و تقریباً 1/7 میلیارد دلار (قبل از کسر هزینه‌ها) برای تأمین مالی رشد شرکت تأمین کرده است.

بهبود وجهه شرکت: تمام توجهی که شرکت از طریق رسانه‌ها به خود معطوف می‌کند در طول فرآیند ثبت‌نام برای بررسی شدن رخ داده و سبب می‌شود که شرکت بیشتر در معرض دید قرار گیرد. علاوه بر این، بررسی شدن شرکت در بعضی صنایع منجر به بهبود پرستیژ آن شده و جایگاه رقابتی آنرا بهبود می‌دهد که یکی از مشهورترین مزایای نامشهود پذیرش در بورس است.

بهبود دسترسی به تأمین مالی در آینده: بررسی شدن شرکت منجر به تقویت ارزش خالص شرکت شده و پایه سرمایه آنرا افزایش می‌دهد. جایگاه بهبود یافته و توان مالی شرکت، فرآیند جذب بیشتر سرمایه شامل سرمایه مالکانه و سرمایه قرضی را افزایش داده و امکان رشد آن را افزایش می‌دهد.

توانایی جذب و حفظ کارکنان کلیدی: شرکت‌های بورسی غالباً از طرح‌های جبران زحمات مبتنی بر سهام برای جذب و حفظ کارکنان باکیفیت استفاده می‌کنند. گزینه‌های مربوط به سهام و پاداش‌ها یکی از روش‌های عالی برای جلب وفاداری کارکنان و تزریق یک نگرش سالم بین کارکنان است. طرح‌های مالکیت کارکنان در سهام² (ESOP) و طرح‌های خرید سهام از جمله ابزارهای رایج در زمینه استخدام افراد بوده و یک عامل انگیزشی در بسیاری از شرکت‌های کوچک به حساب می‌آید که آنها را قادر می‌سازد تا استعدادهای برجسته را به خود جذب کنند (فرآیندی که در غیر این صورت امکان آن وجود نداشت).

استفاده از سهام برای خرید سایر شرکت‌ها: شرکت‌های بورسی می‌توانند با ارائه سهام خود به جای پول نقد، شرکت‌های دیگر را خریداری کنند. خرید سایر شرکت‌ها از طریق سهام منجر به حذف نیاز به دریافت وام‌های دیگر می‌شود.

¹ . Securities and Exchange Commission

² . Employee Stock Ownership Plans

پذیرش در بورس اوراق بهادار: قرار گرفتن نام شرکت در مبادلات حتی یک بورس منطقه‌ای کوچک نیز منجر به بهبود بازارپسندی¹ سهام شرکت و بهبود وجهه آن می‌شود. سهام بسیاری از شرکت‌های سهامی عام در بورس‌های بزرگ ملی، واجد شرایط پذیرش نیستند (مثل بورس اوراق بهادار نیویورک² (NYSE) و بورس سهام آمریکا³ (AMEX)). با این وجود، در حال حاضر AMEX بازاری برای سهام شرکت‌های کوچک دارد که بازار شرکت‌های نوظهور نام دارد. سهام بسیاری از شرکت‌های کوچک یا در انجمن ملی ثبت خودکار درخواستهای کارگزاران سهام⁴ (NASDAQ) یا سیستم بازار ملی⁵ (NMS) مبادله شده و بدین منظور می‌توان از بورس تأمین مالی برای شرکت‌های نوظهور یا یکی از بورس‌های منطقه‌ای استفاده نمود.

علیرغم این مزایا، عوامل متعددی وجود دارند که می‌توانند عرضه اولیه اوراق بهادار شرکت را با شکست مواجه کنند. در حقیقت، تنها پنج درصد شرکت‌هایی که درصدد ورود به بورس هستند توانسته‌اند این فرآیند را تکمیل کنند. معایب پذیرش در بورس عبارتند از:

رقیق شدن مالکیت صاحبان شرکت: هرگاه کارآفرینان سهام خود را به عموم عرضه می‌کنند، به‌صورت خودکار مالکیت خود را در شرکت رقیق می‌کنند. بسیاری از مالکان، بخش اعظمی از سهام خود را در شرکت حفظ می‌کنند ولی در سال‌های پس از آن هنوز در معرض خطر خرید شده توسط شرکت‌های رقیب هستند.

از دست دادن کنترل: اگر در عرضه اولیه در بورس سهام کافی فروخته شود، مؤسس شرکت در معرض خطر از دست دادن کنترل شرکت خواهد بود. اگر بلوک بزرگی از سهام در دست سهامداران مخالف قرار گیرد، آنها می‌توانند رأی به اخراج تیم مدیریتی فعلی و از جمله مؤسس شرکت بدهند.

سیمای یک شرکت

Stax

جورج استاتاکیس، مالک یک زنجیره بسیار موفق رستوران‌های Stax در گرینویل در کارولینای جنوبی، به خاطر می‌آورد که بانک‌های سرمایه‌گذاری به او مراجعه می‌کردند تا برای تأمین منابع مالی مورد نیاز برای رشد شرکت، آنرا روانه بورس کنند ولی او از انجام اینکار امتناع کرده است. او می‌گوید، "یکی از چیزهایی که هنگام پذیرش در بورس از دست می‌دهید، کنترل است. این چیزی است که من و شرکایم قادر به پذیرش آن نیستیم."

از دست رفتن قابلیت محرمانه نگهداشتن اطلاعات: بورسی شدن شرکت می‌تواند یک حس ارضای قوی شخصیتی برای مالکان باشد ولی آنها باید متوجه این موضوع باشند که شرکت دیگر به آنها تعلق ندارد. اطلاعاتی که زمانی در زمره اطلاعات محرمانه به حساب می‌آمد اکنون باید در اختیار عموم قرار گرفته و مردم می‌توانند آنها را بدقت مورد بررسی قرار دهند. چشم‌اندازهای اولیه و گزارشات مستمری که به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ارائه می‌شود طیفی از اطلاعات را درباره شرکت و عملیات آن افشاء می‌کند که از اطلاعات مالی و مواد خام گرفته تا موضوعات قانونی و حق‌الامتيازها را شامل می‌شود. این اطلاعات در اختیار همه افراد، حتی رقیب، قرار می‌گیرد. قابلیت محرمانه نگهداشتن اطلاعات و کاهش کنترل مهمترین دلایلی است که مدیران عامل شرکت‌ها از بورسی شدن آن امتناع می‌کنند.

گزارشگری به کمیسیون بورس و اوراق بهادار: خصوصاً پس از تصویب قانون ساربنس-اکسلی⁶ در سال 2002 توسط کنگره، فعالیت در قالب یک شرکت بورسی به امری پرهزینه تبدیل شده است. کمیسیون بورس و اوراق بهادار به صورت سنتی، شرکت‌های بورسی را ملزم به ارائه گزارشات دوره‌ای نموده است که غالباً نیازمند یک سیستم حسابداری قدرتمند، پرسنل حسابداری بیشتر و استفاده گسترده‌تر از وکلا و سایر افراد حرفه‌ای است. این قانون که در پاسخ به رسوایی‌های اخلاقی مثل انرون و وُردلکام ایجاد شد، برای بهبود درجه کنترل داخلی و سطح گزارشگری

¹ . marketability

² . New York Stock Exchange

³ . American Stock Exchange

⁴ . National Association of Securities Dealers Automated Quotation

⁵ . National Market System

⁶ . Sarbanes-Oxley

مالی توسط شرکت‌های بورسی طراحی شده است. به رغم موافقت بسیاری از مدیران اجرایی با محتوای این قانون، آنها اذعان می‌کنند که هزینه انطباق با آن غیرقابل تحمل است. بر اساس یکی از مطالعات انجام شده توسط انجمن مدیران مالی بین‌المللی، برای شرکت‌هایی با درآمد سالیانه 25 تا 99 میلیون دلار، هزینه انطباق با مهم‌ترین بخش‌های قانون مذکور بطور میانگین حدود 740,000 دلار در سال است. هزینه بالای همخوانی با این مقررات موجب دلسردی بسیاری از شرکت‌ها از بورس می‌شود.

سبمای یک شرکت

Earth Fare

مالکان شرکت Earth Fare، زنجیره‌ای از سوپرمارکت‌های فعال واقع در آشویل در کارولینای جنوبی، اخیراً به فروش سالیانه‌ای معادل صد میلیون دلار دست یافته و درصدد عرضه سهام خود به بورس است تا بتواند فروشگاه‌های جدیدی را از این طریق افتتاح کند. با این وجود، آنها پس از در نظر گرفتن هزینه انطباق با قانون ساربنس - آکسلی، نظر خود را عوض کردند. جان وارنر، رئیس هیئت مدیره شرکت می‌گوید، "الزامات مربوط به انطباق با قانون ساربنس - آکسلی بسیار پرهزینه بوده و هیچ راهی وجود ندارد که شرکت بتواند از پس این مقررات برآید".

از زمان تصویب قانون ساربنس - آکسلی، تعداد شرکت‌های بورسی که تصمیم به خروج از عرصه بورس را گرفته و به شرکت‌های خصوصی تبدیل شده‌اند افزایش یافته و این امر منجر به معکوس شدن فرآیند عرضه اولیه اوراق بهادار و فروش آن به سرمایه‌گذاران بخش خصوصی شده است. شرکت کِرِزِر اینترنشنال، مشتمل بر گروهی از هتل‌هایی که در سال 2004 روانه بورس شده بودند اخیراً اعلام کرده که گروهی از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در حال خرید شرکت هستند (شرکت مذکور در حال حاضر اقامتگاه تفریحی آتلانتیس در باهاما را در اختیار دارد) و معامله مذکور بصورت خصوصی با قیمتی معادل 3/6 میلیارد دلار انجام شده است.

هزینه‌های اداری: ارائه سهام به بورس معمولاً شیوه‌ای گران‌قیمت برای تأمین مالی شرکت‌های نوپا یا شرکت‌های در حال توسعه است. برای شرکت‌های کوچک معمولی، هزینه پذیرش در بورس حدود 15 درصد سرمایه تأمین شده است. برای عرضه‌های کوچک‌تر، هزینه‌های مذکور می‌تواند حتی تا چهل درصد سرمایه اولیه را ببلعد درحالی که در عرضه‌های بزرگتر، (عرضه‌های بالای 25 میلیون دلار)، تنها 10 تا 12 درصد از آن برای پوشش هزینه‌های مربوطه بکار می‌رود. هنگامی که عرضه سهام بورس از 15 میلیون دلار فراتر می‌رود، هزینه‌های نسبی انتشار آن کاهش می‌یابد. بزرگترین هزینه مربوط به حق کمیسیون شرکت پذیرهنویس است که نوعاً هفت درصد عواید، مربوط به فروشهای کمتر از ده میلیون دلار و سیزده درصد، فروشهای بالاتر از آن است.

پاسخگویی به سهامداران: سرمایه‌ای که کارآفرینان تحت مدیریت خود دارند دیگر به خودشان تعلق ندارد. مدیران شرکت‌های بورسی به سهامداران شرکت نیز پاسخگو هستند. در حقیقت، قانون این الزام را مطرح نموده که نباید این رابطه بر اساس اعتماد باشد و آنها نیز ملزم به این کار هستند. سود و بازگشت سرمایه یکی از دغدغه‌های اولیه سرمایه‌گذاران است. اگر قیمت سهام یک شرکت بورسی کاهش یابد، اقامه دعوی قانونی توسط سهامداران امری اجتناب‌ناپذیر است. سرمایه‌گذارانی که با کاهش ارزش سهام خود مواجه شده‌اند غالباً مدیران شرکت را به واسطه تقلب و عدم افشای خطرات بالقوه‌ای که سرمایه‌گذاری آنها را در معرض خطر قرار داده است مورد پیگرد قانونی قرار می‌دهند.

فشار برای عملکرد کوتاه مدت: در شرکت‌های خصوصی، کارآفرینان می‌توانند آزادانه استراتژی‌های خود برای کسب موفقیت را دنبال کنند (حتی اگر سالها لازم باشد تا استراتژی‌های مذکور به نتیجه برسند). با این وجود، هنگامی که شرکتی روانه بورس می‌شود، کارآفرینان به سرعت می‌آموزند که سهامداران افرادی عجول بوده و انتظار کسب نتیجه فوری دارند. مؤسسان شرکت تحت فشار دائمی هستند تا رشد، سودآوری و افزایش سهم بازار را محقق سازند. این امر آنها را ملزم می‌کند تا تعادلی منطقی بین نتایج کوتاه‌مدت و استراتژی بلندمدت ایجاد کنند.

تقاضاهای مربوط به زمان و زمان بندی: کارآفرینان، زمانبر بودن عرضه اولیه در اوراق بهادار را، به زعم اهمیت آن امری مایوس‌کننده و دردناک می‌دانند. مدیریت عرضه اولیه در بورس زمان زیادی را از مدیریت شرکت تلف می‌کند. کار روی IPO می‌تواند تا 75 درصد زمان مدیران ارشد را به خود اختصاص دهد. به قول یک بانکدار متخصص در امور سرمایه‌گذاری، "شما می‌خواهید مطمئن شوید که به جای رئیس امور اجرایی

(مدیرعامل)، مبدل به رئیس امور تبدیل شرکت به سهامی عام نشده‌اید¹، یک شرکت تولیدکننده نرم‌افزارهای ورزشی تصمیم گرفت تا روانه بورس شود. مدیران این شرکت زمان قابل توجهی را صرف تمرکز بر خواسته‌های IPO نموده و شرکت نتوانست یکی از محصولات جدید خود را برای فصل کریسمس بموقع به بازار عرضه کند. چون شرکت مذکور این ضرب‌الاجل حیاتی را از دست داده بود، نتوانست وضعیت خود را احیاء نموده و از گردونه رقابت خارج شد.

در طی این دوره شرکت در معرض این خطر است که بازار کلی IPOها یا بازار یک صنعت خاص خراب شود. عوامل خارج از کنترل مدیریت مثل آفت بازار سهام و هراس سرمایه‌گذاران بالقوه می‌تواند به سرعت فرصت‌های یک شرکت برای یک IPO را نابود کند. به عنوان مثال، نانوسیسی، یک شرکت پیشرو در نانو تکنولوژی، پس از مواجهه با برخورد سرد بانک‌های سرمایه‌گذاری، پیشنهاد اولیه خود برای عرضه در بورس را پس گرفت. متعاقباً، چندین شرکت دیگر نانو تکنولوژی IPOهای برنامه‌ریزی شده خود را به تعویق انداختند.

فرآیند ثبت نام در بورس: بورسی شدن شرکت فرآیندی پیچیده و بوروکراتیک است که تکمیل آن معمولاً چند ماه به طول می‌انجامد. بسیاری از کارشناسان فرآیند IPO را به دویدن در یک ماراثن تشبیه می‌کنند. هم شرکت و هم تیم مدیریتی باید از تناسب اندام کافی برخوردار بوده و آماده انجام این فرآیند فرسایشی باشند. کارآفرینان نوعاً نمی‌توانند به تنهایی شرکت خود را روانه بورس کنند. این کار نیازمند تلاشی هماهنگ از سوی تیمی از افراد حرفه‌ای است، که شامل مدیران اجرایی شرکت، یک حسابدار، یک وکیل اوراق بهادار، یک روزنامه رسمی برای انتشار اطلاعات مالی و دست کم یک پذیرهنویس است. جدول 2-13 نشان‌دهنده جدول زمانی مرسوم برای IPO است. گام‌های کلیدی در بورسی شدن شرکت شامل موارد زیر است:

جدول 2-13

جدول زمانی برای عرضه اولیه اوراق بهادار در بورس

هفته اول: برگزاری جلسات سازمانی با تیم IPO شامل پذیرهنویس، وکلا، حسابداران و سایرین. آغاز تهیه تقاضاهای پذیرش.
 هفته پنجم: توزیع سند اولیه تقاضای پذیرش بین اعضاء تیم IPO و انجام بازنگری‌های لازم.
 هفته ششم: توزیع سند دوم تقاضای پذیرش و انجام بازنگری‌ها.
 هفته هفتم: توزیع سند سوم تقاضای پذیرش و انجام بازنگری‌ها.
 هفته هشتم: ارائه تقاضای پذیرش نزد کمیسیون بورس و اوراق بهادار. آغاز تهیه برنامه تبلیغات با هدف جذب سایر بانک‌های سرمایه‌گذاری به سندیکای مربوطه. انطباق با قانون آسمان آبی² (قانون نظارت بر معاملات سهام برای حمایت از سرمایه‌گذاران در بورس اوراق بهادار) در ایالت‌هایی که سهام مذکور برای فروش عرضه می‌شود.
 هفته دوازدهم: دریافت پیشنهادات درباره تقاضای پذیرش از کمیسیون بورس و اوراق بهادار. الصاق تقاضای ثبت برای تأمین نظرات کمیسیون مذکور.
 هفته سیزدهم: ارائه تقاضای ثبت الحاقی به کمیسیون بورس و اوراق بهادار. تهیه و توزیع درخواست پذیرهنویسی اولیه (پیش‌آگهی پذیرهنویسی سهام³) به اعضاء سندیکای پذیرهنویسی. آغاز جلسات توجیهی و معرفی سهام.
 هفته پانزدهم: دریافت تأییدیه برای ارائه سهام از سوی کمیسیون بورس و اوراق بهادار (مگر اینکه اصلاحیه‌های بیشتری مورد نیاز باشد). شرکت صادرکننده سهام و پذیرهنویس مذکور درباره قیمت پیشنهادی نهایی به توافق می‌رسند. سپس تهیه، تکمیل و توزیع درخواست پذیرهنویسی نهایی انجام می‌شود.
 هفته شانزدهم: شرکت و پذیرهنویس مربوطه توافق‌نامه نهایی را امضاء می‌کنند. پذیرهنویس مذکور مبادرت به انتشار سهام نموده، عواید ناشی از فروش را جمع‌آوری کرده و آنها را پس از کسر کمیسیون خود به شرکت تحویل می‌دهد.

¹ . you want to make sure you're not becoming a chief going public officer as opposed to a chief executive officer.

² . blue sky

³ . red herring

انتخاب پذیرهنویس: مهم‌ترین عنصر در انجام یک عرضه اولیه موفق در بورس، انتخاب یک پذیرهنویس کارآمد یا یک بانک سرمایه‌گذاری است. پذیرهنویس مذکور دو نقش اولیه را برعهده دارد: کمک به تهیه تقاضای پذیرش برای انتشار سهام، ترویج و معرفی سهام شرکت نزد سرمایه‌گذاران بالقوه. پذیرهنویس مذکور با مدیران شرکت بعنوان یک مشاور کار می‌کند تا تقاضای پذیرشی که باید به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ارائه شود را تهیه، سهام مربوطه را معرفی، قیمت سهام را مشخص و پشتیبانی‌های بعدی را به عمل آورد. پس از نهایی شدن تقاضای پذیرش، وظیفه اولیه پذیرهنویس، فروش سهام شرکت از طریق سندیکای پذیرهنویسی به سایر بانک‌های سرمایه‌گذاری است. با توجه به یکی از مطالعات انجام شده توسط شین کوروین و پال شولتز، پروفیسورهای دانشگاه نیردام، هر چه سندیکایی که پشتوانه IPO است بزرگتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که شرکت بتواند قیمت مناسبتری بدست آورده و نتایج کلی ارائه سهام نیز بهتر خواهد بود.

مذاکره درباره یک یادداشت تفاهم: برای شروع عرضه، کارآفرین و پذیرهنویس باید درباره یک یادداشت تفاهم با هم مذاکره کنند که بیانگر جزئیات معامله است. یادداشت تفاهم مذکور طیفی از موضوعات مهم شامل نوع پذیرهنویسی، اندازه و دامنه قیمت، کمیسیون پذیرهنویسی و تضمین‌ها و گزینه‌های مربوطه می‌شود. این یادداشت تفاهم بیان می‌کند که پذیرهنویس ملزم به ارائه سهام نیست مگر اینکه فرآیندهای مربوطه دقیقاً به مورد اجرا گذاشته شوند (معمولاً یک روز قبل از پذیرهنویسی). با این وجود، این تفاهم‌نامه معمولاً یک تعهد الزام‌آور را برای شرکت ایجاد می‌کند تا کلیه هزینه‌های مستقیمی که پذیرهنویس در ارتباط با عرضه مذکور متحمل می‌شود را بپردازد.

تهیه تقاضای پذیرش: پس از امضای یادداشت تفاهم توسط شرکت، وظیفه بعدی شرکت تهیه تقاضای پذیرشی است که باید به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ارائه شود. این سند که بیانگر شرکت و سهام آن است اطلاعاتی را درباره خطرات این سرمایه‌گذاری افشاء می‌کند. این تقاضا شامل اطلاعاتی درباره نحوه استفاده از عواید حاصله، تاریخچه شرکت و مدیریت مالی آن، ساختار سرمایه، ریسک‌های مربوطه، تجربه مدیریتی و بسیاری از جزئیات دیگر است. این تقاضا بسیار جامع بوده و تهیه آن ممکن است چند ماه طول بکشد. برای تهیه تقاضای مذکور، کارآفرینان باید به تیم متخصصان حرفه‌ای خود اتکا کنند.

تشکیل پرونده نزد کمیسیون بورس و اوراق بهادار: هنگامی که تقاضای مذکور نهایی شد (به استثنای قیمت‌گذاری سهام و عواید و کمیسیون مربوطه که تا قبل از انتشار و عرضه به بازار مشخص نیست)، شرکت رسماً تقاضای مربوطه را به کمیسیون بورس و اوراق بهادار عرضه کرده و منتظر بررسی بخش مالی کمیسیون مذکور می‌ماند که معمولاً به 30 تا 45 روز (یا بیشتر) زمان نیاز دارد. بخش مذکور نقاط ضعف و ایرادهای مربوط به تقاضای پذیرش را با یک نامه برای وکیل شرکت ارسال می‌کند. شرکت و تیم افراد حرفه‌ای باید تمام نقاط ضعف مذکور در این نامه را اصلاح کنند. در نهایت، این شرکت تقاضای پذیرش بازنگری شده را به همراه الحاقیه‌های قیمت (قیمت سهام، عواید و کمیسیون‌های مربوطه) ارسال می‌کند.

انتظار برای اجرایی شدن تقاضا: هنگام انتظار برای تأییدیه کمیسیون بورس و اوراق بهادار، مدیران و پذیرهنویسان به شدت مشغول کار هستند. پذیرهنویسان در حال تهیه سندیکایی با سایر پذیرهنویسان هستند تا سهام شرکتها را روانه بازار کنند (با این وجود، فروش هیچ سهامی را نمی‌توان قبل از تاریخ مؤثر ارائه آن به بازار انجام داد). کمیسیون بورس و اوراق بهادار افشای اطلاعات شرکت در طول این دوره سکوت¹ را محدود کرده است (که رسماً از زمانی آغاز می‌شود که شرکت به یک توافق اولیه با مدیریت شرکت پذیرهنویس رسیده و نود روز پس از تاریخ مؤثر پایان می‌یابد). قوانین اوراق بهادار امکان تشکیل یک تیم راهبری را فراهم می‌کند که مجمعی از اعضای سندیکاهای بالقوه است که توسط پذیرهنویس عامل انجام می‌شود. هدف از این کار، بهبود افزایش توجه بین پذیرهنویسان بالقوه در فرآیند عرضه اولیه اوراق بهادار به بورس و معرفی شرکت، تیم مدیریتی و قیمت پیشنهادی است. پذیرهنویس عامل و مسئولین رسمی شرکت در یک حرکت فرسایشی و طولانی مبادرت به بازدید از مراکز مهم مالی می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت اُمتریک

در خلال فعالیت تیم راهبری برای شرکت اُمتریک، شرکتی مستقر در کارولینای جنوبی که مبادرت به توسعه تکنولوژی ارائه اسپکتروسکوپی در طیفی از کاربردهای صنعتی می‌نماید، والتر آلساندربنی، مدیرعامل این شرکت ظرف 2/5 هفته 140 برنامه معرفی را برای اعضای سندیکاهای بالقوه در اروپا و ایالات متحده ارائه کرد.

¹ . quiet period

در آخرین روز قبل از تقاضای پذیرش، شرکت توافق‌نامه رسمی پذیره‌نویسی را امضاء می‌کند. توافقنامه نهایی چند روز پس از تاریخ مؤثر انتشار انجام می‌شود. در این جلسه، پذیره‌نویسان سهام مربوطه را برای فروش دریافت کرده و شرکت عواید مربوطه به فروش را دریافت می‌کند. نوعاً کل فرآیند پذیرش در بورس بین 60 تا 180 روز است ولی اگر شرکت صادرکننده آمادگی لازم را برای این فرآیند نداشته باشد این زمان می‌تواند طولانی‌تر نیز باشد.

فرآیند ثبت ساده شده و استثنائات مربوطه

فرآیند IPO، همانگونه که در قسمت فوق شرح آن رفت، نیازمند حداکثر افشاء در تشکیل پرونده اولیه بوده و این امر بسیاری از شرکت‌های کوچک را منصرف می‌کند. خوشبختانه کمیسیون بورس و اوراق بهادار استثنائات متعددی را برای فرآیند افشای کامل برای شرکت‌های کوچک در نظر گرفته است. بسیاری از شرکت‌های کوچکی که روانه بورس می‌شوند یکی از گزینه‌های ساده‌ای را بر می‌گزینند که کمیسیون بورس و اوراق بهادار برای شرکت‌های کوچک در نظر گرفته است. کمیسیون بورس و اوراق بهادار تقاضای پذیرش ساده شده و استثنائاتی را برای فرآیند ثبت نام در نظر گرفته است.



شما نیز مشاور باشید

حرکت با دست خالی

راس مک داوول، زمانی که 23 ساله بود، تصمیم به افتتاح یک فروشگاه خرده‌فروشی در حوزه کفش‌های ورزشی گرفته و در زمینه اتخاذ تصمیم درباره نوع کفشها، دکوراسیون فروشگاه و نحوه دسترسی به مشتریان بالقوه آزادی عمل کامل داشت. مک داوول که خود یک دونه بود می‌دانست که کدامیک از کفشها فروش بهتری برای مخاطبین مورد نظر داشته و می‌دانست که باید ترکیب کالاهای خود را با کلاه، لباس، نوشابه‌های انرژی‌زا و تنقلات همراه نموده و سایر موارد جنبی را نیز در کنار آن داشته باشد. با این وجود، چیزی که او از آن مطمئن نبود این بود که چگونه باید منابع مالی لازم را برای کسب و کار خود تأمین کند. او می‌گوید، "من متعلق به یک خانواده طبقه متوسط بوده و پول چندانی نداشتم". دسترسی به سرمایه کافی چالش بسیاری از کارآفرینان است ولی برای کسانی که در مراحل آغاز فعالیت خود هستند مشکلی پیچیده است چرا که در این مرحله بیشترین درجه ریسک وجود دارد. راه‌اندازی یک شرکت با سرمایه کم نسخه‌ای برای شکست است (همانگونه که بسیاری از کارآفرینان این موضوع را به‌خوبی آموخته‌اند). با توجه به گزارش SBA در یک سوم از ورشکستگی‌های کوچک، کارآفرینان به مشکلات مالی به عنوان علل اصلی شکست شرکت‌های خود اشاره می‌کنند. بسیاری از کارآفرینان اعماق جیب خود را کاوش نموده و سپس به سراغ دوستان و اعضای خانواده می‌روند تا سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار خود را تأمین کنند. با این وجود، در بسیاری از موارد، این منابع نمی‌توانند سرمایه کافی برای پوشش هزینه‌های اولیه را تأمین کنند. پس از تکاندن جیب خود، دوستان و اعضای خانواده، کارآفرینان برای تأمین سرمایه مورد نیاز خود باید به کجا مراجعه کنند؟

قبل از مراجعه به وام‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران بالقوه، مک داوول می‌دانست که باید طرح کسب و کاری را آماده کند که دقیقاً میزان پول مورد نیاز برای راه‌اندازی فروشگاه و برنامه‌ریزی خود برای نحوه استفاده از آنرا مشخص کند. جان هامرسل، مدیر برنامه‌های وام SBA می‌گوید، "بزرگترین اشتباه این است که افراد فکر می‌کنند که فروش بیشتر از حدی است که فکر می‌کنند و هزینه‌ها کمتر از آنی است که می‌اندیشند". مک داوول هزینه‌های ثابتی که می‌تواند انتظار آنها را داشته باشد مورد بررسی قرار داد که شامل اجاره، ملزومات و حقوقی برای خود بود که بتواند از آن طریق هزینه‌های زندگی خود را تأمین کند. سپس، او تخمین زد که برای تجهیز فروشگاه به چه چیزهایی نیاز دارد که شامل اقلامی مثل قفسه‌بندی، قفسه‌های انبار، صندوق فروشگاه، تابلو، مبل و صندلی بود که مشتریان بتوانند روی آن بنشینند. برای اطمینان از اینکه او هزینه‌ها را کمتر از حد واقعی برآورده نکرده است، مک داوول فرض کرد که باید بهای تمام محصولات را به قیمت خرده‌فروشی بپردازد. او همچنین دستمزدهایی را برای یک کارمند پاره‌وقت و هزینه‌های تبلیغات در نظر گرفته و کلاً به عددی معادل 22,000 دلار رسید.

با طرح‌هایی برای تجهیزات ثابت فروشگاه، مک داوول نیازمند این بود که موجودی خود را تأمین کند. او تصمیم به استفاده از شش مارک تجاری مختلف گرفته و پس از ملاقات با نمایندگان فروش هر شش شرکت، 25 نوع محبوب کفش‌های ورزشی را انتخاب کرد. با افزودن هزینه‌های لوازم جانبی مثل لباس، پیراهن، شرت، کلاه و سایر اقلام، او به عدد تخمینی کلی 50,000 دلار رسید.

مک داوول تخمین زد که هزینه‌های عملیاتی او شامل 6,500 دلار باشد ولی طرح کسب و کار او شامل استراتژی‌هایی برای کاهش آنها از طریق مشهور کردن فروشگاه جدید و تبلیغ برای آن در برنامه‌های ورزشی دو و مدارس محلی بود. او می‌گوید، "شما باید منابع کافی را در اختیار داشته باشید". طرح مک داوول

مستلزم تأمین سرمایه اولیه کافی برای فروشگاه کفش بود تا بتواند بمدت سه ماه، بدون اینکه هیچگونه درآمدی داشته باشد، روی پای خود بایستد. مک داوول اینگونه برنامه‌ریزی کرده بود که ده درصد هزینه اولیه 72,000 دلاری تخمین زده شده برای افتتاح فروشگاه را تأمین کند. سوالی که او اکنون با آن مواجه است این است که نود درصد باقیمانده را از کجا تأمین کند.

1- مزایا و معایب سرمایه مالکانه و سرمایه قرضی برای راس مک داوول را شرح دهید.

2- بیان کنید که کدامیک از منابع تأمین مالی زیر ممکن است برای مک داوول مناسب باشد:

خانواده و دوستان، فرشتگان، عرضه اولیه سهام، یک وام بانکی سنتی، استقراض از طریق ترهین دارایی یا یکی از وام‌های فدرال یا SBA.

3- با تیمی از همکلاسی‌های خود کار کنید تا با استفاده از روش طوفان فکری، روش‌هایی را پیدا کنید که راس مک داوول می‌تواند از آن طریق سرمایه مورد نیاز فعالیت بازرگانی خود را تأمین کند. قبل از مراجعه به منابع بالقوه تأمین مالی، که قبلاً آنها را مشخص کرده‌اید، چه توصیه‌هایی به او دارید؟

اینترنت مسیری آسان برای عرضه مستقیم سهام بوده و یکی از منابع به سرعت در حال رشد تأمین سرمایه برای شرکت‌های کوچک است. بسیاری از جذابیت‌های اینترنت به عنوان ابزار تأمین مالی، از توانایی آن برای دسترسی به تعداد زیادی از سرمایه‌گذاران بالقوه با سرعت بسیار زیاد و هزینه کم نشأت می‌گیرد. یکی از کارشناسان اینترنت می‌گوید، "این شیوه یک شیوه تماس بین‌المللی فوری با یک جمعیت عظیم است. شما می‌توانید پذیرهنویسی را برای تمام دنیا انجام دهید". شرکت‌هایی که عرضه سهام خود را از طریق اینترنت انجام می‌دهند غالباً آنرا تحت قانون A یا قانون D انجام می‌دهند. ارائه سهام برای شرکت‌هایی مناسب است که دارای یک محصول واحد یا خطوط محصول مرتبط به هم بوده و مشتریانی را در اختیار دارند که نسبت به شرکت مذکور وفادارند. در حقیقت، اولین شرکتی که یک عرضه موفق را از طریق اینترنت انجام داد شرکت اسپرینگ استریت برووینگ بود که توسط اندی کلین تأسیس شده بود. او تمام 1/6 میلیون دلار مورد نیاز خود را در سال 1996 تحت قانون A و از طریق ارائه سهام تأمین نمود. شرکت‌هایی که عرضه مستقیم سهام خود را از طریق اینترنت انجام می‌دهند باید همان استانداردهایی را تأمین کنند که سایر شرکت‌های سنتی ملزم به رعایت آنها هستند. کارشناسان به متقاضیان سرمایه، که از طریق اینترنت مبادرت به عرضه سهام می‌کنند، هشدار می‌دهند تا اطمینان حاصل کنند که پذیرهنویسی الکترونیکی آنها با الزامات کمیسیون بورس و اوراق بهادار و مقررات ایالتی سازگاری داشته باشد.

13-4: ماهیت تأمین مالی از طریق بدهی (سرمایه قرضی)

سرمایه قرضی مستلزم تأمین وجوهی است که مالکان مؤسسات بازرگانی باید آنها را قرض کرده و همراه با بهره مربوطه بپردازند. تعداد وام‌دهندگان بیش از سرمایه‌گذاران است. در عین حال، دریافت وام برای شرکت‌های کوچک بسیار مشکل است. اگر چه سرمایه قرضی به کارآفرینان امکان می‌دهد تا مالکیت کامل فعالیت‌های بازرگانی خود را در اختیار داشته باشند، باید آنرا بعنوان یک تعهد در ترازنامه در نظر گرفته و همراه با بهره مربوطه در تاریخی معین در آینده بپردازند. علاوه بر این، چون شرکت‌های کوچک در مقایسه با شرکت‌های بزرگ با ریسک بالاتری ارزیابی می‌شوند، باید نرخ‌های بهره بالاتری بپردازند چرا که درمعاذله ریسک-بازده، هرچه ریسک بالاتر باشد، بازده مطالبه شده بالاتر خواهد بود. بسیاری از شرکت‌های کوچک نرخ مینا، نرخ بهره‌ای که بانک‌ها برای معتبرترین مشتریان خود منظور می‌کنند را بعلاوه دو تا سه درصد بهره بیشتر می‌پردازند. با این وجود، سرمایه قرضی غالباً کمتر از سرمایه مالکانه است. به واسطه ریسک بالاتری که به سرمایه مالکانه اعطاء شده به شرکت‌های کوچک تعلق می‌گیرد، سرمایه‌گذاران بازده بیشتری را در مقایسه با وام‌دهندگان مطالبه می‌کنند، علاوه بر این، برخلاف سرمایه مالکانه، سرمایه قرضی مستلزم این نیست که کارآفرین سهم مالکانه خود را در شرکت رقیق کند.

کارآفرینانی که به دنبال سرمایه قرضی هستند به سرعت با دامنه شگفت‌انگیزی از گزینه‌های اعتباری مواجه می‌شوند که از نظر پیچیدگی، در دسترس بودن و انعطاف‌پذیری با یکدیگر تفاوت قابل توجهی دارند. البته تمام این منابع تأمین سرمایه قرضی به یک میزان جذاب و مناسب نیستند. با شناخت منابع گوناگون سرمایه شامل وام‌دهندگان تجاری و دولتی و ویژگی‌های آنها، کارآفرینان می‌توانند شانس تأمین وام خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند.

ما اکنون به منابع مختلف تأمین سرمایه قرضی اشاره می‌کنیم:

13-4-1: بانک‌های تجاری

بانک‌های تجاری قلب بازار مالی شرکت‌های کوچک را تشکیل داده و بیشترین تعداد و تنوع طرح‌ها را به شرکت‌های کوچک ارائه می‌کنند. یکی از مطالعات انجام شده توسط اداره کسب و کارهای کوچک به این نتیجه رسید که بانک‌های تجاری 64 درصد اعتبار شرکت‌های کوچک را تأمین می‌کنند که قابل مقایسه با 12/3 درصد اعتبار ارائه شده توسط شرکت‌های تأمین مالی تجاری است که دومین منبع اصلی وام‌دهی به شرکت‌های کوچک هستند. این مطالعه همچنین نشان داده است که 67 درصد شرکت‌های کوچکی که از منابع سنتی تأمین مالی می‌کنند وام‌های خود را از بانک‌ها دریافت کرده‌اند. بانک اولین راه‌حلی است که به ذهن مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک خطور می‌کند. بسیاری از وام‌های بانکی شرکت‌های کوچک کمتر از 100,000 دلار هستند.

بانک‌ها در فرآیند وام‌دهی محافظه‌کارانه عمل کرده و ترجیح می‌دهند به جای شرکت‌های نوپا، وام‌های خود را به شرکت‌های سابقه‌دار ارائه کنند. یکی از کارشناسان تخمین می‌زند که تنها پنج تا هشت درصد شرکت‌های نوپا می‌توانند منابع مالی خود را از طریق بانک تأمین کنند. بانکداران قبل از تعهد پرداخت وام بدنال شواهدی درباره سوابق موفقیت شرکت هستند. آنها به عملکرد عملیاتی گذشته شرکت توجه نشان داده و گزارشات مالی آنرا به دقت بررسی می‌کنند تا وضعیت آنرا در آینده پیش‌بینی کنند. آنها همچنین به دنبال یافتن شواهدی درباره ثبات فروش شرکت و توانایی کالاها یا خدمات شرکت برای ایجاد جریان‌های کافی در جهت تضمین بازپرداخت وام‌ها هستند. اگر آنها وام‌هایی را برای یک شرکت نوپا در نظر می‌گیرند، به دنبال کسب اطمینان از جریان‌های نقدی کافی برای بازپرداخت وام و دریافت وثیقه کافی برای تضمین آن بوده و بدنال این هستند که اداره کسب و کارهای کوچک (SBA) تضمین بیمه آنرا انجام دهد. مطالعات نشان می‌دهد که بانک‌های کوچک (بانک‌هایی که کمتر از سیصد میلیون دلار دارایی دارند) به احتمال زیاد پول خود را به شرکت‌های کوچک قرض می‌دهند. بانک‌های کوچک که نود درصد مؤسسات بانکی ایالات متحده را تشکیل می‌دهند به احتمال بیشتری در مقایسه با همتایان بزرگتر خود بدنال تعریف شرایط تخصصی درباره شرایط وام برای تأمین نیازهای خاص مؤسسات بازرگانی کوچک هستند (به عنوان مثال، شرایط پرداخت منعطف برای انطباق با الگوهای فصلی جریان‌های نقدی شرکت یا پرداخت بهره تا زمانی که بخشی از تجهیزات شروع به ایجاد درآمد نماید).

سیمای یک شرکت

شرکت Mega Rentals

هنگامی که Megan Decker، مالک شرکت Mega Rentals، شرکتی که تجهیزات کنترل ترافیک را برای پروژه‌های ساختمانی شاهرها تولید می‌کند، فرصت خرید یک شرکت بزرگتر را پیدا کرد به بانکدار خود مراجعه کرد تا درباره شیوه‌های تأمین مالی با آنها بحث کند. چون فروش شرکت او فصلی بوده، خروجی نقدی سنگینی در بهار داشته و جریان نقدی ورودی عمده‌ای را تا پاییز نداشت (و تقریباً بدون هیچ جریان نقدی در زمستان)، Decker شرایط بازپرداخت وامی را مطرح کرد که با الگوهای جریان نقدی نامنظم او همخوانی داشته و بانک مذکور نیز با این موضوع موافقت کرد. او می‌گوید، "بانک مذکور وام‌گردشی مرا به نحوی تنظیم کرد که می‌توانستم پرداخت‌های اولیه بزرگتری را در ماه نوامبر، هنگامی که عملاً پول قابل توجهی در اختیار داشتم انجام دهم. این یکی از مزیت‌های بزرگ برای من به حساب می‌آید چرا که جریان نقدی برای من از اهمیت بالایی برخوردار است."

هنگام ارزیابی درخواست وام، خصوصاً برای شرکت‌های نوپا، بانک‌ها بر ظرفیت شرکت در ایجاد جریان نقدی مثبت تمرکز می‌کنند چرا که می‌دانند اینجا همان جایی است که شرکت از آن طریق می‌تواند وام‌های خود را بپردازد. اولین سؤالی که هنگام ارزیابی طرح کسب و کار یک شرکت به ذهن بسیاری از بانکداران خطور می‌کند این است که، "آیا شرکت مذکور می‌تواند نقدینگی کافی را برای بازپرداخت این وام تأمین کند؟" اگر چه آنها برای تضمین وام‌های خود بر وثیقه تکیه می‌کنند، آخرین چیزی که بانک بدنال آن است این است که قرض‌گیرنده اعلام کند که توانایی بازپرداخت وام را ندارد (نکول¹ وام) و لذا بانک مجبور به فروش وثیقه (غالباً با قیمت حراجی²) شده و از عواید مربوطه برای بازپرداخت وام استفاده

¹ . default

² . fire sale

کند. به همین دلیل است که بانکداران هنگام ارزیابی درخواست وام، خصوصاً برای یک شرکت نوپا، بر جریان نقدی تأکید می‌کنند. یکی از وام-گیرندگان باتجربه به شوخی می‌گوید، "پول نقد از مادرتان مهم‌تر است"¹.

وام‌های کوتاه‌مدت: وام‌های کوتاه‌مدتی که کمتر از یکسال پرداخت می‌شوند مهم‌ترین نوع وام‌های تجاری هستند که بانک‌ها به شرکت‌های کوچک ارائه می‌کنند. این وام‌ها نوعاً برای تأمین سرمایه در گردش و تأمین مالی، خرید موجودی بیشتر، افزایش تولید، تأمین مالی برای فروش نسبی به مشتریان یا استفاده از تخفیف‌های نقدی اعطاء می‌شوند. در نتیجه کارآفرین مذکور پس از تبدیل موجودی و حساب‌های دریافتی به پول نقد وام را بازپرداخت می‌کند. انواع گوناگونی از وام‌های کوتاه‌مدت وجود دارد.

وام‌های تجاری (وام‌های بانکی سنتی): بانک‌های تجاری متخصص وام‌های کوتاه‌مدت هستند. مالکان مؤسسات بازرگانی از وام تجاری برای مخارج خاص (مثل خرید یک قطعه خاص از تجهیزات یا یک خرید خاص) استفاده کرده و معمولاً نیازمند بازپرداخت اصل و فرع وام ظرف سه تا شش ماه هستند (وام‌های مضاربه‌ای). دو نوع وام تجاری وجود دارد: تضمین شده و تضمین نشده. وام تضمین شده وامی است که در آن، وعده وام گیرنده برای بازپرداخت وام از طریق واگذاری حق مالکیت بعضی از دارایی‌ها (وثیقه) تضمین می‌شود. اگر چه وام‌های تضمین شده، در مواردی که وام‌گیرنده قابلیت بازپرداخت وام را ندارد حاشیه امنی را در اختیار بانک‌ها قرار می‌دهند، اجرا و حفظ این مکانیزم بسیار پرهزینه است. در وام تضمین نشده، بانک بدون الزام مالک شرکت به رهن یک وثیقه خاص، وامی را در اختیار او قرار می‌دهد. البته قبل از اثبات توان مالی شرکت مذکور نزد بانک احتمالاً واجد شرایط دریافت وام تجاری تضمین نشده نخواهد بود. برای تمام وام‌های تجاری تضمین شده و تضمین نشده، از کارآفرین انتظار می‌رود که کل مبلغ وام را در تاریخ سررسید بپردازد. در بعضی مواقع، بهره معوقه مربوط به وام از قبل دریافت شده و از کل مبلغ استقراض کسر می‌گردد.

خطوط اعتباری²: یکی از رایج‌ترین درخواست‌هایی که کارآفرینان از بانک‌ها و شرکت‌های مالی تجاری، به عمل می‌آورند ایجاد یک خط اعتباری تجاری برای آنهاست که یک وام کوتاه‌مدت با سقف از پیش تعیین شده است که جریانات نقدی مورد نیاز برای عملیات روزمره آنها را تأمین می‌کند. با یک خط اعتباری تجاری قابل تجدید، مالک مؤسسه بازرگانی می‌تواند در هر لحظه زمانی سال به سرعت و سهولت تا یک سقف از پیش تعیین شده با درخواست یک وام پول مورد نیاز خود را قرض کند. بانک‌ها خطوط اعتباری تجدید شونده را برای دوره‌های نود روزه تا چند ساله در نظر گرفته و معمولاً حد خط اعتباری مذکور را چهل تا پنجاه درصد سرمایه در گردش فعلی شرکت در نظر می‌گیرند. البته برای آن دسته از مؤسساتی که نوسانات فصلی زیادی دارند سقف این وام بالاتر خواهد بود. بانکداران ممکن است شرکت‌ها را ملزم به عدم استفاده از خط اعتباری در طول سال نموده و مانده آنرا در حد صفر نگهدارند که این امر نشان می‌دهد که خط اعتباری، یک کمک دائمی و ابدی نیست. همانند وام‌های تجاری، خطوط اعتباری می‌توانند تضمین شده یا تضمین نشده باشند. مؤسسات بازرگانی نوعاً کارمزدی کوچک (یک تا دو درصد حداکثر مقدار اعتبار) بعلاوه بهره مبلغ استقراض (معمولاً نرخ مبنا بعلاوه 3% یا بیشتر) را به بانک مذکور می‌پردازند.

قسمت "یک نمونه عملی" بیانگر شش دلیل رایجی است که بانکداران به آن دلایل، درخواست وام مؤسسات بازرگانی کوچک را رد نموده و بیان می‌کند که چگونه می‌توان از رد درخواست وام توسط بانک اجتناب نمود.

¹ . cash is more important than your mother

² . lines of credit



یک نمونه عملی

چگونه می‌توان جواب مثبت بانک را در زمینه درخواست وام بدست آورد

کارآفرینان غالباً از این موضوع شکایت می‌کنند که بانکداران، هنگامی که در حال شروع فعالیت بازرگانی یا اداره آن هستند، نیازهای مالی آنها را درک نمی‌کنند. با این وجود، در بسیاری از موارد، خصوصاً هنگامی که درخواستی را برای دریافت وام به بانک ارائه می‌کنند، مالکان مؤسسات بازرگانی نمی‌توانند به خودشان کمک کنند. در قسمت زیر به دلایل ششگانه و نحوه اجتناب از آنها اشاره شده است که بانکداران بر آن اساس درخواست وام شرکت‌های کوچک را رد می‌کنند.

دلیل اول: "بانک ما به شرکتهای کوچک وام نمی‌دهد". راه‌حل: قبل از درخواست وام بانکی درباره بانک‌ها تحقیق کنید تا مشخص شود که کدامیک از آنها در زمینه نوع وامی که بدان نیاز دارید فعالیت می‌کنند. بعضی از بانک‌ها با وام‌های کمتر از 500,000 دلار کار نمی‌کنند در حالی که سایرین منحصراً بر ارائه وام به شرکت‌های کوچک تمرکز دارند. اداره کسب و کارهای کوچک این‌گونه گزارش داده است که لیست بانک‌هایی که مؤسسات بازرگانی کوچک آنها را می‌پسندند منبع ارزشمندی برای یافتن بانک‌هایی است که در ناحیه شما قرار داشته و به احتمال زیاد وام‌هایی را به مؤسسات بازرگانی کوچک ارائه می‌کنند. بانک‌های محلی کوچک، بانک‌هایی هستند که بیشترین درصد پذیرش درخواست وام را برای شرکت‌های کوچک دارند.

دلیل دوم: "من چیز زیادی درباره شما و شرکت شما نمی‌دانم". راه‌حل: یک طرح کسب و کار تفصیلی تهیه کنید که فعالیت شرکت را شرح داده و بیانگر وضعیت رقابتی خاص شما نسبت به رقبا باشد. طرح مذکور باید رقبای اصلی شرکت، هدف آن و نحوه کسب مزیت رقابتی مذکور در بازار را شرح دهد. همچنین آماده باشید تا مراجعی را در زمینه اعتبار تجاری و تاریخچه اعتباری شخصی خود معرفی کنید. در نهایت مطمئن شوید که طرح "آسانسورپسند" خود را آماده کرده‌اید. شما باید بتوانید فعالیت بازرگانی، عملکرد آن، فروش، محصولات و منابع مزیت رقابتی خود را ظرف یک یا دو دقیقه بیان کنید.

دلیل سوم، "شما نگفته‌اید که چرا به پول نیاز دارید". راه‌حل: یک طرح کسب و کار منسجم بیان می‌کند که شما به چه میزان پول نیاز داشته و چه برنامه‌ای برای استفاده از آن دارید. مطمئن شوید که درخواست شما کاملاً مشخص است. از درخواست وام تحت عناوین کلی مثل "سرمایه در گردش" اجتناب کنید. دقت کنید که به اشتباه به این سؤال پاسخ ندهید: "شما به چه میزان پول نیاز دارید؟" پاسخ اشتباه می‌تواند این‌گونه باشد، "شما چقدر به من قرض می‌دهید؟" یک طرح کسب و کار منطقی همیشه شامل پیش‌بینی‌های مالی واقع‌بینانه‌ای است که از درخواست وام شما پشتیبانی می‌کند. به خاطر داشته باشید که بانکداران می‌خواهند وام بدهند (چرا که تنها از این طریق می‌توانند کسب سود کنند) ولی می‌خواهند این وام‌ها را تنها به کسانی بدهند که به نظر آنها قدرت بازپرداخت آنها دارند. مطمئن شوید که این طرح توانایی شما در بازپرداخت وام بانکی را به شکل شفاف نشان می‌دهد.

دلیل چهارم: "اعداد و ارقام شما مؤید درخواست وام شما نیست". راه‌حل: یک پیش‌بینی جریان نقدی را در طرح کسب و کار خود بگنجانید. بانکداران ترازنامه شرکت و صورتحساب سود و زیان آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند تا درباره کیفیت دارایی‌ها و سودآوری آن قضاوت کنند ولی در وهله اول آنها بر اساس جریان نقدی به شرکت‌ها وام می‌دهند. آنها می‌دانند که تنها از این طریق امکان بازپرداخت وام وجود دارد. در صورت عدم وجود جریان نقدی کافی انتظار دریافت وام را نداشته باشید. به بانکدار اثبات کنید که می‌دانید که جریان نقدی شرکت چیست و چگونه باید آنرا مدیریت کرد.

دلیل پنجم: "شما وثیقه کافی در اختیار ندارید". راه‌حل: از آمادگی لازم برای ترهین دارایی‌های شرکت و حتی دارایی‌های شخصی خود بعنوان وثیقه وام برخوردار باشید. بانکداران دوست دارند تضمین وثیقه را قبل از پرداخت وام داشته باشند. آنها به ازای هر یک دلار وام، انتظار وثیقه‌ای بیش از یک دلار را دارند. بانک‌ها نوعاً هشتاد تا نود درصد ارزش دارایی‌های غیرمنقول، هفتاد تا هشتاد درصد ارزش حساب‌های دریافتی و تنها ده تا پنجاه درصد ارزش موجودی رهنی را وام می‌دهند.

دلیل ششم: "شرکت شما به تنهایی نمی‌تواند وام مذکور را پشتیبانی کند". راه‌حل: آماده باشید تا یک تضمین شخصی را برای وام مذکور ارائه کنید. با انجام اینکار، شما به بانکدار می‌گوئید که اگر شرکت نتواند وام را بازپرداخت کند، شما اینکار را خواهید کرد. بسیاری از بانکداران، مشتریان شرکتی و شرکت‌های آنها را بصورت یک مجموعه واحد تلقی کرده و با آنها برخورد یکسانی دارند. حتی اگر شما شکلی از مالکیت را انتخاب کنید که مسئولیت شخصی محدودی را برای شما به همراه داشته باشد، بسیاری از بانکداران از شما می‌خواهند که با تضمین شخصی وام مذکور از این حد فراتر بروید.

رونالد شرکت بنچ‌مارک را راه‌اندازی نمود که یک شرکت فعال در زمینه تجهیزات مراقبت‌های بهداشتی بوده و اینکار را با 1800 دلار پول شخصی خود انجام داد. رشد سریع شرکت ظرف چند سال آتی بیش از توانایی او برای تأمین منابع مالی مورد نیاز شرکت از محل منابع داخلی آن بوده و او مجبور شد به منابع بیرونی متوسل شود. او می‌گوید، "من بر صندلی یک شرکت چند صد هزار دلاری تکیه زده بودم ولی چون از حد اعتبار شخصی خود فراتر رفته بودم، هیچ کاری از دستم بر نمی‌آمد". ظرف دو سال، او درخواست‌های وامی را به 21 بانک بزرگ ارائه کرد ولی تقریباً در هیچ یک از آنها توفیقی کسب نکرد. او به یاد می‌آورد که "حتی در بعضی مواقع، من مطمئن نبودم که آیا می‌توانم دستمزد کارکنانم را بپردازم یا نه". او که به واسطه عدم موفقیت خود دچار سرخوردگی

شده بود به مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک در ایالت ایندیانا رفته و یکی از مشاوران این مرکز او را به یک بانک محلی کوچک معرفی کرد که در نهایت یک خط اعتباری 250,000 دلاری را برایش ایجاد نمود. او می‌گوید، "این بانکی بود که من هیچگاه فکرش را هم نمی‌کردم." او می‌گوید، "به اندازه کافی در بازار گردش کنید تا بانک مناسبی که با نیازهای خاص شما تناسب داشته باشد را بیابید."

هیچ معجزه یا جادویی برای تأیید درخواست وام شما توسط بانک وجود ندارد. رمز اینکار در آمادگی مناسب و ایجاد طرح کسب و کار منسجمی است که منجر به بهبود اعتبار شما نزد بانکدار شود. با طرح خود ثابت کنید که هر آنچه برای بقاء و رشد بدان نیاز دارید در اختیار شماست.

رهن اقلام مشخص¹: رهن اقلام مشخص شیوه‌ای از تأمین مالی است که غالباً توسط فروشندگان "اقلام دانه درشتی²" بکار گرفته می‌شود که معمولاً بر اساس شماره سریال بسادگی از سایر اقلام قابل تشخیص بوده و شامل مواردی مثل اتومبیل، قایق یا لوازم خانگی اصلی است. به عنوان مثال، یک بانک تجاری خرید موجودی اتومبیل‌های شرکت اتوسیتی را تأمین مالی کرده و نرخ بهره‌ای را برای هر یک از خودروها منظور می‌کند تا بتواند مالکیت رهنی آنرا از آن خود کند. شرکت اتوسیتی بهره‌ء وام مذکور را بصورت ماهیانه پرداخت کرده و اصل آنرا هنگام فروش خودرو می‌پردازد. هر چقدر کالاهای مذکور بیشتر در انبار بمانند، هزینهٔ نرخ بهره برای مالک مؤسسهٔ مذکور بیشتر خواهد بود. بانک‌ها و سایر شرکت‌های رهنی غالباً خرده‌فروشان را از استفاده از پول خود بدون دریافت مجوز و بصورت خودسرانه منع نموده و اینکار را از طریق کنترل‌های لحظه‌ای انجام می‌دهند تا اطمینان حاصل کنند که امکان بازپرداخت فوری اصل بدهی مربوط به اقلام فروش رفته وجود دارد یا نه.

وام‌های میان مدت و بلندمدت: اگرچه بانک‌ها وام‌های میان مدت و بلندمدت شرکت‌های کوچک را نیز ارائه می‌کنند، در وهلهٔ اول سرمایهٔ کوتاه مدت آنها را تأمین می‌کنند. وام‌های میان مدت و بلندمدت، که معمولاً از طریق وثیقه تضمین می‌شوند، به مدت یکسال یا بیشتر ادامه داشته و معمولاً برای افزایش ماندهٔ سرمایهٔ ثابت و سرمایهٔ در حال رشد مورد استفاده قرار می‌گیرند. شرکت‌های کوچک غالباً با چالش‌های بزرگ‌تری در این زمینه مواجه هستند تا بتوانند خود را واجد شرایط دریافت وام‌های میان مدت و بلندمدت نمایند چرا که ریسک فزاینده‌ای را برای بانک ایجاد می‌کنند. بانک‌های تجاری این وام‌ها را برای ساخت کارخانه، خرید اموال غیرمنقول و تجهیزات، توسعهٔ فعالیت‌ها و سایر سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت اعطا می‌کنند. بازپرداخت وام معمولاً بصورت ماهیانه یا فصلی انجام می‌شود. یکی از رایج‌ترین وام‌های میان مدت، وام‌های اقساطی است که بانک‌ها برای خرید تجهیزات، امکانات، اموال غیرمنقول و سایر دارایی‌های ثابت در اختیار شرکت‌های کوچک قرار می‌دهند. هنگام تأمین مالی تجهیزات، بانک معمولاً بین شصت تا هشتاد درصد ارزش تجهیزات را در ازای پرداخت بهرهٔ مربوطه در اختیار شرکت قرار می‌دهد. جدول بازپرداخت وام بر اساس تعداد معینی از پرداخت‌های ماهیانه است که نوعاً با عمر مفید تجهیزات مذکور همخوانی دارد. در تأمین مالی اموال غیرمنقول (رهن تجاری)، بانک‌ها نوعاً بین 75 تا 80 درصد ارزش دارایی را وام داده و امکان ارائهٔ جدول بازپرداخت ده تا سی ساله را فراهم می‌آورند.

یکی دیگر از انواع رایج وام‌های بانکی که به مؤسسات بازرگانی کوچک ارائه می‌شود وام مدت‌دار است. نوعاً، این وام‌ها تضمین نشده بوده و به مؤسساتی پرداخت می‌شود که تاریخچهٔ عملکرد آنها نشان‌دهندهٔ احتمال بالای بازپرداخت وام می‌باشد. با این وجود، بعضی از بانک‌ها تنها وام‌های مدت‌دار تضمین شده را پرداخت می‌کنند. وام‌های مدت‌دار محدودیت‌هایی را در قالب یک قرارداد برای تصمیمات مؤسسات بازرگانی در نظر می‌گیرند که کارآفرینان در ارتباط با عملیات شرکت باید آنها را مدنظر قرار دهند. به عنوان مثال، وام مدت‌دار ممکن است محدودیت‌هایی را دربارهٔ حقوق مالک در نظر گرفته و استقراض بیشتر بدون تأیید بانک را منع نموده یا شرکت را ملزم به رعایت نسبت‌های مالی مشخصی نماید (بحث تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی از فصل 11 را به خاطر بیاورید). کارآفرینان باید تمام شرایط مربوط به وام‌های مدت‌دار را قبل از پذیرش آنها درک کنند.

انطباق میزان و هدف وام با نوع و مدت وام از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

¹ . floor planning

² . big ticket items

سیمای یک شرکت

صنایع محافظتی کی استون

هنگامی که جان لاولر فرصت خرید سایر شرکت‌ها را پیدا کرده و آنها را در صنایع محافظتی کی استون (یک شرکت صنعتی محافظت در مقابل آتش به ارزش نه میلیون دلار) ادغام کرد، او 900,000 دلار را با استفاده از خط اعتباری قابل تمدید شرکت قرض کرد. با این وجود، هنگامی که عملکرد شرکت با رکود مواجه شد، لاولر متوجه شد که پرداخت نرخ بهره برای خط اعتباری او بسیار مشکل بوده و بدهی مذکور را به یک وام بلندمدت سنتی با نرخ ثابت تبدیل نمود که برای مدیریت هزینه‌های خرید مناسب‌تر بوده و این عمل منجر به بهبود جریان نقدی شرکت شد.

13-4-2: منابع غیربانکی سرمایه قرضی

اگر چه بانک‌ها اولین محل مراجعه کارآفرینان برای یافتن سرمایه قرضی هستند، تنها مراکزی نیستند که مبادرت به این کار می‌کنند. ما اکنون توجه خود را به سایر منابع سرمایه قرضی معطوف می‌کنیم که کارآفرینان می‌توانند از آنها برای تأمین منابع مورد نیاز شرکت‌های گرسنه پول خود استفاده کنند.

وام‌دهندگانی که از رهن دارایی‌ها استفاده می‌کنند: این وام‌دهندگان که معمولاً بانک‌های تجاری کوچکتر، شرکت‌های تأمین مالی تجاری یا وام‌دهندگان تخصصی هستند به شرکت‌های کوچک امکان می‌دهند تا با رهن دارایی‌های بیکار خود مثل حساب‌های دریافتی، موجودی یا سفارشات خرید امکان استقراض پول را بدست آورند. این شکل تأمین مالی خصوصاً برای تولیدکنندگان، عمده‌فروشان، توزیع‌کنندگان و سایر شرکت‌هایی کاربرد دارد که از موجودی قابل توجه یا حساب‌های دریافتی بالایی برخوردارند. حتی شرکت‌های غیر سودآوری که صورتهای مالی آنها نمی‌تواند مراکز ارائه وام را متقاعد به پرداخت وام‌های سنتی نماید نیز می‌توانند از وام‌های مبتنی بر دارایی‌ها استفاده کنند. شرکت‌هایی که از نظر نقدینگی فقیر ولی از نظر دارایی غنی هستند می‌توانند از دارایی‌های غیرمولد خود مثل حساب‌های دریافتی، موجودی، تجهیزات ثابت و سفارشات خرید برای تأمین مالی رشد سریع استفاده کرده و بحرانهای مالی مربوط به آنرا برطرف کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت Borneo fitness

کاتالین پوزس توس، مؤسس شرکت Borneo fitness، شرکتی که لباس‌های ورزشی و خوش‌فرم می‌فروشد با مشکلی مواجه شد که بسیاری از کارآفرینان با آن مواجهند. سفارشات به شرکت سرازیر شده بود ولی او فاقد سرمایه و جریان نقدی کافی برای پاسخگویی به آنها بود. او درصدد دریافت یک وام بانکی برای تأمین منابع مالی مورد نیاز رشد بود ولی سوابق قبلی این شرکت چهار ساله به اندازه کافی قبول نبود تا بانکداران را متقاعد کند تا به آن پول قرض دهند. او می‌گوید، "ما سفارشات زیادی داشتیم ولی نمی‌دانستیم چه کاری را باید انجام دهیم". در این زمان، او به یک وام‌دهنده به نام شرکت اعتباری کاپستون مراجعه کرد تا با رهن دارایی‌های ثابت خود از آن وام بگیرد. با استفاده از سفارشات مشتریان به عنوان رهن، او توانست سرمایه کافی را قرض کند تا به عرضه‌کنندگان و تولیدکنندگان مواد اولیه پول داده و مواد اولیه مورد نیاز خود را تأمین نماید. هنگامی که او لباس‌های مذکور را فروخت، حساب‌های دریافتی تضمین شده را به عنوان وثیقه برای استقراض پول به کار برد تا یک خط جدید در مورد لباس‌های باکلاس راه‌اندازی کند که مکمل خط بازار انبوه فعلی او بود. استقراض مبتنی بر دارایی‌های او، که تاکنون 100,000 دلار هزینه بهره و حق‌العمل‌های مربوط بدان تعلق گرفته است، به قول او بسیار ارزشمند بوده است. فروش Borneo سه برابر شده و به بیش از هشت میلیون دلار در سال رسیده است.

همانند بانک‌ها، وام‌دهندگانی که با رهن دارایی‌ها این کار را انجام می‌دهند به جریان نقدی شرکت توجه می‌کنند ولی آنها بیشتر به کیفیت دارایی‌های رهنی علاقه نشان می‌دهند. مبلغی که یک شرکت کوچک می‌تواند از این طریق قرض کند به ضریب پرداخت وام بستگی دارد که عبارتست از درصدی از ارزش دارایی که وام‌دهنده بر آن اساس وام می‌دهد. به عنوان مثال، شرکتی که 100,000 دلار از حساب‌های دریافتی خود را به رهن می‌گذارد ممکن است درباره یک ضریب پرداخت وام 70 درصدی مذاکره کرده و 70,000 دلار وام دریافت کند. ضریب پرداخت وام می‌تواند بسته به کیفیت دارایی‌های رهنی و وام‌دهنده مربوطه به میزان قابل توجهی متفاوت باشد. از آنجایی که موجودی یک دارایی نقدناشدنی تلقی می‌شود (یعنی فروش آن مشکل است)، ضریب پرداخت وام دارایی‌هایی که از موجودی به عنوان رهن استفاده می‌کنند بسیار پایین بوده و معمولاً بین ده تا پنجاه درصد است. با این وجود، شرکتی که حساب‌های دریافتی با کیفیت بالای خود را به عنوان وثیقه در رهن

می‌گذارد، ممکن است بتواند یک ضریب پرداخت وام را تا 85 درصد مذاکره کند. رایج‌ترین انواع تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها، تنزیل حساب‌های دریافتی و تأمین مالی از طریق موجودی هستند.

تنزیل حساب‌های دریافتی: رایج‌ترین شکل اعتبار تنزیل شده، تأمین مالی از طریق حساب‌های دریافتی است. در این روش، یک شرکت کوچک حساب‌های دریافتی خود را به عنوان وثیقه قرار می‌دهد. در مقابل، وام‌دهنده وامی را در قبال ارزش حساب‌های دریافتی مربوطه پرداخت می‌کند. با این وجود، میزان وام اعطاء شده معادل ارزش اسمی حساب‌های دریافتی نیست. اگر چه، بانک حساب‌های شرکت را مورد بررسی قرار داده و تنها حساب‌های واجد شرایط را می‌پذیرد، ضریبی را نیز به عنوان ریسک مربوطه در نظر می‌گیرند چرا که بخشی از آن به عنوان حساب‌های لاوصول سوخت خواهد شد. یک شرکت کوچک معمولاً می‌تواند مبلغی بین 55 تا 80 درصد حساب‌های دریافتی خود را، بسته به کیفیت آنها تحت عنوان وام قرض کند. عموماً وام‌دهندگان حساب‌های دریافتی سررسید گذشته را نمی‌پذیرند.

تأمین مالی از طریق موجودی: در اینجا، وام یک شرکت کوچک به واسطه موجودی مواد خام، کالای در جریان ساخت و کالای نهایی تضمین می‌شود. در صورت عدم پرداخت وام توسط مالک شرکت، وام‌دهنده می‌تواند ادعای مالکیت موجودی رهنی را نموده، آن را به فروش رسانده و از عواید مربوطه برای تأمین مبلغ وام استفاده کند (با این فرض که ادعای بانک به ادعای سایر بستانکاران اولویت دارد). از آنجایی که موجودی معمولاً یک دارایی با قدرت نقدشوندگی بالا محسوب نمی‌شود، تعیین ارزش آن مشکل بوده و وام‌دهندگان تنها مایل به ارائه بخشی از آن به عنوان وام هستند که معمولاً بیش از 50 درصد از ارزش موجودی نیست. بسیاری از وام‌دهندگانی که از دارایی‌ها به عنوان پشتوانه وام استفاده می‌کنند از پذیرفتن موجودی به عنوان وثیقه امتناع می‌کنند. آنها ترجیح می‌دهند که وام‌ها را با پشتوانه موجودی و یکی دیگر از حساب‌های دریافتی تضمین شده اعطاء کنند. کلید واجد شرایط شدن موجودی به عنوان شیوه تأمین مالی مشروط به این است که شرکت طرح یا فرآیندی را در اختیار داشته باشد که تضمین کند که موجودی مذکور که به عنوان وثیقه قرار می‌گیرد به سرعت به فروش می‌رسد.

سیمای یک شرکت

National Pirect

دیوید جانسون، رئیس شرکت National Pirect، شرکتی که در تورنتو واقع شده و در زمینه ورزشی فعالیت می‌کند، نیازمند 400,000 دلار بود تا بتواند مجموعه‌ای از وسایل مورد نیاز را در زمینه‌های ورزشی تأمین کند ولی بانک‌ها متقاعد نشدند که شرکت مذکور می‌تواند موجودی خود را به سرعت به پول نقد تبدیل کند. جانسون منابع مالی مورد نیاز خود را از طریق "گروه سرمایه‌گذاری موجودی" که یک وام‌دهنده متخصص در زمینه موجودی است تأمین نمود. پس از فروش محصولات، 1/2 میلیون از شرکت مذکور وام گرفت تا یک مجموعه دیگر از مواد اولیه را خریداری کند. به کمک این شیوه تأمین مالی، فروش این شرکت بیش از دو برابر شد. جانسون می‌گوید، "این کار به ما امکان داد تا تأثیر قابل توجهی بر بازار بگذاریم. این در حالی بود که بانک‌های سنتی در این زمینه کمکی به ما نکردند."

تأمین مالی مبتنی بر دارایی یکی از ابزار قدرتمند خصوصاً برای شرکت‌های کوچکی است که از فرصت‌های فروش قابل توجهی برخوردار بوده ولی فاقد سابقه فعالیت کافی بدین منظور هستند تا بتوانند واجد شرایط دریافت وام از بانک‌های سنتی شوند. شرکت‌های کوچکی که بتوانند یک سطح اعتباری یک میلیون دلاری را نزد بانک به دست آورند امکان استقراض بیش از سه میلیون دلار را با استفاده از حساب‌های دریافتی به عنوان وثیقه خواهند داشت. استقراض مبتنی بر دارایی یکی از روش‌های کارآمد استقراض به حساب می‌آید چرا که مالکان شرکت‌های کوچک پولی که در شرایط نیاز بدان احتیاج دارند را در اختیار خواهند داشت. به عبارت دیگر، شرکت تنها برای سرمایه‌ای که بدان نیاز داشته و از آن استفاده کند پول می‌دهد.

برای تضمین کیفیت دارایی‌هایی که به عنوان پشتوانه وام قرار می‌گیرد، وام‌دهندگان باید دارایی‌های قرض‌گیرندگان را مورد بررسی قرار داده، الزامات مربوط به مستندات مرتبط با این وام‌ها را تهیه کنند که این امر خصوصاً برای کسانی که برای اولین مرتبه مبادرت به دریافت وام می‌کنند از اهمیت زیادی برخوردار است. علاوه بر این، وام‌های با پشتوانه دارایی، پر هزینه‌تر از وام‌های بانکی سنتی هستند چرا که هزینه نگهداری و ریسک بالاتری دارند. نرخ‌ها معمولاً از دو تا هفت درصد بالاتر از نرخ پایه آغاز می‌شود. به واسطه این تفاوت نرخ، مالکان شرکت‌های کوچک نباید از وام‌های با پشتوانه دارایی برای تأمین مالی بلندمدت استفاده کنند. هدف آنها باید ایجاد اعتبار از طریق تأمین مالی مبتنی بر دارایی و سپس حرکت به سمت یک خط اعتباری باشد.

تأمین مالی از طریق فروشندگی: بسیاری از شرکت‌های کوچک پول خود را از طریق فروشندگان و عرضه‌کنندگان به شکل اعتبار تجاری دریافت می‌کنند. به واسطه دسترسی آسان، اعتبار تجاری یکی از منابع بسیار مهم تأمین مالی برای بسیاری از کارآفرینان به حساب می‌آید. هنگامی که بانک‌ها از قرض دادن پول به یک شرکت نو پا امتناع می‌کنند (چون ریسک اعتباری بالایی برای آن قائل می‌شوند)، یک کارآفرین می‌تواند برای تأمین سرمایه مورد نیاز خود از اعتبار تجاری استفاده کند. درخواست از فروشندگان برای توسعه اعتبار به شکل تأخیر در پرداخت (مثل اعتبار تجاری "خالص سی روزه")، معمولاً برای مؤسسات بازرگانی کوچک آسان‌تر از دریافت وام از بانک است. اصولاً، شرکتی که از عرضه‌کننده اعتبار تجاری دریافت می‌کند یک وام کوتاه مدت بدون بهره را به مبلغ کالاهای خریداری شده دریافت می‌کند. شگفت‌آور نیست که مؤسسات بازرگانی به ازای هر دو دلاری که در قالب وام از بانک‌ها دریافت می‌کنند، سه دلار اعتبار تجاری از عرضه‌کنندگان می‌گیرند. فروشندگان و عرضه‌کنندگان غالباً بین سی تا شصت روز (و حتی بیشتر)، کالاهای خریداری شده توسط مؤسسات بازرگانی کوچک را بدون دریافت نرخ بهره تأمین می‌کنند.

سیمای یک شرکت

Frogpad

لیندا ماروکوئین، مدیرعامل Frogpad، یک شرکت تولیدکننده کیبوردهای کامپیوتری منحصر به فرد و لوازم جانبی دیگر، بر تأمین مالی از طریق فروشندگی تکیه داشته و درباره شرایط پرداختی مذاکره کرده است که سبب تعلیق یک میلیون دلار از هزینه‌های شرکت مذکور در دوره بحرانی آغاز فعالیت و از دوره معرفی محصولات شده است. ماروکوئین می‌گوید، "با فروشی که در هر ماه 25 درصد افزایش می‌یابد، کمک فروشندگی به ما امکان داد تا قبل از پرداخت بهای آن به عرضه‌کننده، کالای خود را بفروشیم". فروش Frogpad از یک میلیون دلار در سال فراتر رفته و به سرعت در حال افزایش است.

کلید حفظ اعتبار تجاری به عنوان یک منبع تأمین مالی در ایجاد یک سابقه پرداخت باثبات و قابل اعتماد نزد فروشندگان است.

تأمین‌کنندگان تجهیزات: بسیاری از فروشندگان تجهیزات مالکان مؤسسات بازرگانی را تشویق می‌کنند تا با ارائه امکان تأمین مالی برای خرید، تجهیزات آنها را خریداری کنند. این روش تأمین مالی مشابه اعتبار تجاری بوده ولی تفاوت‌های جزئی با آن دارد. معمولاً، فروشندگان تجهیزات دوره اعتباری منطقی را تنها با تخفیفی جزئی در نظر گرفته و مانده مبلغ مذکور در طول عمر تجهیزات (غالباً چند سال) پرداخت می‌شود. در بعضی از موارد، فروشندگی تجهیزات مذکور را در پایان عمر مفید دارایی با ارزش اسقاط خریداری کرده و توافق‌نامه اعتباری دیگری را درباره خرید تجهیزات جدید به مالک شرکت پیشنهاد می‌کند. بعضی از شرکت‌ها از وام تجهیزات برای اجاره (در مقایسه با خرید دارایی‌های ثابت) استفاده می‌کنند. شرکت‌های نوپا غالباً از اعتبار تجاری ارائه شده توسط عرضه‌کنندگان تجهیزات برای خرید تجهیزات و اثاثیه‌ای مثل بجه صندوق، ویتترین، یخچال، ماشین‌آلات و نظایر اینها استفاده می‌کنند. با این وجود، لازم است که شرایط اعتباری فروشندگان را به دقت مورد بررسی قرار دهیم. این شرایط ممکن است در مقایسه با سایر وام‌دهندگان از جذابیت کمتری برخوردار باشند.

شرکت‌های تأمین مالی تجاری: هنگامی که مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک از دریافت وام بانکی ناامید می‌شوند غالباً چشم به شرکت‌های تأمین مالی تجاری برای همان نوع از وام‌ها می‌دوزند. شرکت‌های تأمین مالی تجاری در جایگاه دوم در زمینه ارائه وام به شرکت‌های کوچک قرار داشته و بر خلاف همتایان محافظه‌کار خود، مایل به تحمل ریسک بیشتری در سبد وام خود هستند. البته، دغدغه اولیه آنها وصول وام است ولی این شرکت‌ها انواع خاصی از وثیقه‌ها را نیز می‌پذیرند که با توجه به وام‌های پرخطری که سبد وام آنها را تشکیل می‌دهد تعیین می‌شود. از آنجایی که شرکت‌های تأمین مالی تجاری برای پوشش بخش اعظمی از زیان خود به این وثیقه‌ها متکی هستند، می‌توانند وام‌هایی را به شرکت‌های کوچکی اعطاء کنند که جریان نقدی کاملاً نامنظمی داشته و یا اینکه هنوز به مرحله سودآوری نرسیده‌اند.

تقریباً 150 شرکت تأمین مالی تجاری بزرگ مثل AT&T، جنرال الکتریک و سایرین مشغول فعالیتی هستند که طیفی از وام‌ها را به شرکت‌های کوچک ارائه می‌کنند که دامنه آنها از وام‌های با پشتوانه دارایی و اجاره به شرط تملیک گرفته تا وام‌های ساختمان و نظایر اینها را شامل می‌شود. شرکت‌های تأمین مالی تجاری مثل بخش مالی وال-مارت معمولاً گزینه‌های اعتباری مشابهی مثل بانک‌های تجاری ارائه می‌کنند. از آنجایی که وام‌های آنها مشمول ریسک بیشتری است، شرکت‌های تأمین مالی نرخ بهره بالاتری در مقایسه با بانک‌های تجاری منظور می‌کنند (معمولاً نرخ

پایه + حداقل دو درصد). رایج‌ترین روش ارائه اعتبار به شرکت‌های کوچک مبتنی بر دارایی‌هایی مثل حساب‌های دریافتی و موجودی است. نرخ این وام‌ها متغیر است ولی می‌تواند بین 15 تا 30 درصد باشد (شامل دستمزدها و کمیسیون‌های مربوطه) که بسته به ریسک یک مؤسسه بازرگانی و کیفیت دارایی‌های مذکور می‌تواند متغیر باشد. از آنجایی که بسیاری از وام‌های آنها با پشتوانه رهنی انجام می‌گیرد (معمولاً با استفاده از تجهیزات، وسایل نقلیه، اموال غیرمنقول یا دارایی‌های خریداری شده شرکت)، شرکت‌های تأمین مالی غالباً الزامات گزارشگری سخت‌گیرانه‌تری داشته و در بعضی از مواقع نیازمند اطلاعات هفتگی (یا حتی روزانه) درباره سطح موجودی شرکت یا مانده حساب‌های دریافتی آن هستند.

سیمای یک شرکت

Princeton laundry

هنگامی که کوین کارلاسکو تصمیم به جابه‌جایی Princeton laundry، کسب و کار نسل سوم خانوادگی خود از منهن به برانکس گرفت تا هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهد، می‌دانست که نیازمند تزریق سرمایه در گردش برای تثبیت شرکت است. اگر چه شرکت مذکور نیازهای هتل‌های نیویورک را از سال 1918 تأمین می‌کرد، چالش‌های مالی اخیر آن باعث شده بود که تمام بانک‌هایی که کارلاسکو به آنها مراجعه کرده بود از پذیرش درخواست وام آن امتناع کند. کوین می‌گوید، "ما عمیق‌تر در این مرداب فرو می‌رفتیم". سپس، کارلاسکو به یک شرکت تأمین مالی خصوصی مراجعه کرده و شرکت مذکور مبلغ 600,000 دلار را به عنوان خط اعتباری تمدیدپذیر در ازای حساب‌های دریافتی تضمین شده شرکت در اختیار آن قرار داد. خط اعتباری مذکور به این شرکت امکان داد تا مسیر خود را تغییر دهد. فروش سالیانه آن 30 درصد رشد کرده و به بیش از هفت میلیون دلار رسید. علاوه بر این، الزامات گزارشگری که شرکت مذکور از Princeton laundry طلب می‌کرد نوعی انضباط را در بین اعضاء خانواده ایجاد نمود که مدیریت این شرکت را برعهده داشتند. کوین می‌گوید، "ما اکنون کسب و کار خود را به شکل کارآمدتری اداره می‌کنیم". از آنجایی که خط اعتباری Princeton laundry با حساب‌های دریافتی تضمین می‌شود، اطمینان پرداخت به موقع صورتحساب‌ها توسط مشتریان امری حیاتی است. او می‌گوید، "من واقعاً باید مشتریان خود را کنترل کرده و آنها را وادار کنم که صورتحساب‌های خود را به موقع بپردازند".

مؤسسات پس‌انداز و وام: مؤسسات پس‌انداز و وام در ارائه وام برای دارایی‌های واقعی تخصص دارند. علاوه بر نقش سنتی آنها در ارائه خدمات رهنی برای اموال شخصی، مؤسسات پس‌انداز و وام تأمین مالی شرکت‌های صنعتی و بازرگانی را نیز انجام می‌دهند. در وام‌های نوعی بازرگانی یا صنعتی، این مؤسسات تا 80 درصد ارزش دارایی را با جدول بازپرداخت حداکثر 30 ساله وام می‌دهند. بسیاری از این مؤسسات از پرداخت وام به ساختمان‌هایی که خصوصاً برای نیازهای خاص مشتری طراحی شده‌اند امتناع می‌کنند. این مؤسسات انتظار دارند که وثیقه‌های رهنی مذکور از طریق سودهای آتی شرکت آزاد شوند.

مراکز کارگزاری سهام: مراکز کارگزاری سهام نیز مبادرت به پرداخت وام می‌کنند و بسیاری از وام‌های ارائه شده به مشتریان نرخ‌های بهره کمتری در مقایسه با وام‌های بانکی دارند. این وام‌های اعتباری بدین علت نرخ‌های بهره کمتری دارند چرا که وثیقه‌ها پشتوانه آنها هستند که شامل سهام و اوراق قرضه‌ای هستند که در سبد سهام مشتری قرار داشته و از ارزش و نقدشوندگی بالایی برخوردارند. علاوه بر این، شرکت‌های کارگزاری فرآیند استقراض را تسهیل کرده‌اند. معمولاً، کارگزاران یک خط اعتباری را برای مشتریان (در هنگام افتتاح حساب کارگزاری) ایجاد می‌کنند. برای استفاده از خط اعتباری مذکور، مشتری به سادگی می‌تواند یک چک را نوشته یا از کارت بدهکار خود استفاده کند. نوعاً، هیچ جدول بازپرداخت ثابتی برای وام‌های اعتباری وجود ندارد. بدهی مذکور می‌تواند به صورت نامحدود، مادامی که ارزش سبد سهام قرض‌گیرنده از وثیقه‌های مذکور بتواند الزامات حداقلی را برآورده سازد به قوت خود باقی می‌ماند. کارآفرینان علاقه‌مند می‌توانند تا 50 درصد ارزش سبد سهام خود، تا 70 درصد ارزش اوراق بهادار و تا 90 درصد ارزش اوراق بهادار دولتی خود وام بگیرند. به عنوان مثال، فردی 6,000 دلار را برای خرید تجهیزات برای کلوپ ورزشی خود در نیویورک قرض کرد و یک پزشک در سندلویس یک میلیون دلار را به واسطه حساب کارگزاری خود دریافت نمود تا منابع مالی مورد نیاز برای راه‌اندازی یک کلینیک پزشکی را تأمین کند.

البته، در ارتباط با استفاده از سهام و اوراق قرضه به عنوان وثیقه وام، خطراتی نیز وجود دارد. کارگزاران نوعاً یک حاشیه امنیت 30 درصدی را برای وام‌های اعتباری در نظر می‌گیرند. اگر ارزش سبد وام‌گیرنده کاهش یابد، کارگزار می‌تواند یک اخطار افزایش سپرده برای او صادر کند که این بدان معناست که کارگزار می‌تواند وام مذکور را فراهم کرده و وام‌گیرنده ملزم به ارائه پول نقد با وثیقه بیشتر به عنوان رهن یا تضمین است. نوسانات

اخیر در بازار سهام منجر به افزایش اختراهای سپرده برای بسیاری از کارآفرینان شده و آنها را ملزم به بازپرداخت بخش اعظمی از مانده وام ظرف چند روز یا حتی چند ساعت نموده است. اگر حسابی فاقد وثیقه کافی باشد، کارگزار می‌تواند سید سهام مشتری را برای بازپرداخت وام بفروشد. در طول دو دهه گذشته، کارگزاران سهام، وام‌های سنتی را به خط خدمات مالی شرکت‌های کوچک افزوده‌اند ولی شرکت‌های نوپا به ندرت می‌توانند استانداردهای سخت‌گیرانه آنها را برآورده سازند. با این وجود، برای شرکت‌های قدیمی و سابقه‌دار، این وام‌ها می‌توانند یکی از منابع مهم تأمین مالی باشند.

سیمای یک شرکت

شرکت Vertex systems

کیوان نیک خو، مؤسس شرکت Vertex systems، یک شرکت مشاوره تکنولوژی ده میلیون دلاری، یک وام بازرگانی کوچک را از مورگان استنلی درخواست کرده است تا منابع مالی مورد نیاز برای رشد سریع شرکت خود را تأمین نماید. پس از مذاکره با بانک‌ها و سایر منابع بالقوه تأمین مالی، آقای نیک‌خو تصمیم گرفت تا با مورگان استنلی کار کند چرا که آنها شرایط اعتباری بهتری را ارائه داده و پتانسیل بیشتری برای تأمین منابع مالی بیشتر همسو با رشد شرکت و رتکس برخوردار بودند.

شرکت‌های بیمه: برای بسیاری از شرکت‌های کوچک، شرکت‌های بیمه عمر می‌توانند یکی از منابع مهم سرمایه باشند. شرکت‌های بیمه دو نوع اصلی از وام را ارائه می‌کنند: وام‌های بیمه‌نامه و وام‌های رهنی. وام‌های بیمه‌نامه بر مبنای میزان پول پرداخت شده از طریق حق بیمه به بیمه‌گر تعیین می‌شوند. معمولاً دو سال برای یک بیمه‌گذار طول می‌کشد تا نقدینگی کافی را جمع‌آوری کند تا توزیع‌کننده وامی باشد که در ازای آن پرداخت می‌شود. هنگامی که یک کارآفرین معادل ارزش نقدی را در بیمه‌نامه خود جمع کرد، او می‌تواند تا 95 درصد ارزش آنرا برای مدت زمان نامحدود قرض کند. بهره به صورت سالیانه منظور شده ولی وام‌گیرندگان می‌توانند بازپرداخت آن را به شکل نامحدود به تعویق بیندازند. با این وجود، میزان پوشش بیمه بر حسب میزان وام کاهش می‌یابد. وام‌های بیمه نوعاً نرخ‌های بهره مناسبی داشته و غالباً کمتر از نرخ‌های وام رایج در بانک‌ها و سایر مؤسسات وام‌دهنده هستند. تنها بیمه‌نامه‌های شرکت‌ها هستند که می‌توانند یک ارزش نقدی را به همراه داشته باشند که این بدان معناست یک طرح پس‌انداز را با پوشش بیمه‌ای ترکیب نموده و غالباً گزینه‌هایی را برای استقراض در اختیار فرد قرار می‌دهند. این موارد می‌تواند شامل یک عمر (بیمه دائمی)، عمر متغیر، عمر عمومی و بسیاری از بیمه‌نامه‌های عمری باشد که در اختیار شرکت‌هاست. قرارداد بیمه عمر که پوشش بیمه‌ای صرف را به همراه دارد از ظرفیت استقراض برخوردار نیست.

شرکت‌های بیمه وام‌های رهنی را برای دوره‌های بلندمدت بر اساس اموال واقعی ارائه می‌کنند که حداقل 500,000 دلار ارزش داشته باشند. آنها در وهله اول بر اساس ارزش دارایی‌های واقعی خریداری شده اعطاء می‌شوند. شرکت بیمه وام را بین 75 تا 80 درصد ارزش اموال غیرمنقول اعطاء کرده و جدول بازپرداخت طولانی بین 25 تا 30 سال را در نظر می‌گیرد به نحوی که پرداخت‌ها فشار مضاعفی به جریان نقدی شرکت وارد نکند.

اتحادیه‌های اعتباری: اتحادیه‌های اعتباری به تعاونی‌های مالی غیر انتفاعی اطلاق می‌شود که پس‌اندازهای اعضای خود را جمع کرده و وام‌هایی را به آنها اعطاء می‌کنند و این اتحادیه‌ها در ارائه وام‌های مصرفی و وام خود شهرت بیشتری دارند. با این وجود، بسیاری از آنها مایل به اعطای وام به اعضای خود برای راه‌اندازی کسب و کارهای خود هستند. بیش از 10,000 اتحادیه اعتباری ایالتی و فدرال با حدود 88 میلیون عضو در ایالات متحده فعالیت نموده و وام‌هایی را به اعضای خود اعطاء می‌کنند که در مجموع بیش از 172 میلیارد دلار در سال می‌شود که بسیاری از آنها با هدف راه‌اندازی یک شرکت اعطاء می‌شوند.

اتحادیه‌های اعتباری به هر کسی وام نمی‌دهند. یک کارآفرین برای اینکه واجد شرایط دریافت وام باشد، اول از همه باید یک عضو باشد. فرآیند وام‌دهی در اتحادیه‌های اعتباری کاملاً مشابه بانک‌ها بوده ولی معمولاً وام‌های کوچک‌تری را اعطاء می‌کنند. کارآفرینان در سراسر دنیا به اتحادیه‌های اعتباری مراجعه می‌کنند تا منابع مالی مورد نیاز شرکت‌های خود را تأمین نمایند که در بعضی از مواقع شامل دریافت وام‌های بسیار کوچک نیز می‌شود.

سیمای یک شرکت

جوزف اوگوال

هنگامی که جوزف اوگوال، یکی از پناهندگان منطقه جنگ‌زدهٔ سودان وارد آفریقای جنوبی شد، او تقریباً هیچ چیزی نداشت. اوگوال، که مدرکی در مهندسی الکترونیک داشت، به دنبال راه‌اندازی کسب و کار خود بود تا بتواند پول کافی را تأمین کند تا خانوادهٔ خود را به آفریقای جنوبی بیاورد و لذا به تعاونی اعتباری کیپ متروپل در آفریقای جنوبی (SACCO) مراجعه نموده و درخواست یک وام کوچک نمود. با این وام 115 دلاری، اوگوال یک کارگاه تعمیر تجهیزات الکترونیکی راه‌اندازی کرد که در حال حاضر سودآور است و دریافت یک وام دیگر از اتحادیه اعتباری، او درصدد توسعه کسب و کار خود بوده و یک مرکز آموزشی را برای تکنیسین‌های تعمیراتی راه‌اندازی می‌کند.

اوراق قرضه: اوراق قرضه که سند بدهی شرکت به حساب می‌آید، همیشه یکی از منابع مورد علاقه سرمایه قرضی برای بسیاری از شرکت‌های بزرگ به حساب می‌آیند. تعداد کمی از مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک می‌دانند که می‌توان از این منبع ارزشمند سرمایه استفاده نمود. اگر چه شرکت‌های کوچک کاندیداهای مناسبی برای انتشار اوراق قرضه نیستند، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های کوچک در حال یافتن منابع مالی مورد نیاز خود از طریق اوراق قرضه هستند (خصوصاً زمانی که بانک‌ها و سایر وام‌دهندگان به آنها جواب رد می‌دهند). به دلیل هزینه‌های مربوطه، انتشار اوراق قرضه معمولاً برای شرکت‌های بزرگی مناسب است که فروشی بین پنج تا سی میلیون دلار داشته و الزامات سرمایه‌ای آنها بین 1/5 میلیون تا 10 میلیون دلار باشد. اگر چه اوراق می‌توانند به شرکت‌های کوچک در تأمین سرمایه مورد نیاز آنها کمک کنند، دارای معایب خاص خود هستند. شرکت منتشر کننده اوراق قرضه باید از همان قوانین و مقرراتی تبعیت کند که در مؤسسات بازرگانی در هنگام فروش سهام به سهامداران عمومی حاکم است. حتی اگر انتشار اوراق قرضه به صورت خصوصی انجام شود، شرکت مذکور باید پیشنهاد مربوطه را ثبت نموده و گزارشات دوره‌ای منطقی را به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ارسال کند.

تولیدکنندگان کوچکی که برای تأمین دارایی‌های ثابت خود نیازمند پول هستند امکان دسترسی به یک منبع جذاب و نسبتاً ارزان برای وجوه مربوطه را از طریق اوراق قرضه توسعه صنعتی (IDB) دارند که بدین منظور ایجاد شده است تا به تولیدکنندگان امکان دسترسی به سرمایه با نرخ‌هایی کمتر از وام‌دهندگان سنتی را بدهد. در سال 1999، کنگره برنامه اوراق قرضه کوچک را تصویب نمود که به شرکت‌های کوچک امکان می‌دهد تا از طریق یک فرآیند درخواست و با نرخ‌هایی کمتر، مبادرت به انتشار اوراق قرضه نمایند. نوعاً میزان پولی که شرکت‌های کوچکی که با انتشار IDBها به دنبال تأمین آن هستند، دست کم یک میلیون دلار است ولی بعضی از تولیدکنندگان کوچک با استفاده از IDB تا 500,000 دلار نیز تأمین کرده‌اند.

اگر چه مدارک و مستندات و هزینه‌های قانونی مربوط به انتشار IDB می‌تواند بین دو تا سه درصد مبلغ سرمایه مذکور باشد، IDBها همچنان به عنوان گزینه مناسب برای استقراض وام‌های بلندمدت با نرخ بهره ثابت به حساب می‌آیند.

سیمای یک شرکت

Sabo, Golterman

پس از استفاده از وام بانکی به مدت چند سال برای تأمین مالی سرمایه مورد نیاز شرکت، Ned Gdterman، کمک مؤسس شرکت Sabo و Sabo، یک شرکت کوچک در زمینه مواد اولیه ساخت، تصمیم به انتشار اوراق قرضه کوچک نمود. نه تنها Sabo قادر به اجتناب از بسیاری از کاغذبازی‌های پیچیده مربوط به انتشار اوراق قرضه عادی بود، بلکه همچنین توانست تأمین مالی بلندمدتی را برای شرکت خود با نرخی بدست آورد که دو درصد کمتر از بهترین نرخ وام بانکی بود که می‌توانست پیدا کند و همچنین شرایط بازپرداخت مساعدی نیز داشت.

عرضه خصوصی اوراق بهادار: در قسمت‌های قبلی این فصل، مشاهده کردید که شرکت‌ها چگونه می‌توانند سرمایه مورد نیاز خود را از طریق عرضه خصوصی سهام خود بدست آورند. عرضه خصوصی اوراق بهادار برای ابزارهای بدهی نیز وجود دارند. عرضه خصوصی اوراق بهادار مستلزم فروش بدهی به یک یا چند سرمایه‌گذار است که معمولاً شامل شرکت‌های بیمه یا صندوق‌های بازنشستگی هستند. وام تأمین شده از این طریق ترکیبی بین وام‌های مرسوم و اوراق قرضه است. اصولاً، وام مذکور به شکل اوراق قرضه است ولی شرایط آن متناسب با نیازهای خاص وام‌گیرنده و همانند یک وام است.

اوراق بهادار که به شکل خصوصی عرضه می‌شوند نسبت به وام‌های بانکی استاندارد چند مزیت دارند: اولاً، آنها معمولاً نرخ‌های بهره ثابتی را در مقایسه با نرخ‌های بهره متغیر بانک‌ها دارند. ثانیاً، سررسید این اوراق بهادار طولانی‌تر از بسیاری از وام‌های بانکی است. 15 سال در مقایسه با پنج سال. عرضه خصوصی اوراق بهادار نیازمند استخدام بانکداران سرمایه‌گذاران گران قیمت نیست. در نهایت، از آنجایی که سرمایه‌گذاران بخش خصوصی می‌توانند ریسک‌های بیشتری در مقایسه با بانک‌ها تحمل کنند، آنها مایل به تأمین مالی معاملات برای شرکت‌های نوپا هستند.

شرکت‌های سرمایه‌گذار در کسب و کارهای کوچک: شرکت‌های سرمایه‌گذار در کسب و کارهای کوچک (SBIها)، در سال 1958 زمانی ایجاد شدند که کنگره قانون سرمایه‌گذاری کسب و کارهای کوچک را تصویب نمود که شامل مؤسسات مالی تحت مالکیت خصوصی بودند که مجوز SBI را در اختیار داشته و از قوانین آن تبعیت می‌کردند. 418 مرکز SBIC فعال در ایالات متحده، از ترکیبی از سرمایه‌بخش خصوصی و بدهی‌های تضمین شده فدرال استفاده می‌کنند تا وام‌های بلندمدت را برای شرکت‌های کوچک تأمین کنند. بسیاری از SBICها از تأمین مالی ثانویه برای تأمین مواد خام شرکت‌های نوپا استفاده می‌کنند.

با این وجود، بواسطه تغییر ساختار مالی صورت گرفته در چند سال گذشته، SBICها در حال حاضر به شکل مجهزتری عمل کرده و در شرکت‌های نوپا سرمایه‌گذاری می‌کنند. در حقیقت، حدود 43% سرمایه‌گذاری SBICها در شرکت‌هایی صورت می‌گیرد که بیش از سه سال قدمت ندارند. تأمین مالی از طریق SBICها به راه‌اندازی شرکت‌هایی مثل شرکت کامپیوتری Apple، هواپیمایی JetBlue، کارگاه تولید خرس اسباب‌بازی، Staples، Federal Express، Sun Microsystem و Callaway Golf کمک کرده است.

از سال 1958، SBICها بیش از 46 میلیارد دلار تأمین مالی برای وام بلندمدت و سرمایه را برای حدود 100,000 شرکت کوچک تأمین کرده و هزاران شغل را به اقتصاد آمریکا افزوده‌اند. SBICها باید به صورت خصوصی با حداقل پنج میلیون دلار سرمایه راه‌اندازی شوند که در این حالت، آنها به ازاء هر دلار سرمایه خصوصی سرمایه‌گذاری شده در شرکت‌های کوچک، واجد شرایط اعطای سه دلار وام بلندمدت SBI هستند. به عنوان یک قاعده کلی، SBICها ممکن است کمک مالی را تنها برای شرکت‌های کوچکی ارائه دهند که ارزش خالص آنها کمتر از 18 میلیون دلار بوده و درآمد پس از مالیات آنها در طول دو سال آخر شش میلیون دلار باشد. با این وجود، استانداردهای استخدامی و مجموع فروش سالیانه از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است. SBICها محدودیت حداکثر سرمایه‌گذاری و میزان وام را به میزان 20% سرمایه بخش خصوصی برای یک مشتری واحد رعایت می‌کنند.

SBICها هم سرمایه مالکانه و هم سرمایه قرضی را برای شرکت‌های کوچک تأمین می‌کنند. بدین دلیل که مقررات SBI بر سیستم تأمین مالی SBIC تأثیر می‌گذارد، بسیاری از SBIC سرمایه‌گذاری‌های خود را به صورت وام ارائه داده و امکان تبدیل ابزار بدهی به اوراق بهادار را در آینده امکان‌پذیر می‌سازند. بسیاری از وام‌های SBIC در دامنه 100,000 دلار تا پنج میلیون دلار بوده و شرایط وام طولانی‌تر از شرایطی است که بسیاری از بانک‌ها ارائه می‌کنند. میانگین وام SBICها حدود 664,200 دلار بوده است. هنگامیکه آنها سرمایه مالکانه را تأمین می‌کنند، از کسب حق کنترل در شرکت‌های تحت سرمایه‌گذاری منع می‌شوند (سرمایه مالکانه آنها نباید بیش از 49% حق مالکیت شرکت مذکور باشد). میانگین سرمایه‌گذاری SBIC در سرمایه مالکانه 1/13 میلیون دلار است که بسیار پایین‌تر از میانگین سرمایه‌گذاری شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو با عددی معادل 12 میلیون دلار است. رایج‌ترین اشکال تأمین مالی SBIC (برحسب ترتیب فراوانی آنها) شامل وام‌های دارای حق خرید سهام، اوراق قرضه قابل تبدیل، وام ساده و سهام ممتاز است.

سپمای یک شرکت

Out back steakhouse

Out back steakhouse، یک فروشگاه زنجیره‌ای کاملاً موفق که بر اساس فرهنگ استرالیایی ایجاد شده است، تأمین مالی اولیه خود را از طریق SBIC انجام داده که این امر امکان رشد آن را فراهم ساخته است. در سال 1990، شرکت مذکور کمتر از سه سال بود که مشغول فعالیت شده و SBIC تصمیم به سرمایه‌گذاری 151,000 دلاری در آن گرفت تا مانده سرمایه در گردش شرکت را تقویت کند. تزریق این سرمایه به رستوران مذکور امکان داد تا منابع مالی مورد نیاز خود برای حرکت به سمت مرحله بعدی را بدست آورد. این شرکت یک عرضه اولیه اوراق بهادار را در سال 1991 انجام داده و در حال حاضر فروشی بیش از 2/5 میلیون دلار در سال دارد.

Outback steakhouse، که در حال حاضر شعباتی را در سراسر دنیا دارد، نمونه موفق از یک داستان موفق برای صنعت SBIC به حساب می‌آید. با این وجود، به واسطه فشار بودجه در سطح فدرال، برنامه SBIC برای بقاء خود در حال مبارزه است.

شرکت‌های وام‌دهنده به کسب و کارهای کوچک: شرکت‌های وام‌دهنده به کسب و کارهای کوچک (SBLCها)، تنها وام‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تضمین شده توسط SBI را ارائه می‌کنند. آنها در وام‌هایی تخصص دارند که بسیاری از بانک‌ها آنها را مدنظر قرار نداده و در مبنای ملی مشغول فعالیت هستند. بسیاری از وام‌های ارائه شده توسط SBLCها دارای شرایطی هستند که دست کم به مدت 10 سال ادامه دارد. حداکثر نرخ بهره وام‌های هفت ساله یا بیشتر 2/75 درصد بالاتر از نرخ پایه است. برای وام‌های کوتاه‌مدت‌تر، سقف مذکور 2/25 درصد بالاتر از نرخ پایه است. یکی دیگر از ویژگی وام‌های SBLC، تخصصی است که SBLC به شرکت‌های وام‌گیرنده در حوزه‌های حساس در اختیار آنها قرار می‌دهد. شرکت‌ها بسیاری از SBLCهای موجود در سطح کشور را در اختیار داشته و یک پایه سرمایه منسجم را به عنوان پشتوانه در اختیار آنها قرار می‌دهند.

سیمای یک شرکت

Clean Advantage

هنگامیکه Linda Black، که به همراه شوهر خود شرکت Clean Advantage را راه‌اندازی کرده بود، شرکتی که طیفی از محصولات نظافتی را تولید می‌کند، فعالیتی بازرگانی خود را با بسیاری از شرکت‌های بزرگ آغاز نموده و در همین زمان بود که نیاز به توسعه فعالیت‌های بازرگانی خود را احساس نمود. خانم Black مکان ایده‌آل برای شرکت در حال رشد خود را در گریر در کارلینای جنوبی پیدا کرد. ساختمان مذکور که 55,000 فوت مربع مساحت داشت، در گذشته یک کارخانه تولید خمیردندان بود و به قول Black، دقیقاً برای کار آنها تناسب داشت. Black به SBLC مراجعه کرد که توسط یک وام‌دهنده غیربانکی برای تأمین مالی این پروژه‌ها فعالیت می‌کرد. مدیر دفتر مؤسسه مذکور می‌گوید، "ما توانستیم 90% منابع مالی مورد نیاز را متناسب با شرایط لیندا به او وام دهیم. ما همچنین الزامات مربوط به سرمایه در گردش را در وام مشابهی در نظر گرفتیم تا حاشیه امنیتی را در اختیار او قرار دهیم تا هزینه‌های جابه‌جایی، راه‌اندازی و سایر هزینه‌ها نیز در این زمینه مدنظر قرار گیرد".

13-5: روش‌های تأمین مالی از داخل شرکت

مالکان شرکت‌های کوچک مجبور نیستند که صرفاً بر مؤسسات مالی و نهادهای دولتی برای تأمین مالی تکیه کنند. شرکت‌های آنها از ظرفیت ایجاد سرمایه برخوردار است. این نوع از تأمین مالی که تأمین مالی با استفاده از امکانات داخلی شرکت نامیده می‌شود، تقریباً برای تمام شرکت‌های کوچک امکان‌پذیر بوده و شامل عاملیت، اجاره به جای خرید تجهیزات، استفاده از کارت‌های اعتباری و مدیریت با حداکثر صرفه‌جویی است.

13-5-1: عاملیت¹ حساب‌های دریافتی

به جای نگهداری فروشی‌های نسبی در دفاتر خود (که بعضی از آنها ممکن است هیچگاه وصول شوند)، یک شرکت کوچک می‌تواند بصورت یکجا حساب‌های دریافتی خود را به یک عامل بفروشد. عامل مذکور حساب‌های دریافتی شرکت را خریداری کرده و بهای آنها را در دو مرحله می‌پردازد. پرداخت اول، که عامل مذکور بلافاصله می‌پردازد معادل 50 تا 80 درصد ارزش توافق شده جلسات مذکور است (که معمولاً به صورت تنزیل شده پرداخت می‌شود). عامل مذکور پرداخت دوم که معادل 15 تا 18 درصد است را بر اساس مانده حساب منهای حق‌العمل خود می‌پردازد که پس از پرداخت مبلغ حساب مذکور توسط مشتری اولیه انجام می‌شود. عاملیت نوع گران‌تری از تأمین مالی در مقایسه با وام‌هایی است که بانک‌ها یا شرکت‌های تأمین مالی تجاری می‌پردازند ولی برای مؤسساتی که واجد شرایط دریافت وام نیستند می‌تواند تنها گزینه باشد.

عاملیت می‌تواند قابل برگشت یا غیرقابل برگشت باشد. تحت شرایط عاملیت قابل برگشت، مالک یک شرکت کوچک مسئولیت مشتریانی که مبلغ صورت‌حساب‌های خود را نمی‌پردازند را می‌پذیرد. مالک شرکت باید مبلغ صورت‌حساب‌های لاوصول را برگرداند. با این وجود، تحت شرایط غیرقابل برگشت، مالک شرکت از مسئولیت وصول آنها آزاد می‌شود. اگر مشتریان نتوانند حساب‌های خود را بپردازند، عامل مذکور متحمل زیان می‌شود. از

¹ factoring .

آنجایی که شرکت عامل خطر وصول حساب‌ها را می‌پذیرد، معمولاً مشتریان اعتباری شرکت را مورد بررسی قرار داده و تنها آنهایی را می‌پذیرد که ارزش اعتباری کافی داشته و به مالک شرکت کوچک تنها بخشی از ارزش حساب‌های دریافتی را می‌پردازد. عاملین مذکور از 2 تا 40 درصد ارزش اسمی حساب‌های دریافتی شرکت را تنظیم می‌کنند که به موارد زیر بستگی دارد:

- توان مالی و درجه اعتباری مشتریان شرکت
- صنعت و مشتریان مربوطه چرا که بعضی از صنایع از نظر پرداخت وام با تأخیر مشهور هستند
- تاریخچه و توان مالی شرکت خصوصاً در معاملاتی که قابل برگشت است
- سیاست‌های اعتباری شرکت

نرخ تنزیل معاملات غیرقابل برگشت معمولاً بالاتر از معاملات قابل برگشت است چرا که عامل سطح بالاتری از ریسک را تحمل می‌کند. اگر چه عاملیت گران‌تر از وام‌های بانک سنتی است (یک تخفیف دو درصدی از ارزش اسمی صورتحسابی که ظرف 30 روز پرداخت شده و نرخ بهره سالیانه 24/5 درصدی)، یک منبع سریع نقدینگی بوده و برای شرکت‌هایی که به سرعت در حال رشد هستند، خصوصاً شرکت‌های نوپایی که واجد شرایط دریافت وام بانکی نیستند مناسب است. شرکت‌های کوچکی که کالاها و خدمات خود را به مؤسسات دولتی و شرکت‌های بزرگ می‌فروشند، که هر دوی آنها از نظر عتاله پرداخت که به مدت 60 تا 90 روز یا بیشتر مشهور هستند، عاملیت را جذاب می‌دانند چرا که عواید حاصل از فروش (منهای درصد تنزیل عامل) را سریع‌تر وصول می‌کنند.

13-5-2: اجاره به شرط تملیک

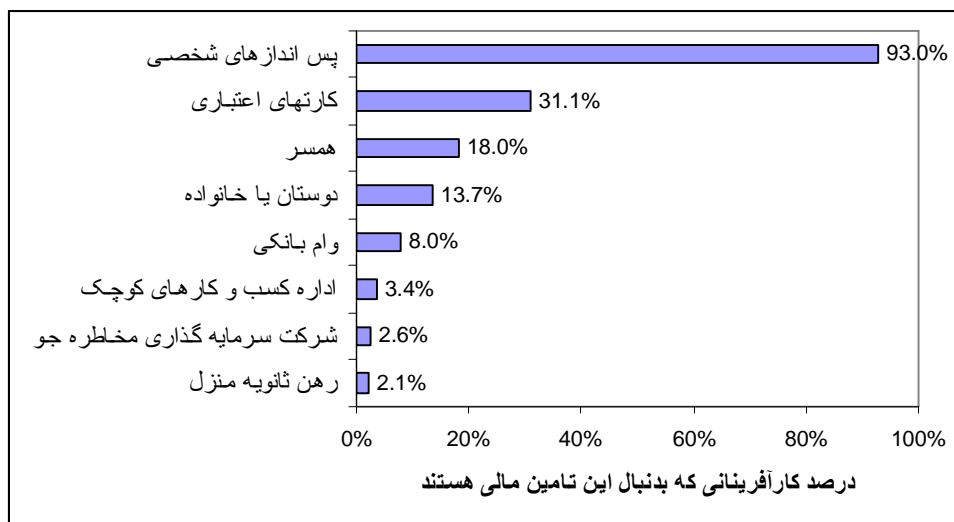
اجاره به شرط تملیک یکی دیگر از تکنیک‌های تأمین مالی رایج با استفاده از امکانات داخلی شرکت است. در حال حاضر، شرکت‌های کوچک می‌توانند تقریباً هر نوع دارایی را اجاره کنند که از فضای اداره و تلفن گرفته تا کامپیوتر و تجهیزات سنگین را شامل می‌شود. با اجاره دارایی‌های گران قیمت، مالکان شرکت‌های کوچک می‌توانند بدون قفل کردن سرمایه ارزشمند خود برای یک دوره زمانی طولانی از آنها استفاده کنند. به عبارت دیگر، مدیر می‌تواند الزامات سرمایه‌ای بلندمدت مؤسسه بازرگانی را با اجاره تجهیزات و امکانات کاهش داده و مجبور به سرمایه‌گذاری سرمایه شخصی خود، در دارایی‌های مشمول استهلاک نیست. علاوه بر این، چون برای این کار هیچ پیش پرداختی لازم نبوده و هزینه، دارایی در یک دوره زمانی بلندمدت توزیع می‌شود (با پرداخت ماهیانه کمتر)، این فرآیند منجر به بهبود جریان نقدی شرکت خواهد شد.

13-5-3: کارت‌های اعتباری

بسیاری از کارآفرینانی که نمی‌توانند منابع مالی مورد نیاز خود را از سایر منابع تأمین کنند، شرکت‌های خود را با استفاده از سریع‌ترین و آسان‌ترین منبع موجود سرمایه قرضی راه‌اندازی می‌کنند: کارت‌های اعتباری. یکی از مطالعات انجام شده توسط اداره کسب و کارهای کوچک اینگونه گزارش داده است که علاوه بر پس‌اندازهای شخصی، کارت‌های اعتباری رایج‌ترین منبع تأمین مالی مورد استفاده برای شرکت‌های نوپا هستند (شکل 3-13 را ببینید). تأمین هزینه‌های شرکت‌های نوپا بر اساس کارت‌های اعتباری که نرخ بهره سالیانه 21 درصد یا بیشتر را منظور می‌کنند بسیار پرهزینه و خطرناک است (خصوصاً اگر فروش به اندازه کافی نبوده و بر اساس برنامه‌ریزی محقق نشود) ولی بعضی از کارآفرینان چاره دیگری ندارند.

شکل 3-13

شرکت‌های کوچک منابع مالی خود را از کجا تهیه می‌کنند؟ درصد مالکان شرکت‌هایی که از منابع معین سرمایه در طول سال اخیر استفاده کرده‌اند.



سیمای یک شرکت

نایک و سوزان نیکوسیچ شرکت Tech images را راه‌اندازی کرده‌اند که یک شرکت روابط عمومی در بوفالوگرد در ایالت ایلینوئیس است و هنگامی که نتوانستند واجد شرایط دریافت وام بانکی شوند، این کار را با استفاده از کارت‌های اعتباری انجام دادند. ده کارت اعتباری که مورد استفاده آنها قرار گرفت امکان دسترسی به 100,000 دلار اعتبار را برای آنها فراهم ساخت. خوشبختانه، آنها مجبور بودند که تنها از 10,000 دلار از این پول استفاده کنند و در نهایت یک بانک تجاری را متقاعد کردند که یک خط اعتباری را پس از سه ماه فعالیت در اختیار شرکت مذکور قرار دهد. نیکوسیچ می‌گوید، «کارت‌های اعتباری مذکور در هنگامی که بانک‌ها پرداخت وام به مرا مدنظر قرار نمی‌دادند، واقعاً مرا از ورشکستگی نجات داد. من مجدداً این کار را انجام خواهم داد و همین شیوه را در پیش خواهم گرفت».

13-6: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- تفاوت بین انواع سه گانه سرمایه‌هایی که شرکت‌های کوچک بدانها نیاز دارند را بیان کنید: سرمایه ثابت، سرمایه در گردش و سرمایه رشد

سرمایه به هر شکلی از ثروت اطلاق می‌شود که برای تولید ثروت بیشتر به کار گرفته می‌شود. سه شکل از سرمایه وجود دارد که معمولاً شناخته شده‌تر از سایرین هستند. سرمایه ثابت، سرمایه در گردش و سرمایه رشد.

سرمایه ثابت برای خرید دارایی‌های دائمی یا ثابت شرکت به کار می‌رود. سرمایه در گردش نشان‌دهنده منابع مالی موقت مؤسسه بازرگانی بوده و برای پشتیبانی از عملیات کوتاه مدت تجاری شرکت به کار می‌رود. الزامات مربوط به سرمایه رشد زمانی آشکار می‌شوند که شرکت‌های موجود در حال توسعه بوده یا در حال تغییر جهت اولیه خود هستند.

2- تفاوت بین سرمایه مالکانه و سرمایه قرضی و مزایا و معایب هر یک از آنها را بیان کنید.

سرمایه مالکانه نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری فردی مالک یا مالکان بوده و دارای این مزیت است که لزومی به بازپرداخت بهره آن وجود ندارد. سرمایه قرضی شامل منابع مالی استقراض شده توسط مالک مؤسسه بازرگانی بوده و باید به همراه بهره آن بازپرداخت شود. لازم نیست که کارآفرینان مالکیت خود را در شرکت از دست بدهند.

3- منابع گوناگون سرمایه مالکانه موجود برای کارآفرینان را بیان کنید.

رایج‌ترین منابع تأمین مالی یک مؤسسه بازرگانی، پس‌اندازهای شخصی مالک مؤسسه است. پس از تکاندن تمام جیب‌ها، جای بعدی که کارآفرینان به آن مراجعه می‌کنند سرمایه اعضای خانواده و دوستان است. فرشتگان نیز جزو سرمایه‌گذاران خصوصی به حساب می‌آیند که نه تنها پول خود را در شرکت‌های کوچک سرمایه‌گذاری می‌کنند بلکه توصیه‌ها و مشاوره‌های ارزشمندی نیز به آنها ارائه می‌دهند. بعضی از مالکان شرکت‌ها با ایجاد شراکت‌نامه‌های محدود یا با ایجاد همکاری با یک شرکت بزرگ، که غالباً یک مشتری یا یک عرضه‌کننده است، در تأمین منابع مالی خود به سود موقت دست می‌یابند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو شامل سرمایه‌گذاران انتفاعی و حرفه‌ای است که به دنبال شرکت‌های به سرعت در حال رشد در صنایع پر رونق هستند. این شرکت‌های سرمایه‌گذاری، هنگام ارزیابی موارد پیشنهادی، به دنبال مواردی مثل مدیریت کارآمد، مزیت رقابتی، صنعت در حال رشد و دارایی‌های نامشهود قابل توجهی هستند که منجر به موفقیت یک مؤسسه بازرگانی می‌شوند. بعضی از مالکان با معرفی شرکت خود به بورس اوراق بهادار اقدام به جذب سرمایه می‌کنند که نیازمند ثبت پیشنهاد شرکت نزد کمیسیون بورس و اوراق بهادار است.

4- فرآیند بررسی شدن را به همراه مزایا و معایب آن و فرآیند ثبت ساده شده و استثناعات مربوط به شرکت‌های کوچکی که در صدد فروش اوراق بهادار به سرمایه‌گذاران هستند را بیان کنید.

بورسی شدن شرکت‌ها (پذیرفته شدن در بورس اوراق بهادار) مستلزم رعایت موارد زیر است:

1- انتخاب پذیره نویس

2- مذاکره درباره یادداشت تفاهم

3- تهیه تقاضای پذیرش

4- تهیه فایل نزد کمیسیون اوراق بهادار

5- تأمین الزامات ایالتی

بورسی شدن شرکت شامل مزایایی مثل تأمین مقادیر عظیم سرمایه، بهبود دسترسی به منابع مالی عادی، بهبود وجهه شرکت و ثبت نام شرکت در بورس اوراق بهادار است. معایب آن شامل رقیق شدن مالکیت مؤسس شرکت، کاهش قابلیت حفظ اطلاعات محرمانه شرکت، نیاز به گزارشات منظم به کمیسیون بورس و اوراق بهادار، هزینه‌های ثبت شرکت در بورس و پاس‌خگو بودن به سهامداران است.

5- منابع گوناگون سرمایه قرضی و مزایا و معایب هر یک را بیان کنید.

بانک‌های تجاری بیشترین تنوع وام‌ها را در اختیار دارند (اگر چه وام‌دهندگان محافظه‌کاری هستند). وام‌های بانکی کوتاه مدت مرسوم شامل وام‌های تجاری، خطوط اعتباری، تنظیم حساب‌های دریافتی، تأمین از طریق رهن موجودی و رهن اقلام مشخص است.

اعتبار تجاری به شکل گسترده‌ای توسط شرکت‌های کوچک به عنوان یک منبع تأمین مالی مورد استفاده قرار می‌گیرند. فروشندگان و عرضه‌کنندگان معمولاً فروش مؤسسات بازرگانی را برای دوره‌های 30، 60 یا حتی 90 روزه تأمین می‌کنند. تأمین‌کنندگان تجهیزات منابع مالی مورد نیاز شرکت‌های کوچک را همانند فرآیند اعتبار تجاری تأمین می‌کنند ولی شرایط آن کمی متفاوت است. شرکت‌های تأمین مالی تجارت بسیاری از انواع وام‌هایی که بانک‌ها ارائه می‌کنند را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند ولی در فرآیند وام‌دهی ریسک‌پذیرترند. آنها بر تأمین مالی از طریق حساب‌های دریافتی و وام‌های همراه با رهن موجودی تأکید دارند. مؤسسات پس‌انداز و وام در ارائه وام برای خرید دارایی‌های واقعی، اوراق رهنی تجاری و صنعتی تا حداکثر 30 سال تخصص دارند. مراکز کارگذاری سهام نیز وام‌هایی را به کارآفرینان مربوط با نرخ‌های بهره پایین‌تر از بانک‌ها ارائه می‌دهند چرا که اسناد رهنی مربوطه از کیفیت بالاتری برخوردار بوده و دارای قدرت نقدشوندگی بالایی هستند که شامل سهام و اوراق قرضه‌ای هستند که در سبد سهام وام‌گیرنده قرار دارد. شرکت‌های بیمه از طریق وام‌های بیمه و رهنی، تأمین مالی شرکت‌ها را برعهده دارند. وام‌های بیمه، با توجه به معادل ارزش نقدی بیمه‌نامه پرداخت می‌شود. وام‌های رهنی برای مبالغ بزرگ پرداخت شده و بر اساس ارزش زمین خریداری شده پرداخت می‌شود. شرکت‌های سرمایه‌گذار در شرکت‌های کوچک، شرکت‌هایی تحت مالکیت بخش خصوصی هستند که مجوز مربوطه را از SBA دریافت کرده و از قوانین آن تبعیت می‌کنند و واجد شرایط برای ارائه وام‌های SBA هستند که باید از وام‌های مذکور برای سرمایه‌گذاری استفاده نموده یا آنرا به شرکت‌های کوچک وام داد. شرکت‌های وام‌دهنده‌ای که به مؤسسات بازرگانی کوچک وام می‌دهند تنها وام‌های میان مدت و بلندمدتی را ارائه می‌کنند که توسط SBA تضمین شده است.

6- درباره روش‌های ارزشمند تأمین مالی رشد و توسعه از محل امکانات داخلی شرکت بحث کنید.

مالکان شرکت‌های کوچک همچنین می‌توانند برای تأمین سرمایه خود نگاهی به درون شرکت بیندازند. با عاملین حساب‌های دریافتی، اجاره تجهیزات به جای خرید آن و حداقل کردن هزینه‌ها، مالکان می‌توانند منابع سرمایه خود را بهبود دهند.

13-7: سؤالاتی برای بحث

- 1- چرا تأمین سرمایه مورد نیاز برای آغاز، اجراء یا توسعه سرمایه‌گذاری‌ها برای بسیاری از مالکان شرکت‌های کوچک تا بدین حد سخت است؟
- 2- سرمایه چیست؟ سه نوع از سرمایه‌هایی که شرکت‌های کوچک برای عملیات خود بدان نیاز دارند را نام ببرید؟
- 3- سرمایه مالکانه را تعریف کنید. سرمایه مالکانه چه مزایایی نسبت به سرمایه قرضی دارد؟
- 4- رایج‌ترین منبع سرمایه مالکانه در یک شرکت کوچک چیست؟ اگر مالک شرکت فاقد سرمایه مالکانه کافی برای سرمایه‌گذاری در شرکت باشد، چه گزینه‌هایی را برای تأمین آن در اختیار دارد؟
- 5- اگر دوستان و خویشاوندان تصمیم به سرمایه‌گذاری در شرکت بگیرند، کارآفرین باید از چه خط‌مشی‌هایی تبعیت کند؟
- 6- فرشته کیست؟ یک سیمای مختصر از سرمایه‌گذاران نوعی در بخش خصوصی را بیان کنید. کارآفرینان چگونه می‌توانند فرشتگان بالقوه را برای سرمایه‌گذاری در شرکت‌های خود بیابند؟
- 7- به کارآفرینی که در صدد انجام معامله با یک سرمایه‌گذار خصوصی است، چه توصیه‌هایی را دارید تا با استفاده از آنها از مشکلات احتمالی اجتناب کند؟
- 8- چه نوع از مؤسسات بازرگانی به احتمال زیاد سرمایه شرکت‌های مخاطره‌جو را جذب می‌کنند؟ این شرکت‌های مخاطره‌جو هنگام ارزیابی شرکت‌های بالقوه از چه معیارهای سرمایه‌گذاری استفاده می‌کنند؟ این شرکت‌ها را می‌توان با کدامیک از معیارهای فرشتگان مقایسه کرد؟
- 9- شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو چگونه فعالیت می‌کنند؟ روش آنها در ارزیابی پیشنهادهای سرمایه‌گذاری را توصیف کنید؟
- 10- استثنائات اصلی و فرآیند ثبت ساده شده موجود برای شرکت‌های کوچکی که در صدد ارائه سهام خود به عموم مردم از طریق بورس هستند را به صورت خلاصه بیان کنید.
- 11- بانک‌های تجاری در ارائه سرمایه قرضی به شرکت‌های کوچک چه نقشی دارند؟ انواع اصلی وام‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدتی که بانک‌های تجاری ارائه می‌کنند را به اختصار بیان کنید؟
- 12- اعتبار تجاری چیست؟ به عنوان یک منبع مالی شرکت‌های کوچک، تا چه حد اهمیت دارد؟
- 13- SBICها چه وظیفه‌ای انجام می‌دهند؟ یک SBIC فعالیت می‌کند؟ SBICها عمدتاً به چه روش‌های تأمین مالی تکیه دارند؟
- 14- یک شرکت چگونه می‌تواند با استفاده از امکانات داخلی شرکت برای توسعه منابع سرمایه فعلی خود استفاده کند؟
- 15- عامل چیست؟ شرکت‌های عامل نوعی چگونه فعالیت می‌کنند؟ مزایا و معایب استفاده از عاملین مذکور به عنوان یک منبع تأمین مالی را شرح دهید؟



فصل 14: انتخاب مکان و نحوه استقرار مناسب

تصمیم‌گیری فرآیندی است که یک مدیر، با وجود در اختیار نداشتن اطلاعات کافی و شفاف نبودن پاسخ مبادرت به اتخاذ آن می‌کند.
آدمیرال رادفورد

واقعیت‌ها خشن هستند ولی آمارها انعطاف‌پذیرترند.

مارک توآین

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- مراحل مربوط به یافتن مکان را شرح دهید: انتخاب ناحیه، ایالت، شهر و مکان خاص.
- 2- معیارهای مربوط به مکان را برای فعالیتهای خرده‌فروشی و خدماتی بیان کنید.
- 3- گزینه‌های مربوط به مکان را برای فعالیتهای خرده‌فروشی و خدماتی بیان کنید.
- 4- فرآیند انتخاب مکان برای تولیدکنندگان را شرح دهید.
- 5- معیارهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل نحوه استقرار و ملاحظات مربوط به طراحی یک ساختمان از جمله قانون فراهم کردن شرایط برای معلولین در آمریکا را بیان کنید.
- 6- اصول شیوه استقرار مؤثر را برای خرده‌فروشان، شرکت‌های خدماتی و تولیدکنندگان شرح دهید.

14-1: مکان، یک منبع مزیت رقابتی

درست همانند انتخاب شکل مالکیت و انتخاب منبع مالی خاص، تصمیم‌گیری در مورد انتخاب مکان نیز دارای تأثیرات بلندمدت و دامنه‌داری بر آینده یک شرکت کوچک است. کارآفرینانی که مکان فعالیت خود را به صورت عاقلانه انتخاب نموده و ترجیحات مشتریان و نیازهای شرکت خود را در این زمینه مدنظر قرار می‌دهند، می‌توانند در این مورد به یک مزیت رقابتی مهم نسبت به رقبایی دست یابند که مکانهای خود را به صورت اتفاقی و تصادفی انتخاب کرده‌اند. به واسطه وجود کارآفرینان واجد شرایط، نرخ‌های مالیاتی، کیفیت ساختارهای زیربنایی، الگوهای ترافیکی و بسیاری از عوامل دیگری که از یک مکان تا مکان دیگر با یکدیگر متفاوت‌اند، تصمیم‌گیری در مورد مکان یکی از تصمیمات مهمی است که می‌تواند بر رشد و موفقیت نهایی شرکت تأثیر بگذارد. فرآیند انتخاب مکان همانند یک بازی کامپیوتری تعاملی است که در آن، هر یک از تصمیمات اتخاذ شده راهی را برای اتخاذ تصمیم دیگر می‌گشاید که برای حل معمای مذکور باید آنرا حل نمود. البته پاسخ این معما، همان مکان بهینه مؤسسه بازرگانی است. در هر یک از مراحل فرآیند تصمیم‌گیری، کارآفرینان باید ویژگی‌های یک مکان خاص و نحوه انطباق آن با الزامات منحصر به فرد فعالیت‌های بازرگانی خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. تصمیمات مربوط به انتخاب مکان، به دلیل تأثیر قابل توجه بر شرکت می‌تواند تصمیم مشکلی باشد. با این وجود، همانند بازی تعاملی کامپیوتری، نشانه‌های زیادی وجود دارند که می‌توانند راهنمای کارآفرینان برای اتخاذ تصمیم بهینه باشند. فرآیند تصمیم‌گیری در مورد مکان همانند یک هرم است. اولین سطح تصمیم بسیار گسترده بوده و مستلزم این است که کارآفرین یک منطقه خاص از کشور را انتخاب کند (ما مبحث تعیین مکان مؤسسه بازرگانی در یک کشور خارجی را در فصل 15 تحت عنوان "جنبه‌های جهانی کارآفرینی" مورد بررسی قرار خواهیم داد). سپس، کارآفرین باید استان یا ایالت مناسب، شهر مناسب و در نهایت مکان مناسب را در آن شهر برگزیند. رمز انتخاب مکان مناسب در آگاهی از این موضوع است که چه عواملی بیشترین سهم را در موفقیت شرکت بر عهده داشته و سپس یافتن مکانی است که حتی الامکان این عوامل را تأمین کنند (خصوصاً عوامل مهم‌تر). به عنوان مثال، یکی از مهم‌ترین عوامل مربوط به انتخاب مکان برای شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا، وجود نیروی کار ماهر است و انتخاب مکان نیز انعکاسی از این الگو است. اگر تعیین مکان

فیزیکی در جوار مشتریان نقشی حیاتی در موفقیت شرکت داشته باشد، آنگاه هدف کارآفرین باید یافتن مکانی باشد که به ساده‌ترین شکل ممکن امکان دسترسی شرکت به مشتریان هدف را میسر سازد.

سیمای یک شرکت

شرکت Coastal Cotton

دیوید چانگ، مالک شرکت Coastal Cotton، یک زنجیره خرده‌فروشی کوچک متخصص در پوشاک کتان، شاهد رشد شرکت خود از یک فروشگاه در هیاله در فلوریدا به دوازده فروشگاه در شعبات مرکزی در سراسر قسمت‌های جنوبی و کالیفرنیا بوده است. چون هدف اولیه شرکت مذکور جذب توریست-هایی است که بدنبال اجناس ارزاقیمت هستند، چانگ مکان‌هایی را انتخاب می‌کند که تمرکز مشتریان مذکور در آن بالا باشد که شامل فروشگاه‌های بزرگ خرده‌فروشی از فورت اروهد در کالیفرنیا گرفته تا میرتل بیچ در کارولینای جنوبی است. چانگ می‌گوید، "شما باید پایه مشتریان خود را شناخته و در زمینه انتخاب مکان‌های مورد نظر به صورت استراتژیک عمل کنید".

ویژگی‌هایی که تشکیل‌دهنده یک مکان ایده‌آل هستند غالباً از یک شرکت تا شرکت دیگر به میزان قابل توجهی با یکدیگر متفاوت بوده و این امر به واسطه ماهیت فعالیت‌های بازرگانی شرکت مشخص می‌شود. در اوایل قرن بیستم، شرکتها بدنبال تأمین آسان آب، مواد خام یا دسترسی به راه-آهن بودند. در حال حاضر، آنها بیشتر تمایل دارند تا مکان‌هایی را پیدا کنند که در نزدیکی دانشگاه‌ها قرار داشته و امکان دسترسی به اینترنت پرسرعت و فرودگاه را داشته باشند. در حقیقت، یکی از مطالعاتی که اخیراً در این زمینه انجام شده به این نتیجه رسید که عواملی که سبب افزایش تناسب یک ناحیه برای راه‌اندازی و رشد شرکت‌های کوچک می‌شود شامل دسترسی به دانشگاه‌های پویا، عرضه کافی نیروی کار ماهر، نزدیکی به فرودگاه، آب و هوای معتدل و کیفیت بالای زندگی است. کلید یافتن مکان مناسب، شناسایی ویژگی‌های دارای مزیت رقابتی و جستجو برای یافتن مکان‌های بالقوه‌ای است که قادر به تأمین معیارهای مذکور است.

14-1-1: انتخاب ناحیه

اولین گام برای انتخاب بهترین مکان، تمرکز در سطح ناحیه است. کدام ناحیه یا بخش کشور دارای ویژگی‌های لازم برای موفقیت یک شرکت جدید است. از اینها گذشته، هنگام تصمیم‌گیری در مورد یک مکان، کارآفرین باید در وهله اول مشتریان را مدنظر قرار دهد. همانند مثال فوق، اگر مشتریان اولیه توریست‌هایی باشند که بدنبال اجناس ارزاقیمت هستند، آنگاه بهترین مکان جایی است که این افراد در آنجا جمع می‌شوند. منطق ایجاد می‌کند که واقعیت‌ها و اعداد و ارقام مربوطه باید کارآفرینان را به سمت بهترین مکان برای نوع خاصی از فعالیت بازرگانی هدایت کند. ترجیحات فردی آنها در این زمینه اهمیتی ندارد. الزامات رایجی که در این زمینه وجود دارد شامل رشد سریع جمعیت یک گروه سنی خاص، افزایش درآمد قابل مصرف، وجود ساختارهای زیربنایی لازم، محیط عاری از اتحادیه‌های کارگری و هزینه‌های پایین باشد. در گسترده‌ترین سطح تصمیم‌گیری در مورد مکان، کارآفرینان معمولاً تعیین می‌کنند که کدامیک از بخشهای کشور رشد قابل توجهی را تجربه می‌کنند. هر ساله بسیاری از نشریات مشهور در زمینه فعالیت‌های بازرگانی، گزارشاتی را درباره نواحی مختلف کشور تهیه نموده و مشخص می‌کنند که کدامیک از آنها در حال رشد، کدامیک ایستا و کدامیک در حال افول است. مطالعه تغییرات جمعیتی و رشد صنعتی این ایده را در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد که چه اقداماتی را باید انجام داده و از چه اقداماتی پرهیز کنند. سؤالاتی که باید در این زمینه در نظر گرفت عبارتند از: جمعیت مذکور چقدر بزرگ است؟ با چه سرعتی در حال رشد است؟ ساختار کلی جمعیت چگونه است؟ چه بخش‌هایی از جمعیت بسرعت در حال رشد است؟ کدامیک از بخش‌ها با سرعت کمتری رشد می‌کند؟ روند درآمدهای جمعیتی چگونه بوده و آیا این روند افزایشی است یا کاهشده؟ آیا مؤسسات بازرگانی دیگری وجود دارند که در حال نقل مکان به این ناحیه بوده و اگر چنین است، این مؤسسات از چه نوعی هستند؟ عموماً، کارآفرینان به دنبال اجتناب از اسکان در مناطق در حال افول هستند. این نواحی نمی‌توانند یک پایه گسترده از مشتریان بالقوه را پشتیبانی کنند. مشتریان یک شرکت شامل افراد، مؤسسات بازرگانی و صنایع موجود در این ناحیه هستند. اگر کارآفرینی درصدد کسب موفقیت است باید مکانی را انتخاب کند که امکان دسترسی به مشتریان را تسهیل نماید.

یکی از اولین گام‌هایی که کارآفرین باید هنگام ارزیابی‌های محیطی بردارند استفاده از اطلاعات اداره آمار ایالات متحده است. منابع مالی داده‌های پایه‌ای جمعیتی شامل خلاصه آماری ایالات متحده و کتابچه راهنمای نواحی و شهرها است. چکیده آماری ایالات متحده می‌تواند اطلاعات

مفیدی را در اختیار کارآفرینانی قرار دهد که بدنبال یافتن مکان مناسبی هستند که دامنه آن از ویژگیهای جمعیتی و پیش‌بینی‌های پایه گرفته تا نرخ فقر و مصرف انرژی را شامل می‌شود. هر یک از ایالت‌ها چکیده آماری خاص خود را منتشر می‌کند که همان نوع از داده‌ها را برای جامعه مذکور ارائه می‌دهد. دفترچه راهنمای نواحی و شهرها حاوی آمار مفیدی درباره جمعیت تمام 3,141 ناحیه کشور و 12,175 شهری است که جمعیت آنها بیش از 2500 نفر است. علاوه بر انتشارات متعدد ارائه شده، اداره آمار بخش اطلاعات موجود را در بانک داده‌های گسترده و ارزشمندی نگه می‌دارد که در اختیار کارآفرینانی است که مایل به تحقیق درباره مکان‌های بالقوه از طریق وبسایت کاربر پسند این سازمان است. در این وبسایت، کارآفرینان می‌توانند به اطلاعات جمعیتی حیاتی در زمینه مناطق خاص مثل سن، درآمد، سطح تحصیلات، سطح اشتغال، حرفه، نژاد، زمان ایاب و ذهاب، اطلاعات مربوط به اسکان افراد (ارزش خانه‌ها یا تعداد اتاق‌ها، وضعیت رهن یا اجاره، تعداد وسایل نقلیه و نظایر اینها) و بسیاری از ویژگیهای دیگر دست یابند. با مرتب کردن فیلدهای 95 گانه هر یک از این گزارشات، کارآفرینان می‌توانند گزارشات ویژه‌ای را درباره مکان‌های بالقوه مورد نظر خود بدست آورند. این منابع اینترنتی به کارآفرینان امکان دسترسی فوری به اطلاعات مهمی درباره انتخاب مکان می‌دهند که تا چند سال قبل استخراج آنها مستلزم تحقیقات فشرده و ساعات کاری طولانی بود.

سایت حقیقت‌یاب اداره آمار ایالات متحده اطلاعات جمعیتی و نقشه‌هایی را تقریباً درباره تمام جوامع ایالات متحده بسادگی در اختیار افراد قرار می‌دهد که شامل تمام شهرها نیز می‌شود. انجمن مطالعات اجتماعی اداره آمار ایالات متحده نیز اطلاعات تفصیلی را درباره ویژگی‌های جمعیتی و اقتصادی نواحی جمعیتی بالای 250,000 نفر و سایر نواحی جمعیتی انتخابی که حداقل 65,000 نفر جمعیت دارند را در اختیار افراد قرار می‌دهند. هر دوی این مراکز به کارآفرینان امکان می‌دهند تا اطلاعات مورد نیاز خود را بدست آورند.

سیمای یک شرکت

شرکت هیربال

اسکات فیور به دنبال مکانی برای داروخانه محصولات طبیعی خود به نام هیربال بوده و در وهله اول به سراغ داده‌های جمعیتی اداره آمار ایالات متحده رفت. انجام تجزیه و تحلیل مذکور نه تنها تصویری از مشتریان بالقوه را در هر یک از نواحی در اختیار او قرار داد بلکه او را با داگلاس کانتی در کلرادو آشنا کرد که یکی از نواحی به سرعت در حال رشد کشور بود که برای دومین سال متوالی در صدر این لیست قرار می‌گرفت. ویژگی‌های حاصل از داده‌های جمعیتی این ناحیه نشان‌دهنده ساکنین جوان، ثروتمند و تحصیل کرده‌ای بود که تناسب کاملی با تعریف فیور از مشتریان هدف خود داشت. همانگونه که در حال جستجو در این ناحیه بود، او متوجه شد که داگلاس کانتی و ناحیه آراپاهو در همسایگی آن به ورزش بسیار علاقه‌مند بوده و محل تجمع بسیاری از قهرمانان ورزشی است که با مخاطبین هدف او همخوانی کاملی داشت. تحقیقات بیشتر او را به شهر لیتلتون رهنمون کرد که محلی برای تمرکز مشتریان هر دو ناحیه بوده ولی نرخ اجاره نسبتاً پائینی داشت.

اداره مرجع جمعیتی نیز یکسری اطلاعات تفصیلی را ارائه می‌دهد که از بسیاری از مراکز آماری گردآوری شده‌اند. سایت مذکور شامل مقالات مفیدی است که به بحث درباره الزامات سیمای در حال تغییر جمعیتی و اقتصادی کشور مثل تأثیر نسل پرزایی (افراد متعلق به انفجار جمعیتی دهه شصت میلادی) در اداره بازرگانی ایالات متحده در مرکز STAT وجود دارد که داده‌های مالی و اقتصادی را درباره ایالات متحده و همچنین داده‌های تجاری را برای ایالات متحده و اروپا در اختیار افراد قرار می‌دهد. در اینجا کارآفرینان می‌توانند از آخرین شاخص‌های قیمت مصرف‌کننده و تعداد خانه‌های در حال ساخت گرفته تا شرکای تجاری جهانی و نکاتی درباره انجام فعالیت‌های بازرگانی تقریباً در تمام کشورهای دنیا در اختیار داشته باشند.

منابع مفید دیگری نیز وجود دارند که بهتر است به آنها اشاره شود. مرکز ویژگی‌های جمعیتی ایالات متحده دارای یک کتاب سه جلدی است که شامل ایالات متحده، نواحی آن و تقسیم‌بندی نواحی بر اساس کد پستی است. این کتاب مفید مطالعات بازار را درباره بخش‌های مختلف جمعیتی ایالات متحده انجام داده که شامل قدرت خرید، بهای خرده‌فروشی بر حسب نوع کالاها، اطلاعات مربوط به استخدام و حقوق و دستمزد و پیش‌بینی‌های مربوط به شرایط اقتصادی است که در سطح نواحی انجام شده است. کارآفرینان می‌توانند از این کتاب برای تجزیه و تحلیل سطح رقابت در یک ناحیه خاص، ارزیابی پتانسیل فروش یک ناحیه خاص، مقایسه قدرت خرید مشتریان در نواحی گوناگون و نظایر اینها استفاده کنند. کتاب تحلیلگر بازار در زمینه سبک زندگی که به صورت سالیانه منتشر می‌شود، ویژگی‌های جمعیتی را متناسب با سبک زندگی افراد ارائه می‌کند.

قسمت اول این کتاب اطلاعاتی را درباره ویژگی‌های جمعیتی و سبک زندگی بر حسب "نواحی دارای تأثیر مسلط"¹ در اختیار شما قرار می‌دهد. قسمت دوم، اطلاعات جمعیتی و جغرافیایی را با توجه به 57 نوع سبک زندگی ارائه می‌کند. قسمت سوم، نواحی دارای تأثیر مسلط و سبک‌های زندگی را با توجه به 42 بخش جمعیتی ارائه می‌دهد. بهتر است که درباره نحوه استفاده از این منابع با آنها مشورت شود. کارآفرینان می‌توانند از کتاب "تحلیل‌گر بازار در زمینه سبک زندگی" استفاده کنند تا به عنوان مثال تعیین کنند که اعضای یک بخش خاص بازار به چه احتمالی دارای سگ هستند، مبادرت به جمع‌آوری اشیاء عتیقه نموده، گلف بازی می‌کنند، خانه‌ای برای گذران ییلاق و تعطیلات دارند، غالباً در حال پرواز هستند، در سهام یا اوراق قرضه سرمایه‌گذاری می‌کنند یا در مجموعه‌ای از فعالیت‌های دیگر مشارکت دارند.

سایر منابع داده‌های جمعیتی شامل مطالعات مربوط به مدیریت فروش و بازاریابی است که تحقیقاتی را درباره قدرت خرید انجام می‌دهد. این کتابچه که بصورت سالانه منتشر می‌شود، مبادرت به ارائه آمار، درجه‌بندی‌ها و پیش‌بینی‌هایی برای هر یک از نواحی و بازارهای مربوطه در ایالات متحده نموده و ویژگی‌های جمعیتی آن بر حسب سن، نژاد، شهر، ناحیه و ایالت تقسیم‌بندی شده است. این کتاب همچنین شامل اطلاعاتی درباره میزان هزینه‌های خرده‌فروشی و پیش‌بینی‌های مربوط به هر یک از دستجات مربوطه است. داده‌های این کتاب به 323 بازار فرعی تقسیم شده است. این مطالعه همچنین شامل چندین آمار منحصربه‌فرد است. درآمد خرید مؤثر یکی از معیارهای درآمد قابل مصرف بوده و شاخص قدرت خرید نیز یکی دیگر از این شاخص‌هاست که یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد قدرت خریدی است که جامعه در اختیار دارد. فروش‌های خرده-فروشی نیز برای تعیین توانایی بازار برای خرید کالاها یا خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد.

کتابچه راهنمای بازار نیز مشابه مطالعات انجام شده در زمینه قدرت خرید است ولی اطلاعات دیگری را در مورد بازارها در اختیار شما قرار می‌دهد. کتابچه مذکور شامل اطلاعات تفصیلی اقتصادی و جمعیتی است که دامنه آن دربرگیرنده آمار جمعیتی و درآمدی و اطلاعاتی درباره وضعیت آب و هوایی و شبکه‌های حمل و نقل برای بیش از 1600 شهر کلیدی در ایالات متحده و کانادا است. کتاب "بازار آمریکا، ویژگی‌های جمعیتی و الگوهای خرید" اطلاعات جمعیتی مفیدی را در هشت حوزه در اختیار شما قرار می‌دهد: تحصیلات، سلامت، درآمد، نیروی کار، شیوه زندگی، جمعیت، نژاد و قومیت و میزان مخارج و ثروت. بسیاری از جداول موجود در این کتاب از آمار دولتی گرفته شده‌اند ولی کتاب مذکور شامل بحثی درباره داده‌های مربوط به هر یک از جداول و پیش‌بینی رویدادهای آتی آن است. بسیاری از کاربران مزیت اولیه کتاب مذکور را در سهولت استفاده از آن می‌دانند.

"اطلس بازرگانی و راهنمای بازاریابی" گزارشاتی را در مورد بیش از 123,000 مکان در ایالات متحده در اختیار شما قرار می‌دهد که بسیاری از آنها از طریق گزارشات آماری موجود نیستند. این کتاب شامل یازده شاخص اقتصادی برای هر یک از بازارهای جغرافیایی عمده است. جداول این کتاب نشان‌دهنده روندهای جمعیتی، درآمد، قدرت خرید، تجارت، فعالیت‌های تولیدی و از همه مهم‌تر، نقشه‌های مرتبط با یکدیگر را در اختیار شما قرار می‌دهد. فرمت کتاب مذکور به گونه‌ای است که بسادگی می‌توان مقادیر زیادی از داده‌های ارزشمند را در هر یک از نواحی کشور (و همچنین حوزه‌های خاصی که در داخل یک ناحیه قرار دارند) گردآوری نمود.

"کتاب اطلس کدپستی و برنامه‌ریز بازار" یک ابزار برنامه‌ریزی بسیار مفید در مورد تعیین مکان و برنامه‌ریزی بازار است. این کتاب جزئیات کدهای پستی را در سراسر ایالات متحده همراه با نقشه‌های مربوط به ویژگی‌های فیزیکی مثل کوهها، رودخانه‌ها و شاهراه‌های اصلی در اختیار شما قرار می‌دهد. اطلس مذکور اطلاعات جمعیتی را درباره میزان جمعیت، درآمد خانوارها و فروش خرده‌فروشی بر حسب صنعت برای کدهای پستی سه رقمی در اختیار شما قرار می‌دهد. اداره آمار ایالات متحده نیز جدول تقسیم‌بندی نواحی بر حسب کدپستی را در اختیار شما قرار داده و وب سایت مخصوص به خود را دارد که ثروت داده‌های آماری را بر حسب کدپستی نشان می‌دهد. پایگاه داده‌های جدول تقسیم‌بندی نواحی بر حسب کدپستی در سراسر ایالات متحده به کاربران امکان می‌دهد تا جداولی را بر حسب کدپستی تهیه کرده و یا نقشه‌های مربوط به داده‌های جمعیتی را در این زمینه ترسیم کنند.

وظیفه تجزیه و تحلیل مکان‌های بالقوه گوناگون، که شامل گردآوری و تحلیل داده‌ها درباره طیف گسترده‌ای از متغیرهای جمعیتی و جغرافیایی است، یکی از وظایفی است که بر عهده کامپیوتر است. در حقیقت، تعداد فزاینده‌ای از کارآفرینان بر سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) تکیه دارند که برنامه‌های نرم‌افزاری قدرتمندی است که نقشه‌های ترسیم شده را با قابلیت‌های مدیریت پایگاه داده‌ها تلفیق می‌کنند تا کارآفرینان بتوانند مکان ایده‌آل شرکت‌های خود را تعیین نمایند. بسته‌های نرم‌افزاری GIS به کاربران امکان می‌دهند تا تقریباً از طریق تمام پایگاه‌های

¹ .areas of dominant influence

داده‌های حاوی اطلاعات ارزشمند، فرآیند جستجوی خود را انجام داده و نتایج مربوطه را روی نقشه یا به تفکیک ایالت‌ها یا یک شهر خاص یا حتی یک بلوک مشخص از یک شهر ترسیم کنند. نمایش‌های بصری و تصویری ارائه شده بیانگر آن دسته از روندهای بازرگانی هستند که در غیر این صورت غیرقابل تشخیص بودند. به عنوان مثال، با استفاده از برنامه‌های GIS، کارآفرینان می‌توانند پایه‌های فعلی مشتریان خود را روی نقشه با استفاده از رنگ‌های گوناگونی تعیین کنند که نشان‌دهنده تراکم گوناگون جمعیت است. آنها سپس می‌توانند بر حوزه‌هایی که بیشترین تمرکز مشتریان را دارد تمرکز کرده و یکسری اطلاعات تفصیلی را از کدهای پستی یا حتی خیابان‌های شهر بدست آورند. منشأ اصلی اطلاعات موجود درباره‌ی خیابان‌ها در GIS، فایل TIGER¹ اداره‌ی آمار ایالات متحده است (سیستم مرجع اطلاعات رسانی جغرافیایی که حاوی نقشه‌های توپوگرافی است) و حاوی اطلاعاتی است که به ازای هر فوت مربع از حوزه‌های آماری شهری در اختیار افراد قرار می‌گیرد. فایل TIGER حاوی نام و مکان هر یک از خیابان‌های شهر و اطلاعات تفصیلی برای 345 ناحیه‌ی شهری بزرگ است. اصولاً TIGER یک پایگاه داده‌های گسترده از ویژگی‌های جغرافیایی مثل خیابان‌ها، راه‌آهن و مرزهای سیاسی در سراسر ایالات متحده است که زمانی که با برنامه‌های ترسیم نقشه و پایگاه داده‌های جمعیتی تلفیق شود می‌تواند قدرتی باورنکردنی به کارآفرینان بدهد تا بتوانند مشتریان فعلی و بالقوه خود را با نقشه دیجیتالی که به آسانی قابل خواندن است پیدا کنند.

برنامه‌ی مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک متعلق به اداره کسب و کارهای کوچک (SBDC) نیز اطلاعاتی را درباره‌ی مکان در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد. این مراکز، که شامل بیش از 1100 مرکز در سراسر کشور هستند، در طیف گسترده‌ای از موضوعات، کمک‌های آموزشی، مشاوره‌ای، تحقیقاتی و سایر کمک‌های تخصصی را در اختیار کارآفرینان و مالکان کسب و کارهای فعلی قرار می‌دهند که البته همه‌ی این خدمات بصورت رایگان انجام می‌شود. این منابع یکی از منابع مهم خصوصاً برای کارآفرینانی به حساب می‌آیند که ممکن است امکان دسترسی به کامپیوتر نداشته باشند.

برای کارآفرینانی که به ویژگی‌های جمعیتی و آماری شهرهای بین‌المللی علاقمندند، سازمان یورو مونیتور اینترنت‌شنال و سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی² (OECD) منابعی عالی به حساب می‌آیند. هنگامی که یک کارآفرین بهترین قسمت یک ناحیه را شناسایی کرد، گام بعدی او ارزیابی تک‌تک ایالت‌ها در آن ناحیه است.

14-1-2: انتخاب ایالت

هر یک از ایالت‌ها دارای یک دفتر توسعه اقتصادی است که درصدد جذب شرکت‌های جدید است. اگر چه انتشارات تهیه شده توسط این دفاتر به نفع تعیین مکان در آن ایالت تمایل دارد، هنوز هم یکی از منابع اطلاعاتی عالی بوده و می‌تواند به کارآفرینان در ارزیابی شرایط بازرگانی در ایالت مذکور کمک کند. تعدادی از موضوعات کلیدی که باید آنها را مورد بررسی قرار داد شامل قوانین، مقررات و مالیات‌هایی است که بر مؤسسات بازرگانی حاکم بوده و مشوق‌ها یا اعتبارات سرمایه‌گذاری اعطاء شده به آن دسته از مؤسسات بازرگانی که در آنجا مستقر می‌شوند را مشخص می‌کند.

سایر عواملی که کارآفرینان باید هنگام انتخاب مکان در نظر بگیرند عبارتند از: نزدیکی به بازارها، نزدیکی به مواد خام مورد نیاز، نرخ‌های دستمزد، کمیت و کیفیت عرضه نیروی کار، فضای کلی بازرگانی، نرخ‌های مالیات، دسترسی به اینترنت و هزینه‌های عملیاتی.

نزدیکی به بازارها: برای تولیدکنندگان، نزدیکی به بازارهایی که درصدد خدمت‌رسانی به آن هستند، خصوصاً هنگامی که هزینه انتقال کالاهای نهایی در مقایسه با ارزش آن بسیار بالا باشد نقشی بسیار حیاتی دارد. نزدیکی به مشتریان نیز برای حفظ قابلیت رقابتی بسیار ضروری است. شرکت‌های خدماتی غالباً در می‌یابند که نزدیکی به مشتریان نقشی بسیار اساسی دارد. اگر شرکتی در تعمیر تجهیزات مورد استفاده در یک صنعت خاص فعال باشد، باید جایی مستقر شود که صنایع مذکور در آن متمرکز هستند. هر چه شرکتی از تخصص بالاتری برخوردار بوده یا هزینه‌ی نسبی انتقال کالاها به مشتریان بیشتر باشد، این همجواری به بازار اهمیت حیاتی‌تری در تصمیم‌گیری مکان خواهد داشت. به عنوان مثال، بسیاری از مراکز توزیع شرکت‌ها، با توجه به وضعیت مکانی سنت لوئیز در میسوری در مرکز کشور و دسترسی آسان به انواع سیستم‌های حمل و

¹ . Topographically Integrated Geographic Encoding Referencing

² . Organization for Economic Development and Cooperation

نقل به مرکز بسیاری از این شرکت‌ها تبدیل شده است. نه تنها مؤسسات بازرگانی در سنت لوئیز از نیروی کار تحصیل کرده نفع می‌برند بلکه می‌توانند کالاهای خود را به سرعت و با حداکثر کارایی به سراسر کشور منتقل کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت DenTek

جان جانیشسکی، شرکت DenTek را تأسیس نمود که مبادرت به عرضه محصولات بهداشتی دهان نموده و در پتالوما در کالیفرنیا قرار دارد. با این وجود، او به زودی متوجه شد که بیش از هشتاد درصد کالاهای حمل شده شرکت به شرق می‌سی‌سی‌پی منتقل شده و انتقال محصولات از کوه‌های راکی سه درصد به هزینه محصولات این شرکت می‌افزاید. در سال 2001، او تصمیم به انتقال مکان شرکت به ماریویل در ایالت تِنسی نمود. اگر چه مجبور بود کارکنان خود را تقریباً از نو استخدام کند (تعداد کمی از کارکنان شرکت تصمیم به نقل مکان از کالیفرنیا گرفتند)، مطمئن بود که این جابجایی سبب افزایش قابلیت رقابت شرکت او خواهد شد. او می‌گوید، "این مهم‌ترین تصمیم مالی بود که تاکنون اتخاذ کرده بودیم. ما تمام پول‌های مذکور را به شرکت بازگردانده و در نتیجه فروش دو برابر شد."

نزدیکی به مواد خام مورد نیاز: اگر شرکتی نیازمند مواد خامی است که حمل و نقل آن سخت یا گران است، ممکن است نیازمند مکانی نزدیک منابع مواد خام مذکور باشد. به عنوان مثال، یکی از تولیدکنندگان خاص نوعی چینی خاص، مکانی را در نزدیکی رگه‌ای از خاک چینی کاتولین مستقر کرد. خاک رس با قدرت جذب بالا در ساخت این محصول به کار می‌رود. حمل این مواد سنگین و کم ارزش به فواصل دور غیرممکن و غیرسودآور بود. در سایر مواردی که حجم یا وزن عامل چندان مهمی به حساب نمی‌آید، تعیین مکان تولید در نزدیکی عرضه‌کنندگان می‌تواند منجر به تحویل سریع و کاهش هزینه‌های نگهداری موجودی شود. ارزش محصولات و مواد، هزینه حمل و نقل و عملکرد منحصربه‌فرد همگی با یکدیگر تعامل دارند تا تعیین کنند که یک مؤسسه بازرگانی تا چه حد باید نزدیک منابع تأمین مواد اولیه خود باشد.

نرخ‌های دستمزد: نرخ‌های دستمزد فعلی و پیش‌بینی شده یکی دیگر از معیارهای مقایسه بین ایالت‌هاست. دستمزدها در بعضی از مواقع می‌توانند از یک ناحیه یا بخش تا ناحیه دیگر متفاوت بوده و به میزان قابل توجهی بر هزینه‌های انجام فعالیت‌های بازرگانی در شرکت تأثیر بگذارند. به عنوان مثال، با توجه به اطلاعات اداره آمار، میانگین نرخ دستمزد ساعتی کارکنان (شامل دستمزد و مزایا) از حداقل 19/73 دلار در جنوب تا حداکثر 37/83 دلار در شمال غربی متغیر است. تفاوت نرخ دستمزد در این نواحی جغرافیایی حتی می‌تواند از این هم بیشتر باشد. هنگام بررسی نرخ‌های دستمزد، کارآفرینان باید نرخ‌های دستمزد مشاغل مربوط به صنایع یا شرکت‌های خاص خود را در نظر بگیرند. علاوه بر مطالعات دولتی، تبلیغات روزنامه‌های محلی نیز می‌تواند ایده‌ای را درباره مقیاس دستمزد در ناحیه مذکور در اختیار کارآفرین قرار دهد. علاوه بر این، کارآفرینان می‌توانند آخرین مطالعات انجام شده در زمینه حقوق و دستمزد را با یک ایمیل یا تماس تلفنی به اتاق بازرگانی محلی برای شهرها یا نواحی مورد نظر دریافت کنند. کارآفرینان باید نه تنها نرخ‌های دستمزد رایج بلکه روند مربوطه را بررسی کنند. نرخ افزایش دستمزد در مقایسه با سایر ایالت‌ها چگونه است؟ یکی دیگر از عوامل مؤثر بر نرخ دستمزد، سطح فعالیت اتحادیه‌های کاری در یک ایالت است. فعالیت اتحادیه‌های کاری در ایالت مورد نظر ظرف دو سال گذشته چگونه بوده است؟ آیا این فعالیت‌ها در حال افزایش یا کاهش‌اند؟ کدامیک از صنایع در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه اتحادیه‌ها قرار گرفته‌اند؟

نیازهای مربوط به تأمین نیروی کار: برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی، خصوصاً شرکت‌هایی که با تکنولوژی سروکار دارند، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک مکان بالقوه، ترکیب نیروی کار محلی است. کارآفرینان هنگام تجزیه و تحلیل عرضه نیروی کار در یک مکان بالقوه باید دو عامل را در نظر بگیرند. تعداد نیروی کار موجود در این ناحیه و سطح تحصیلات، آموزش، قابلیت انطباق و تجربه آنها.

سیمای یک شرکت

شرکت کامپیوتری گیتوی

هنگامی که تد وایت، مؤسس شرکت کامپیوتری گیتوی متوجه شد که جذب مدیران ارشد و ایستادن در رأس صنعت پویای کامپیوتر برای دفتر مرکزی این شرکت در داکوتای جنوبی مشکل شده است، او مرکز تشکیلاتی خود را به یکی از حومه‌های سن‌دیه‌گو در کالیفرنیا منتقل کرد که مرکز نیروی کار متخصص و فعالیت‌های دارای تکنولوژی بالا بود. از هنگام جابجایی دفتر مرکزی شرکت، او تقریباً تمام پست‌های مدیریت ارشد خود را از طریق نیروی مستعد محلی تأمین کرده است. وایت می‌گوید، "واقعاً به نظر می‌رسد که این مکان یک مکان بسیار عالی برای استخدام افراد است که در هیچ جای دیگری نظیر آن وجود ندارد." چون هزینه‌های عملیاتی در داکوتای جنوبی بسیار پایین‌تر از کالیفرنیا بوده و داکوتای جنوبی هیچ مالیات بر درآمدی را برای ایالت منظور نمی‌کند، تولید و عملیات پشتیبانی این شرکت نیز در نزدیکی این شهر مستقر شده است.

البته، کارآفرینان بدنبال آگاهی از این موضوع هستند که چه تعداد از افراد واجد شرایط در این ناحیه وجود دارند تا کار مورد نیاز در زمینه فعالیت بازرگانی مورد نظر را انجام دهند. با این وجود، آمار مربوط به بیکاری و هزینه‌های نیروی کار، خصوصاً اگر شرکت نیازمند افرادی با قابلیت‌های خاص باشد، می‌تواند در بعضی از مواقع گمراه‌کننده باشد. بعضی از ایالت‌ها با وعده نیروی کار ارزان درصدد جذب صنایع خاص برآمده‌اند. متأسفانه، تعیین مکان مؤسسات بازرگانی در این ایالت‌ها با مشکلات زیادی مواجه است چرا که نیروی کار غیرماهر یا سطح پایینی در آنجا وجود دارد که هیچ تناسبی با کار شرکت‌ها ندارند.

آگاهی از ماهیت واقعی نیروی کار مورد نیاز و آماده‌سازی پیشاپیش شرح شغل و ویژگی‌های شغلی به مالکان مؤسسات بازرگانی کمک می‌کند تا تعیین کنند که آیا انطباق مناسبی با مجموعه نیروی کار موجود وجود دارد یا نه. بررسی صنایع عمده‌ای که در حال حاضر در این ناحیه فعالیت می‌کنند علائمی را درباره ویژگی‌های نیروی کار محلی در اختیار شما قرار می‌دهد. بررسی وضعیت دبیرستان‌ها، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها در این ایالت برای تعیین تعداد فارغ‌التحصیلان در حوزه‌های خاص تحصیلی می‌تواند ایده‌هایی را درباره منبع محلی نیروی کار واجد شرایط در اختیار شما قرار دهد. مجدداً، با استفاده از داده‌های حقوق و دستمزد، اتاق‌های بازرگانی و مؤسسات توسعه صنعتی در مکان‌های موردنظر، همیشه می‌توان اطلاعات مورد نیاز را درباره تعداد کارکنان، مهارت‌ها، دانش یا آموزش‌های خاص آنها بدست آورد. این برنامه‌ریزی‌ها منجر به انتخاب مکانی می‌شود که یک منبع یکنواخت نیروی کار واجد شرایط خواهد بود.

فضای کلی بازرگانی: نگرش کلی شما نسبت به نوع فعالیت بازرگانی چگونه است؟ آیا قوانینی در این زمینه به تصویب رسیده که محدودیت‌هایی را بر نحوه فعالیت شرکت اعمال می‌کند؟ آیا ایالت مذکور مالیات بر درآمد شرکت‌ها را وضع نموده است؟ آیا مالیات بر موجودی وجود دارد؟ آیا "قانون آسمان آبی"¹ وجود دارد که مانع فعالیت شرکت‌های خاص در روزهای خاصی شود؟ آیا ایالت مذکور برنامه‌های حمایت از مؤسسات بازرگانی کوچک یا کمک مالی به کارآفرینان را در دستور کار خود دارد؟ آیا شما در یک ناحیه روستایی مستقر هستید که می‌تواند وام‌های ویژه یا برنامه‌های پیشبرد خاص را در اختیار شما قرار دهد؟ اینها تعدادی از موضوعاتی است که مالکان شرکت‌ها باید برای تعیین مناسب‌ترین مکان، آنها را بین ایالت‌های مختلف با یکدیگر مقایسه کنند.

بعضی از ایالت‌ها در مقایسه با سایرین، دوستدار شرکت‌های کوچک هستند. به عنوان مثال، مجله کارآفرین، اخیراً فورت وُرت در آرلینگتون در تگزاس را به عنوان یکی از بهترین مکان‌ها برای شرکت‌های کوچک معرفی کرده و به نگرش مثبت آن نسبت به رشد و توسعه شرکت‌های کوچک به عنوان دارایی‌های اصلی آن اشاره کرده است. بسیاری از عوامل باعث می‌شوند که فورت وُرت (که به واسطه محوطه دامداری آن به عنوان شهر گاوها شناخته می‌شود) به یک مکان مطلوب تبدیل شده و شامل پایه اقتصادی متنوع و یک هسته قوی با بیش از چندین شرکتی است که در زمره پانصد شرکت برتر مجله فورچون آمده‌اند و یک جمعیت قابل توجه سرمایه‌گذار بخش خصوصی علاقمند به سرمایه‌گذاری در شرکت‌های خوش‌آتیۀ کوچک و چندین برنامه حمایتی محلی و ایالتی است که کمک‌ها و توصیه‌هایی را به کارآفرینان ارائه می‌دهد. رُسناس ایجاد شده در نواحی بازرگانی شهری در حال ایجاد فرصت‌های جدیدی برای شرکت‌های کوچک بوده و فرودگاه بین‌المللی فورت وُرت و فرودگاه آلیانس (یک فرودگاه تخصصی تجاری) بخش‌های مهمی از ساختارهای زیربنایی آنرا تشکیل می‌دهند.

¹ . blue laws

نرخ‌های مالیات: یکی دیگر از عوامل مهمی که کارآفرینان هنگام بررسی ایالت‌ها برای یافتن مکان بالقوه باید آنرا در نظر بگیرند، بار مالیاتی تحمیل شده به مؤسسات بازرگانی و افراد است. مالیات بر درآمد ممکن است ملموس‌ترین مالیاتی باشد که ایالت‌ها بر مؤسسات بازرگانی و افراد وضع می‌کنند ولی کارآفرینان باید تأثیر مالیات بر حقوق، مالیات بر فروش، مالیات بر دارایی‌ها، مالیات بر موجودی و مالیات‌های تخصصی را بر بهای تمام شده عملیات خود در نظر بگیرند. در حال حاضر، هفت ایالت هیچگونه مالیات بر درآمدی را برای شهروندان خود منظور نمی‌کنند ولی دولت‌های ایالتی همیشه مالیات‌هایی از انواع مختلف را برای مؤسسات بازرگانی و افراد در نظر می‌گیرند. در بعضی از موارد، ایالت‌ها نرخ‌های مالیات ویژه‌ای را در نظر گرفته یا با شرکت‌های ایجادکننده اشتغال و شرکت‌هایی که منجر به تحرک اقتصاد محلی می‌شوند درباره مالیات بر سر میز مذاکره می‌نشینند.

سیمای یک شرکت

شرکت الکترونیکی Acclaim

بروس کوان، که اصالتاً کالیفرنایی است، پس از فارغ‌التحصیلی از UCLA، شرکت الکترونیکی Acclaim را تأسیس نمود، که مبادرت به تولید و توزیع تراشه‌های الکترونیکی و محصولات کامپیوتری در کارلسد در کالیفرنیا می‌کند. با این وجود، او اخیراً تصمیم به تغییر مکان شرکت خود به لاس وگاس در نوادا نموده است که هزینه‌های مالیات و هزینه‌های قانونی در آن بسیار پایین‌تر است. در حقیقت، ایالت نوادا هیچ مالیاتی روی شرکت‌ها، قراردادهای واگذاری امتیاز، افزایش ارزش سرمایه یا موجودی انبار وضع نمی‌کند. او می‌گوید که جابجایی به نوادا هزینه‌های عملیاتی سالیانه این شرکت را به میزان چهل درصد کاهش داده است.

دسترسی به اینترنت: دسترسی به اینترنت سریع و مطمئن یکی از عوامل بسیار مهم در تعیین مکان شرکت است. دسترسی به اینترنت سریع از طریق اینترنت کابلی، اینترنت ADSL یا خطوط T1 اهمیتی اساسی برای شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا و فعال در زمینه تجارت الکترونیکی دارد. حتی شرکت‌هایی که ممکن است فعالیت‌های بازرگانی خود را از طریق اینترنت انجام ندهند در حال حاضر دریافته‌اند که به عنوان یک ابزار بازرگانی مجبور به استفاده از اینترنت هستند. شرکت‌هایی که در تکنولوژی ارتباطات عقب هستند خود را در عدم مزیت رقابتی شدیدی می‌بینند.

سیمای یک شرکت

هنگامی که داریل لیونز، یک گله‌دار نسل سوم شروع به پرورش گله‌های آنگوس و فروش آنها از طریق دامداری خود در اوکلاهما نمود، تمام فروش 140,000 دلاری سال اول خود را به مشتریانی انجام داد که در شعاع صد مایلی آن قرار داشتند. سپس، او شروع به استفاده از اینترنت به عنوان یک ابزار بازاریابی نموده و فروش آن به 600,000 دلار افزایش یافت. اکنون، لیونز که به مشتریانی در سراسر دنیا دسترسی دارد، انتظار دارد که فروش خود را به بیش از 1/5 میلیون دلار برساند. با این وجود، یکی از مشکلاتی که لیونز در زمینه مکان خود با آن مواجه است خدمات اینترنتی سریع و قابل اعتماد است. شرایط آب و هوایی نامناسب چندین بار در سال منجر به ایجاد اختلال در خدمات تلفنی و اینترنتی شده و بنا بر تخمین‌های انجام شده، با هر بار قطع این خطوط زبانی حدود سه تا چهار هزار دلار به شرکت مذکور وارد می‌شود.

هزینه‌های عملیاتی: هنگام بررسی یک ایالت برای استقرار شرکت، کارآفرین باید کل هزینه‌های عملیاتی شرکت مذکور را در نظر بگیرد. به عنوان مثال، در مقایسه با کل کشور، ممکن است در یک ایالت هزینه‌های تأسیسات و امکانات پایین ولی هزینه‌های نیروی کار و مالیات بالا باشد. برای انتخاب مکان مناسب، کارآفرینان باید تأثیر کل هزینه‌های عملیاتی یک ایالت را بر شرکت خود در نظر بگیرند. ماتریس ارزیابی مربوطه در جدول 1-14 آمده است.

جدول 14-1

ماتریس ارزیابی مکان

معیار مکان	وزن	امتیاز موزون مکان (وزن × امتیاز)		
		مکان 1	مکان 2	مکان 3
کیفیت نیروی کار				
نرخهای دستمزد				
اتحادیه‌ها				
هزینه‌های مربوط به دارایی‌ها و ساختمان				
هزینه‌های امکانات				
هزینه‌های حمل و نقل				
بار مالیاتی				
کمک‌های دانشگاهی و آموزشی				
مشوقهای سرمایه‌گذاری				
موجود بودن مواد خام				
کیفیت زندگی				
سایر موارد				
امتیاز کل				
<p>برای هر یک از معیارهای تعیین مکان یک ضریب وزنی را اختصاص دهید که منعکس‌کننده اهمیت نسبی آن برای شرکت شما باشد. سپس، هر یک از مکانها را در مقیاس یک (پایین) تا پنج (بالا) ارزیابی کنید. امتیاز موزون (وزن × امتیاز) را برای هر یک از مکانها محاسبه کنید. در نهایت، کل امتیازهای موزون هر یک از مکانها را با یکدیگر جمع کنید. مکانی که بالاترین امتیاز کل را دارد بهترین مکان برای شرکت شماست.</p>				

سیمای یک شرکت

شرکت Neuron Farm

هنگامی که Johnson Glenberg شرکت Neuron Farm، شرکتی که کاربردهای آموزشی اینترنتی تهیه می‌کند را تأسیس نمود، تصمیم به استقرار در مدیسون در ایالت ویسکونزین (در مقایسه با ایالت اصلی خود در کالیفرنیا) گرفت. چون او نیازمند برنامه‌ریزان و متخصصان تکنولوژی ماهر بود، در وهله اول با خود اندیشید که کالیفرنیا می‌تواند مکانی ایده‌آل باشد چرا که تمرکز بالایی از شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا در آنجا وجود دارد (خصوصاً در Silicon Valley). تحت تأثیر هزینه‌های بالای انجام فعالیت‌های بازرگانی در مدیسون، او متوجه شد که یک دانشگاه بزرگ و یک منبع آماده تأمین استعدادها، نرم‌افزاری و کارکنان کارآمد تکنولوژیکی در آنجا وجود دارد. سطح بالای استفاده از اینترنت در شهر مذکور، کیفیت زندگی و برنامه‌های دولتی که برای کمک به کارآفرینان طراحی شده بود (به همراه کمک‌هایی که در تهیه طرح کسب و کار صورت می‌گرفت) سبب شد که این شهر تمام جذابیت‌های لازم را برای او ایجاد کند.

14-1-3: انتخاب شهر

روندهای جمعیتی: تجزیه و تحلیل لیست "مناسب‌ترین شهرها برای انجام فعالیت‌های بازرگانی" که هر ساله توسط بسیاری از مجلات منتشر می‌شود نشان‌دهنده یک روند ثابت است. شرکت‌های کوچک موفق در یک شهر، رشد جمعیت شهر مذکور را مورد بررسی قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، وجود مشتریان بالقوه بیشتر بدان معناست که شرکت مذکور از شانس موفقیت بیشتری برخوردار است.

سیمای یک شرکت

شرکت خدمات مشاوره‌ای روابط عمومی و بازاریابی برتر

در سال 1999، هنگامی که Michelle tell و James Woodruff در هتل‌ها و کازینوهای لاس وگاس کار می‌کردند، آنها علائمی را مشاهده کردند مبنی بر اینکه شهر مذکور در حال ورود به یک دوره جهش سریع است. حق با آنها بود. بیش از 6,000 نفر در هر ماه به کلارک کانتی در نوادا می‌رفتند که در نزدیکی لاس وگاس قرار دارد. Woodruff می‌گوید، "ما شاهد رشد سریع جمعیت شهر، نرخ‌های پایین مالیات، محیط شرکت‌پسند و هزینه‌های زندگی منطقی، آنها برای آغاز فعالیت بازرگانی ما وجود دارد." تحت تأثیر رشد سریع جمعیت شهر، نرخ‌های پایین مالیات، محیط شرکت‌پسند و هزینه‌های زندگی منطقی، آنها شرکت خدمات مشاوره‌ای روابط عمومی و بازاریابی برتر را راه‌اندازی کردند که از یک کسب و کار خانگی به شرکتی با پانزده کارمند و درآمد سالیانه‌ای بیش از 1/5 میلیون دلار تبدیل شده است.

کارآفرینان باید اطلاعات بیشتری درباره شهرهایی داشته باشند که فعالیت‌های بازرگانی آنها در آن مستقر شده و مهم‌تر از آن، درباره مردمی که در این شهرها زندگی می‌کنند باید اطلاعاتی را در اختیار داشته باشند. با تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیتی، یک کارآفرین می‌تواند به بررسی جزئیات یک شهر پرداخته و لذا تصمیم‌گیری در مورد استقرار شرکت، چیزی بیش از یک حدس یا بدتر از آن، انداختن تیر در تاریکی خواهد بود. مطالعه ویژگی‌های ساکنین یک شهر شامل اندازه و تراکم جمعیت، روند رشد، اندازه خانواده‌ها، ساختار نسبی، تحصیلات، سطح درآمد، تقسیم‌بندی مشاغل، جنسیت، مذهب، نژاد و ملیت، واقعیت‌هایی را در اختیار کارآفرین قرار می‌دهد که برای اتخاذ یک تصمیم آگاهانه درباره مکان باید از آنها آگاه باشد. در حقیقت، با استفاده از داده‌های آماری پایه‌ای، کارآفرینان می‌توانند حتی ارزش خانه‌های این منطقه، تعداد اتاق‌ها، تعداد اتاق خواب‌ها، درصد جمعیتی که مالک خانه‌های خود هستند و میزان پرداخت اجاره یا رهن برای خانه‌های استیجاری را در اختیار داشته باشند. تصور کنید که این اطلاعات برای شخصی که درصدد راه‌اندازی یک فروشگاه برای فروش محصولات از قبیل تختخواب و لوازم حمام است تا چه حد مفید است!

مکان یک شرکت باید با بازار کالاها و خدمات آن همخوانی داشته باشد. تهیه سیمای جمعیتی به کارآفرین مذکور می‌گوید که یک مکان خاص تا چه حد با وضعیت بازار هدف او همخوانی دارد. به عنوان مثال، کارآفرینی که درصدد افتتاح یک فروشگاه آثار هنری است احتمالاً نیازمند اطلاعات خاصی درباره درآمد خانواده‌ها، اندازه خانواده‌ها، سن و تحصیلات آنهاست. چنین فروشگاه‌هایی باید در جایی واقع باشد که مردم برای محصولات آن ارزش قائل شده و درآمد اضافی برای خرید آنرا در اختیار داشته باشند.

روندها یا تغییرات مؤلفه‌های جمعیتی ممکن است معنی‌دارتر از روندهای کلی جمعیتی باشند. به عنوان مثال، اگر جمعیت یک شهر بسرعت در حال پیر شدن باشد، درآمد قابل تصرف مردم ممکن است رو به کاهش نهاده و شهر مذکور به تدریج رو به نابودی باشد. از طرف دیگر، شهری ممکن است رشد سریعی را از نظر جمعیت افراد حرفه‌ای پردرآمد و جوان تجربه کند. به عنوان مثال، چون آتلانتا در ایالت جورجیا دارای یکی از بهترین ساختارهای زیربنایی در دنیا بوده، هزینه‌های پائینی در زمینه انجام فعالیت‌های بازرگانی داشته و امکان دسترسی آسانی برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌جو دارد، گروه‌هایی از جوانان را به خود جذب کرده که بسیاری از آنان کارآفرینان هستند. در نتیجه شهر مذکور، که میانۀ سنی¹ ساکنان آن 31/9 سال است، شاهد انفجار شرکت‌های جدیدی بوده است که هدف آنها جوانانی با درآمدهای فزاینده و مصرف‌گرایی شدید است.

میزان داده‌های موجود درباره جمعیت هر شهر یا ناحیه با یکدیگر متفاوت است. این آمارها به مالکان شرکت‌های بالقوه امکان می‌دهد تا طیف گسترده‌ای از شهرها یا نواحی را با یکدیگر مقایسه کرده و گزینه‌های خود را به تعداد محدودی کاهش دهند که ارزش بررسی بیشتر را دارد. تجزیه و تحلیل این داده‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که مکان‌های نامطلوب را کنار گذاشته و لیست مکان‌های مطلوب را به تعداد کمی کاهش دهیم ولی این امر سبب نمی‌شود که تصمیم نهایی درباره تعیین مکان صرفاً از این طریق اتخاذ شود. کارآفرینان باید مکان‌های بالقوه را در وهله اول به صورت "یک لیست مختصر" تهیه کنند. تنها با این بررسی دقیق است که کارآفرین می‌تواند عوامل نامشهود بینشی خود را در فرآیند تصمیم‌گیری بگنجانند. صرف زمان در یک مکان بالقوه به کارآفرین مذکور می‌گوید که نه تنها چه تعداد از مردم وارد این مکان می‌شوند بلکه نحوه توقف آنها چگونه بوده و مبادرت به خرید چه چیزهایی می‌کنند. قدم‌زدن یا رانندگی در این ناحیه علائمی را در اختیار کارآفرینانی قرار می-

¹ . median age

دهند که نشان‌دهنده نحوه زندگی و کار مردم در آن ناحیه است. خانه‌های آنها چگونه است؟ آنها چه نوع خودروهایی سوار می‌شوند؟ آنها در چه مرحله‌ای از زندگی هستند؟ آیا بچه دارند؟ آیا این ناحیه در حال رشد است یا اینکه وارد مرحله افول خود شده است؟

سیمای یک شرکت

شرکت Planet Tan

هنگامی که تونی هارد، مالک شرکت Planet Tan، یک زنجیره سالن‌های برنزه کردن افراد در دالاس در حال بررسی مکان جدیدی برای یکی از شعبات شرکت خود است با استفاده از داده‌های جمعیتی کار خود را آغاز کرده و تنها بدنبال یافتن مکان‌هایی است که حداقل صد هزار سکنه در شعاع سه تا پنج مایلی آن زندگی کنند. پس از محدود کردن گزینه‌ها با استفاده از داده‌های جمعیتی، سری به مکان‌های بالقوه زده و شرایط خانه‌ها و ساختمان‌ها را از نزدیک مورد بررسی قرار داده، با مالکان شرکت‌های فعلی صحبت کرده، نگاهی به شرکت‌های مکمل در این ناحیه انداخته و با سکنه محلی صحبت می‌کند تا درباره علاقه آنها به حمایت از سالن‌های مذکور قضاوت کند. اگر دست کم سی درصد از مشتریان بالقوه‌ای که او با آنها مصاحبه کرده ابراز علاقه کردند تا مشتری شرکت شوند، مکان مذکور راه‌اندازی خواهد شد.

هنگام ارزیابی شهرها به عنوان مکان‌های احتمالی فعالیت‌های بازرگانی، کارآفرینان باید عوامل زیر را در نظر بگیرند:

رقابت: برای بعضی از خرده‌فروشان، کاملاً منطقی است که در نزدیکی رقبای خود قرار بگیرند چرا که فعالیت‌های مشابهی که در نزدیکی یکدیگر قرار گرفته‌اند می‌توانند منجر به افزایش جریان ترافیکی برای هر دو فروشگاه شوند. این استراتژی مکانی خصوصاً برای محصولاتی کارایی دارد که مشتریان به احتمال زیاد به مجموعه‌ای از فروشگاه‌ها مراجعه می‌کنند تا بتوانند مقایسه‌ای را بین اجناس آنها انجام دهند. به عنوان مثال در بسیاری از شهرها، دلالان خودرو در یک قطب فروش وسایل نقلیه موتوری (خیابان ماشین‌فروش‌ها) مستقر شده و بدنبال ایجاد یک مرکز جذب مشتری هستند. سهولت مشاهده چندین مارک مختلف خودرو که همگی در فاصله نزدیک یکدیگر قرار گرفته باشند سبب می‌شود که مشتریان یک ناحیه تجاری قابل توجه به این قسمت جلب شوند. استقرار رقبا در نزدیکی یکدیگر یکی از استراتژی‌های رایج رستوران‌ها است.

سیمای یک شرکت

شرکت Stax Omega

هنگامی که جرج استاتاکیس ششمین رستوران خود به نام Stax Omega را در گرینویل در کارولینای جنوبی تأسیس نمود، مکانی را در محل تقاطع یک شاهراه بین ایالتی و یک خیابان شلوغ انتخاب کرد که چندین رستوران معروف دیگر در آنجا مشغول فعالیت بودند. با سال‌ها تجربه در صنعت رستوران، استاتاکیس می‌دانست که خوشه‌ای از رستوران‌ها می‌توانند منجر به رونق فعالیت‌های بازرگانی برای همه آنها شود. او می‌گوید، "من همیشه ایده استقرار رستوران‌های خود در نزدیکی رقبا را دوست دارم."

البته، این استراتژی دارای محدودیت‌هایی است. تجمع بیش از حد مؤسسات بازرگانی مشابه در یک ناحیه می‌تواند تأثیر نامطلوبی بر سودآوری شرکت‌های رقیب داشته باشد. ماهیت فعالیت‌های بازرگانی را در این ناحیه در نظر بگیرید. آیا آنها کالاهایی با کیفیت مشابه یا خدمات قابل مقایسه را به مشتریان ارائه می‌کنند؟ کالاها یا خدمات یک شرکت ممکن است بهتر از کالاها یا خدماتی باشند که رقبا در حال حاضر ارائه کرده و این امر می‌تواند یک مزیت رقابتی را در اختیار شرکت مذکور قرار دهد.

مطالعه اندازه بازار یک کالا یا خدمت و تعداد رقبای فعلی به کارآفرین کمک می‌کند تا این موضوع را تعیین کند که آیا او می‌تواند سهم قابل توجهی از بازار را برای کسب سود تسخیر کند یا نه. مجدداً، گزارشات جمعیتی می‌تواند یکی از منابع ارزشمند اطلاعات باشد. الگوهای کسب و کار محلی یک ساختار کامل را به همراه جزئیات فعالیت‌های بازرگانی در زمینه‌های تولید، عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و خدمات مختلف در اختیار شما قرار داده و حقوق سالیانه شرکت‌ها و تعداد کارکنان را به تفکیک نواحی مذکور در اختیار شما قرار خواهد داد. کتاب "الگوهای کسب و کار به تفکیک کدپستی" همان داده‌ها را در اختیار شما قرار می‌دهد با این تفاوت که داده‌ها را بر حسب کدپستی تقسیم‌بندی می‌کند. کتابچه آمار اقتصادی، یک دیدگاه کلی را درباره فعالیت‌های بازرگانی در این ناحیه، میزان فروش آنها (با سایر معیارهای تولید)، اشتغال، حقوق و شکل سازمان

در اختیار شما قرار می‌دهد. کتابچه مذکور هشت دسته‌بندی را درباره صنایع انجام داده که شامل خرده‌فروشی، عمده‌فروشی، خدمات، تولید، ساختمان و غیره بوده و آمارهایی را نه تنها در سطح ملی بلکه در سطح ایالتی، حوزه‌های آماری شهری، نواحی، مکان‌های با بیش از 2,500 نفر سکنه و کدپستی در اختیار شما قرار می‌دهد. کتابچه آمارهای اقتصادی یکی از ابزارهای مفید برای کمک به کارآفرینان است تا مشخص کنند که آیا نواحی مورد نظر از سوی رقبا اشباع شده است یا خیر.

خوشه‌سازی¹: بعضی از شهرها دارای ویژگی‌هایی هستند که منجر به جذب صنایع خاصی شده و در نتیجه شرکت‌ها بدنبال تشکیل خوشه در آنجا هستند. خوشه‌ها محل تمرکز جغرافیایی شرکت‌های به هم مرتبط، عرضه‌کنندگان تخصصی و ارائه‌کنندگان خدماتی است که در این ناحیه وجود دارند. با توجه به نظر مایکل پورتر، پروفیسور دانشگاه هاروارد، خوشه‌ها از این جهت واجد اهمیت هستند که به شرکت‌های موجود امکان می‌دهند تا بهره‌وری خود را افزایش داده و به مزیت رقابتی دست یابند. به عنوان مثال، شهر آستین در تگزاس، به واسطه نیروی کار آموزش دیده، تحصیلکرده و دارای قابلیت‌های تکنولوژیکی بالا، کعبه آمل شرکت‌های دارای تکنولوژی بالاست. این شهر که محل استقرار شرکت کامپیوتری دل و هیولت‌پاکارد است به شرکت‌های تکنولوژی کوچک دقیقاً همان چیزی را می‌دهد که بدان نیاز دارند. هنگامی که تمرکز شرکت‌ها ریشه در یک شهر داشته باشد، سایر مؤسسات بازرگانی که در این صنایع مشغول فعالیت هستند نیز تمایل به نقل مکان به آنجا خواهند داشت.

سیمای یک شرکت

شرکت "به موسیقی گوش بده و با آن زندگی کن"

به عنوان مثال، شهر نیویورک از گذشته‌های دور مرکز صنایع تبلیغات، مدها، منابع مالی و انتشارات بوده است. به همین دلیل است که آلیسا ویرمن تصمیم به جابجایی شرکت انتشاراتی خود به نام "به موسیقی گوش بده و با آن زندگی کن" از کالیفرنیا به مکانی در نیوجرسی نمود که فاصله چندانی با نیویورک شلوغ ندارد. همجواری نزدیک با شرکت‌های انتشاراتی در نیویورک فرصتی استثنائی را در اختیار شرکت او قرار داد. از آن تاریخ تاکنون تعداد کارمندان آن به شش نفر افزایش یافته و درآمد سالیانه‌ای بیش از یک میلیون دلار بدست آورده است. او می‌گوید، "هنگامی که به اینجا نقل مکان کردیم، شرکت واقعاً از زمین بلند شد". او بدین علت نیوجرسی را به عنوان مکان فعالیت خود انتخاب کرده که هزینه‌های عملیاتی آن پائین‌تر بوده و فضای کافی انبار را در اختیار دارد.

سازگاری با جامعه: یکی از موارد نامشهودی که تنها از طریق مشاهده نواحی مذکور می‌توان آنرا درک کرد، درجه سازگاری و انطباق یک مؤسسه بازرگانی با محیط اطراف است. به عبارت دیگر، وجهه یک شرکت کوچک باید با شخصیت و هویت یک شهر همخوانی داشته و با نیازها و خواسته‌های سکنه آن هماهنگ باشد. به عنوان مثال، خیابان باکلاس رودئو درایو یا پالم بیچ در پورلی هیلز مرکز استقرار فروشگاه‌هایی است که با ویژگی‌های سکنه ثروتمند این ناحیه همخوانی دارد. فروشگاه‌هایی مثل کارتیه و تیفانی و فروشگاه‌های تخصصی طراحی لباس در این ناحیه به وفور وجود داشته و در حال خدمت‌رسانی به سکنه ثروتمند و مشهور این ناحیه هستند.

قوانین و مقررات محلی: قبل از استقرار در یک شهر، کارآفرینان باید مسئولیت‌های قانونی که دولت‌های محلی بر آنها وضع می‌کنند را در نظر بگیرند. مقررات دولتی بر بسیاری از جنبه‌های عملیات شرکت‌های کوچک تأثیر گذاشته و حتی شامل دریافت مجوزهای بازرگانی، مجوز نصب تابلوی فروشگاه و تخلیه زباله‌هاست. بعضی از شهرها مرکز فعالیت فعالان قانونی است که قوانین متعددی را وضع می‌کنند که مانع شکل‌گیری مؤسسات بازرگانی می‌شود. سایر شهرها رویکرد سهل‌گیرانه‌تری داشته و محدودیت‌های کمی را برای فعالیت‌های بازرگانی وضع می‌کنند.

قوانین ناحیه‌بندی می‌تواند تأثیر عمده‌ای بر تصمیم کارآفرین در تعیین مکان داشته باشد. ناحیه‌بندی سیستمی است که یک شهر یا ناحیه را به بخش‌ها یا قسمت‌های کوچکی تقسیم می‌کند که امکان کنترل استفاده از زمین، ساختمان‌ها و مکان‌ها را فراهم می‌کند. هدف از اینکار قرار دادن فعالیت‌های مشابه در مکان‌های مناسب است. به عنوان مثال، یک بخش از شهر ممکن است برای سکنه در نظر گرفته شود در حالی که ناحیه خرده‌فروشی اولیه در ناحیه تجاری متمرکز بوده و ناحیه دیگر مرکز تجمع فعالیت‌های صنعتی و نظایر اینها باشد. قبل از انتخاب یک مکان خاص در داخل یک شهر، کارآفرینان باید قوانین ناحیه‌بندی محلی را مورد بررسی قرار دهند تا تعیین کنند که آیا مقرراتی وجود دارد که منجر به وضع

¹ . clustering

محدودیت‌هایی بر فعالیت‌های بازرگانی شده یا انجام بعضی از فعالیت‌های بازرگانی را در کنار یکدیگر منع کنند. مقررات ناحیه‌بندی ممکن است سبب شود که یک ناحیه خاص خارج از محدوده تلقی شود. در بعضی موارد، یک کارآفرین ممکن است مبلغی را به مسئولین ناحیه‌بندی محلی بپردازد تا تقسیم‌بندی نواحی را تغییر داده یا معافیت (یک استثناء خاص برای قانون ناحیه‌بندی) را در این زمینه قائل شوند. با این حال، این کار می‌تواند خطرناک بوده و اگر هیأت مذکور این معافیت را برای شرکت در نظر نگیرد، بسیار زیانبار خواهد بود. همانگونه که تعداد مؤسسات بازرگانی مستقر در این مراکز در سالهای اخیر افزایش یافته است، کارآفرینان بیشتری خود را در تضاد با این تقسیم‌بندی نواحی می‌بینند.

شبکه‌های حمل و نقل: مالکان مؤسسات بازرگانی باید به بررسی کیفیت سیستم‌های حمل و نقل محلی بپردازند. آیا فرودگاهی در نزدیکی آنجا قرار دارد؟ آیا پروازهایی برای شهرهای مربوطه وجود داشته و آیا برنامه‌ریزی پروازها به شکل مناسبی انجام می‌شود؟ اگر شرکتی نیازمند دسترسی به ایستگاه راه‌آهن باشد، آیا ایستگاهی در این شهر وجود دارد؟ دسترسی این ناحیه به شاهراه‌های بزرگ تا چه حد آسان است؟ فاصله مسافرت برای رسیدن به مشتریان بزرگ به چه میزان است؟ چه مدت زمانی طول می‌کشد تا کالاها بدست آنها برسند؟ آیا نرخ‌های حمل و نقل منطقی است؟ نزدیکترین بندر در کجا قرار دارد؟ در بعضی از موارد، جابجایی دوباره یا چندباره کالاها و موجودی منجر به افزایش بیش از حد هزینه‌های حمل و نقل می‌شود. برای خرده‌فروشان، وجود مراکز بارگیری و تخلیه، یکی از ویژگی‌های مهم یک مکان مناسب به حساب می‌آید. بعضی از مکان‌های مرکز شهر از فقدان فضای کافی برای شرکت‌های باربری و تخلیه کالا رنج می‌برند.

پلیس و آتش‌نشانی: آیا ناحیه‌ای که شما درصدد استقرار فعالیت خود در آن هستید از امکانات پلیس و آتش‌نشانی کافی برخوردار است؟ اگر خدمات مذکور کافی نبوده و نرخ جرم و جنایت بالا باشد، هزینه بیمه فعالیت‌های شرکت منعکس‌کننده این امر خواهد بود.

هزینه ملزومات و خدمات عمومی: یک مکان باید توسط یک مرکز دولتی سرویس‌دهی شود که خدمات آب و فاضلاب، جمع‌آوری زباله و ضایعات و سایر خدمات رفاهی لازم را با قیمتی منطقی در اختیار آن قرار می‌دهد. خیابان‌ها باید از کیفیت خوبی برخوردار بوده و سیستم دفع آب‌های سطحی آن به شیوه مناسبی طراحی شده باشد. اگر مکان مذکور در حوزه استحفاظی شهرداری قرار ندارد (که بتواند خدمات مذکور را ارائه دهد)، این امر به یک هزینه مداوم برای شرکت مذکور تبدیل خواهد شد.

کیفیت زندگی: هنگام انتخاب یک شهر، کیفیت زندگی ارائه شده در شهر مذکور یکی از ملاحظات نهایی است. برای بسیاری از کارآفرینان، کیفیت زندگی یکی از عوامل تعیین‌کننده کلیدی در انتخاب مکان است. شهرهایی که شرایط آب و هوایی مناسب، برنامه‌های فرهنگی، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها، موزه‌ها، فعالیت‌های تفریحی بیرون از منزل، کنسرت‌ها، رستوران‌های منحصربه‌فرد و شب‌های جذاب و به یادماندنی را به سکنه هدیه می‌کنند مراکز جذب کارآفرینانی خواهند بود که درصدد راه‌اندازی شرکت‌های خود هستند. در طول دو دهه گذشته، شهرهایی مثل آستین، بوستون، سیاتل، سانفرانسیسکو، واشنگتن، دالاس، مینیاپولیس و سایر شهرها، مراکز پرورش خلاقیت و کارآفرینی بوده‌اند چرا که جوانان تحصیلکرده به واسطه کیفیت زندگی موجود در این شهرها به آنجا نقل مکان می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت Zefer

متیو بارکلی، مدیرعامل شرکت Zefer، یک شرکت مشاوره اینترنتی، تصمیم به تعیین دفتر مرکزی شرکت خود در ناحیه‌ای در مرکز شهر بوستون گرفت که شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا در آن متمرکز شده‌اند. همانطور که این شرکت دفاتر خود را در سراسر کشور تأسیس می‌کرد، مدیران مکان‌هایی را انتخاب می‌کردند تا بتوانند مستعدترین کارمندان را جذب کنند (سانفرانسیسکو، شیکاگو و مَنهَتَن). بارکلی متوجه شد که کارکنانی که شرکت بدنبال آنهاست عمدتاً جوانانی هستند که بدنبال زندگی و کار در اطراف شهرهایی هستند که مردمی مشابه آنها در آن زندگی کرده و فروشگاه‌ها، کلوپ‌ها، گالری‌ها و رستوران‌هایی را در خود جای داده‌اند که از آنها لذت می‌برند. بارکلی می‌گوید، "در بازار نیروی کار امروز، شما باید در جایی مستقر شوید که اعضای تیم شما مایل به استقرار در آن هستند."

قسمتهایی از یک شهر که از کیفیت زندگی بالایی برخوردار است، نه تنها برای کارآفرینان جذاب هستند بلکه می‌توانند فرآیند استخدام را تسهیل کنند.

14-1-4: انتخاب مکان

آخرین مرحله در فرآیند انتخاب مکان، انتخاب مکان واقعی شرکت است. مجدداً واقعیت‌ها می‌توانند راهنمای یک کارآفرین در اتخاذ تصمیم درباره بهترین مکان باشند. تمام مؤسسات بازرگانی دارای مجموعه معیارهای منحصربه‌فرد خود برای یک مکان ایده‌آل هستند. یکی از ملاحظات اولیه - ای که تولیدکنندگان آنرا در نظر می‌گیرند دسترسی به مواد خام، تأمین‌کنندگان، نیروی کار، حمل و نقل و مشتریان است. شرکت‌های خدماتی نیازمند دسترسی به مشتریان هستند ولی عموماً در مکان‌هایی که اجاره آنها پایین‌تر است مستقر می‌شوند. یکی از ملاحظات اولیه یک خرده-فروش، ترافیک کافی مشتریان است. به عنوان مثال، کارآفرینی که درصدد راه‌اندازی خدمات خشکشویی است باید بداند که حدود هشتاد درصد مشتریان خشکشویی‌های فعلی در شعاع یک مایلی شعبه مذکور زندگی کرده و باید متناسب با این امر شعبه خود را افتتاح کنند. یکی از عناصر رایج برای انواع سه‌گانه مؤسسات بازرگانی، نیاز به یافتن مکانی است که مشتریان مایل به انجام فعالیت‌های بازرگانی خود در آن هستند. تصمیم‌گیری درباره انتخاب مکان نیازمند استفاده از دقیق‌ترین اطلاعات موجود درباره ساختار یک ناحیه است. با استفاده از منابع آماری منتشر شده‌ای که در قسمت‌های قبلی فصل به آن اشاره شد، کارآفرین می‌تواند دیدگاه‌های ارزشمندی را در ارتباط با ویژگی‌های مردم و فعالیت‌های بازرگانی در جامعه مذکور بدست آورد.

آیا می‌خواهید بدانید که چه تعداد از مردم یا خانواده‌ها در ناحیه تجاری شما زندگی کرده، چه نوع مشاغل داشته، چه میزان پول داشته، سن آنها چقدر بوده، ارزش خانه‌های آنها به چه میزان بوده، از چه سطح تحصیلاتی برخوردارند و طیفی از اطلاعات مفید دیگر را در اختیار داشته باشید؟ در بعضی از مواقع، مؤسسات بازرگانی مبالغ سنگینی را به شرکت‌های مشاور می‌پردازند تا اطلاعات مربوط به تحقیق بازار را برای آنها انجام دهند. با این وجود، این اطلاعات به صورت رایگان از طریق کتابخانه‌های عمومی و اینترنت نیز قابل حصول است. هر ده سال یکبار، دولت ایالت متحده یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های تحقیقات بازار را در دنیا انجام داده، اطلاعات تفصیلی غیرقابل باوری را درباره 298 میلیون شهروند این کشور گردآوری کرده و آنها را به گزارشی تبدیل می‌کند که به سادگی قابل مطالعه است. اداره آمار نیز ایالات متحده را به 255 حوزه آماری شهری تقسیم‌بندی نموده است. این حوزه‌ها سپس به محدوده‌های آماری تقسیم می‌شوند که به طور میانگین چهار تا پنج هزار نفر را در خود جای می‌دهند. این محدوده‌های آماری سپس به آمارهای بلوکی تقسیم شده و اطلاعات بسیار مفیدی را در اختیار کارآفرینانی قرار می‌دهند که درصدد بررسی مکان‌ها در نواحی شهری هستند.

این مجموعه تحقیقات بازاریابی از طریق حدود 1300 مرکز داده‌های ایالتی در سراسر کشور در دسترس کارآفرینان است. دو نمونه از گزارشی که کارآفرینان هنگام انتخاب مکان آنها را مفید می‌دانند گزارش "خلاصه اطلاعات جمعیتی" است که یک دیدگاه جمعیتی گسترده را در یک ناحیه داشته و گزارش "ویژگی‌های سکنة منازل" که اطلاعات تفصیلی را درباره نواحی مختلف و بلوک‌های شهری در اختیار افراد قرار می‌دهد. در سطح ملی، میانگین این بلوک‌ها دربرگیرنده حدود صد نفر هستند. این داده‌ها در وبسایت اداره آمار وجود دارد. هر کارآفرینی که یک کامپیوتر در اختیار داشته باشد تنها با چند کلیک ماوس امکان دسترسی به این حجم غنی و باورنکردنی داده‌ها را دارد.

14-2: معیارهای تعیین مکان برای مؤسسات خرده‌فروشی و خدماتی

برای مؤسسات خرده‌فروشی و خدماتی، تعداد کمی از تصمیمات هستند که به اندازه انتخاب مکان اهمیت دارند. چون موفقیت این شرکت‌ها به جریان یکنواخت مشتریان بستگی دارد، این دسته از مؤسسات بازرگانی باید فعالیت‌های بازرگانی خود را در جایی مستقر کنند که آسایش و ترجیحات مشتریان هدف را فراهم کنند. ملاحظات زیر در زمره مهم‌ترین موارد به حساب می‌آیند:

اندازه ناحیه تجاری: تمام شرکت‌های خرده‌فروشی و خدماتی باید دامنه ناحیه تجاری خود را تعیین کنند که عبارتست از ناحیه‌ای که در آن، یک مؤسسه بازرگانی می‌تواند در یک دوره زمانی منطقی انتظار جذب مشتریان را داشته باشد. متغیرهای اولیه‌ای که بر دامنه ناحیه تجاری تأثیر

می‌گذارند شامل نوع و اندازه فعالیت بازرگانی است. اگر یک فروشگاه خرده‌فروشی در یک خط محصول خاص تخصص داشته و گزینه‌های متنوع و پرسنل فروش مطلعی را در اختیار داشته باشد می‌تواند مشتریان را از فواصل دور به سمت خود جذب کند. در مقابل، یک فروشگاه محصولات آسایشی با یک خط عمومی از کالاها می‌تواند یک ناحیه تجاری کوچک را در اختیار داشته باشد چرا که بعید است که مشتریان از فواصل دور برای خرید چیزهایی مراجعه کنند که چند بلوک آن طرف‌تر در نزدیکی خانه یا شرکت آنها وجود دارد. در نتیجه، به عنوان یک قاعده کلی، هر چه فروشگاه بزرگتر باشد، حق انتخاب و گزینه‌های آن بیشتر بوده، خدمات بهتری ارائه کرده و ناحیه تجاری آن بزرگتر خواهد بود.

سیمای یک شرکت

AMC Grand

تئاترهای معمولی مشتریان خود را از ناحیه‌ای بین پنج تا هفت مایل جذب می‌کنند. با این وجود، AMC Grand، مجموعه‌ای از 24 پرده سینما که زیر یک سقف در دالاس در تگزاس قرار گرفته است، مشتریان را از فاصله 25 مایلی به خود جلب می‌کند. این مجتمع عظیم، در عین سادگی، ناحیه تجاری تئاترهای معمولی را توسعه داده و به رقم شگفت‌انگیز سه میلیون بیننده در سال رسیده است (اگر چه همانند بسیاری از تئاترها در نزدیکی یک فروشگاه بزرگ واقع نشده است، تعداد تماشاچیان تئاتر مذکور به طور میانگین 38 درصد بیش از تئاترهای سنتی است. درآمد این تئاتر به ازای هر مشتری یک درصد بالاتر بوده و حاشیه سود آن نیز 12/5 درصد بیشتر است.

دوازده عامل محیطی وجود دارد که بر اندازه ناحیه تجاری تأثیر می‌گذارد که عبارتند از:

- انطباق فروشگاه با نیازهای محلی
- درجه رقابت
- شاخص اشباع خرده‌فروشی¹
- قانون جاذبه خرده‌فروشی رایلی²
- شبکه حمل و نقل
- موانع فیزیکی، نژادی یا عاطفی
- موانع سیاسی
- ترافیک مشتریان
- فضای پارکینگ کافی
- شهرت
- امکان توسعه
- در معرض دید بودن

انطباق فروشگاه با نیازهای محلی: فروشندگان مایل به مراجعه به خوشه‌هایی از فعالیت‌های بازرگانی مرتبط هستند. این یکی از دلایلی است که فروشگاه‌های بزرگ و مراکز فروش به مقصد مورد علاقه بسیاری از خریداران تبدیل شده و لذا مکان‌های جذابی برای خرده‌فروشان هستند. در مقایسه با یک فروشگاه واحد، تمرکز مؤسسات بازرگانی سبب جذب مشتریان از یک ناحیه تجاری بزرگتر می‌شود. سازگاری و همخوانی یک خرده‌فروش بیانگر مزایای یک شرکت به واسطه استقرار در جوار سایر مؤسسات بازرگانی است که کالاها و خدمات مکمل را فروخته یا حجم بالایی از ترافیک عابران پیاده را ایجاد می‌کنند. مالکان هوشمند مؤسسات بازرگانی، مکان خود را با نگاهی به ترکیب فعالیت‌های بازرگانی جنبی تعیین می‌کنند. به عنوان مثال، فروشگاه‌های خواروبارفروشی ترجیح می‌دهند که در مراکز فروش در کنار تئاترها، ادارات و مراکز ورزشی قرار

¹ . Index of Retail Saturation (IRS)

² . Reilly's Law of Retail Gravitation

نگیرند چرا که مشتریان مؤسسات مذکور فضای پارکینگ را برای دوره زمانی طولانی اشغال می کنند. داروخانه ها، سالن های کاشت ناخن و مغازه های بستنی فروشی همسایه های بهتری برای خواروبارفروشی ها هستند.



رستوران ها نیز ثابت کرده اند که انطباق نسبتاً خوبی با بسیاری از فعالیت های خرده فروشی دارند.

سیمای یک شرکت

نمایشگاه کفش تالونی

میکله گودمن تصمیم به افتتاح نمایشگاه کفش تالونی در ناحیه مرکزی بازرگانی گریر در کارولینای جنوبی گرفت و زمانی مبادرت به این کار کرد که متوجه شد دو رستوران جدید در آنجا در حال افتتاح هستند. گودمن می دانست که رستوران های مذکور ترافیک مشتریان را برای فروشگاه خرده فروشی او ایجاد می کنند که دقیقاً همین امر اتفاق افتاد. گودمن که فروشگاه خود را پنج ماه قبل از افتتاح رستوران های جدید راه اندازی کرده است می گوید که دو رستوران جدید تفاوت چشمگیری در ترافیک مشتریان و فروشگاه کفش او ایجاد کرده است.

درجه رقابت: اندازه، مکان و فعالیت مؤسسات بازرگانی رقبا نیز می تواند بر اندازه ناحیه تجاری یک شرکت تأثیر بگذارد. اگر یک مؤسسه بازرگانی اولین شرکت از نوع خود در یک مکان باشد، ناحیه تجاری آن می تواند کاملاً گسترده باشد. با این وجود، اگر این ناحیه هشت یا ده فروشگاه مشابه در نزدیکی خود داشته باشد که مستقیماً با آن رقابت می کنند، ناحیه تجاری آن می تواند بسیار کوچک باشد چرا که بازار توسط رقبا اشباع شده است. اشباع بازار مشکل بسیاری از مؤسسات بازرگانی در بسیاری از صنایعی است که دامنه آنها از رستوران های فست فود گرفته تا فروشگاه های آسایشی را شامل می شود. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک مؤسسه تحقیقاتی تجاری درباره صنعت فروشگاه های به این نتیجه رسید که اگر تعداد مشتریان به ازای هر فروشگاه رفاهی در یک ناحیه به کمتر از 3,000 نفر برسد، فروشگاه های آن ناحیه با مشکل مواجه شده و بسیاری از آنها مجبور به تعطیل خواهند شد.

شاخص اشباع خرده فروشی: یکی از بهترین معیارهای نشان دهنده سطح اشباع در یک ناحیه، شاخص اشباع خرده فروشی (IRS) است که هم تعداد مشتریان و هم شدت رقابت را در یک ناحیه تجاری در نظر می گیرد. شاخص اشباع خرده فروشی یکی از معیارهای محاسبه فروش بالقوه به ازای هر فوت مربع فضای فروشگاه های برای یک محصول در یک ناحیه تجاری مشخص است. این شاخص عبارتست از نسبت پتانسیل فروش یک ناحیه تجاری برای یک کالا یا خدمت خاص بر ظرفیت فروش آن:

$$IRS = (C \times RE) / RF$$

C = تعداد مشتریان در یک ناحیه تجاری

RE = هزینه های خرده فروشی¹ = میانگین مخارج سرانه محصول (بر حسب دلار) در ناحیه تجاری مذکور

RF = تسهیلات خرده فروشی² = کل فضای فروش تخصیص یافته به محصولات در ناحیه تجاری مربوطه

¹ . Retail Expenditures

² . Retail Facilities

این محاسبه یکی از محاسبات مهمی است که تمام خرده‌فروشان باید آنرا انجام دهند. تعیین مکان در ناحیه‌ای که از وجود رقبا اشباع شده است منجر به حجم فروش مایوس‌کننده شده و غالباً منجر به شکست می‌شود.

برای نشان دادن شاخص اشباع خرده‌فروشی، فرض کنید که یک کارآفرین دو مکان را برای یک فروشگاه کفش در نظر گرفته و در می‌یابد که برای سودآوری نیازمند فروشی معادل 175 دلار به ازای هر فوت مربع است. مکان اول دارای یک ناحیه تجاری با 25,875 مشتری بالقوه است که بطور میانگین 42 دلار در سال صرف خرید کفش می‌کنند. تنها رقیبی که در این ناحیه تجاری وجود دارد دارای مساحتی معادل 600 فوت مربع فضای فروش است. مکان شماره دو دارای 27,750 مشتری بالقوه است که بطور میانگین 43/5 دلار در سال صرف خرید کفش می‌کنند. دو رقیب نیز مشغول فعالیت هستند که 8,400 فوت مربع فضا را اشغال کرده‌اند. بنابراین، محاسبات به شکل زیر خواهند بود.

مکان اول:

$$IRS = (25,875 \times 42) \div 6,000$$

$$= 181/12 \text{ میزان فروش بالقوه بر حسب دلار به ازای هر فوت مربع}$$

مکان دوم:

$$IRS = (27,750 \times 43/50) \div 8,400$$

$$= 143/71 \text{ میزان فروش بالقوه بر حسب دلار به ازای هر فوت مربع}$$

اگر چه ظاهراً مکان دوم سودآورتر به نظر می‌رسد ولی این شاخص نشان می‌دهد که مکان اول از اولویت بالاتری برخوردار است. مکان دوم نمی‌تواند حداقل استاندارد 175 دلار به ازای هر فوت مربع را برآورده سازد.

قانون جاذبه خرده‌فروشی رایلی: قانون جاذبه خرده‌فروشی رایلی یکی از کارهای کلاسیک انجام شده در زمینه تجزیه و تحلیل بازار است که در سال 1931 توسط ویلیام رایلی منتشر شده و از فرآیند قیاسی جاذبه برای تخمین جذابیت یک فعالیت بازرگانی خاص برای مشتریان بالقوه استفاده می‌کند. توانایی یک شرکت در جذب مشتری به میزان تلقی مشتریان از آن به عنوان "مقصد" بستگی داشته و رابطه معکوسی با فاصله‌ای دارد که مشتریان باید برای رسیدن به آن طی کنند. مدل رایلی روشی برای تخمین مرز تجاری بین دو حوزه بازار بوده و این کار را از طریق محاسبه "نقطه تلاقی" بین آنها انجام می‌دهد. نقطه تلاقی بین دو حوزه اولیه بازار مرز بین این دو به حساب می‌آید که مشتریان درباره خرید از هر یک از این مکان‌ها بی تفاوت هستند. عامل کلیدی در تعیین این نقطه بی تفاوتی، اندازه جوامع مذکور است. اگر دو شهر مجاور دارای جمعیت یکسانی باشند نقطه تلاقی بین آن دو قرار خواهد داشت. در قسمت زیر، معادله قانون رایلی آورده شده است:

$$BP = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_b}{P_a}}}$$

که BP = فاصله بر حسب مایل از مکان A تا نقطه تلاقی

d = فاصله بر حسب مایل بین مکان‌های A و B

P_a = جمعیتی که در اطراف نقطه A قرار دارد

P_b = جمعیتی که در اطراف نقطه B قرار دارد

به عنوان مثال، اگر شهرهای A و B 22 مایل با یکدیگر فاصله داشته و شهر A دارای جمعیتی معادل 22,500 نفر و شهر B دارای جمعیتی برابر با 42,900 نفر باشند، نقطه تلاقی بر اساس قانون رایلی عبارتست از:

$$BP = \frac{22}{1 + \sqrt{\frac{42,900}{22,500}}} = 9/2 \text{ مایل}$$

مرز فوقانی ناحیه تجاری شهر A در فاصله نه مایلی بین شهر A و B قرار دارد. این اعداد اگرچه یک تخمین ساده به حساب می‌آیند، با این حال، محاسبات ساده‌ای که با استفاده از داده‌های مذکور انجام می‌شود می‌تواند برای بررسی مکان‌های بالقوه مفید باشد.

شبکه حمل و نقل: شبکه حمل و نقل شامل شاهراهها، جاده‌ها و مسیرهای خدمات عمومی هستند که در حال حاضر وجود داشته یا در حال ساخت هستند. اگر مشتریان رفتن به یک مکان را راحت ندانند، ناحیه تجاری یک فروشگاه کاهش می‌یابد. کارآفرینان باید این موضوع را بررسی کنند که آیا سیستم حمل و نقل به شیوه مناسبی عمل کرده و عاری از منابعی است که ممکن است مشتریان را از رسیدن به فروشگاه‌های مورد نظر برحذر دارد. آیا حرکت در جهت مخالف برای عبور از ترافیک برای مشتریان راحت‌تر نیست؟ آیا علائم و چراغ‌های ترافیکی امکان ایجاد یک جریان ترافیکی یکنواخت را می‌دهد؟ هنگامی که جریان ترافیک نقشی حیاتی در موفقیت یک شرکت داشته باشد، با مسئولان دولتی که آگاهی کافی درباره طرح‌های حمل و نقل داشته باشند تماس بگیرید. از آنها درباره پروژه‌های بعدی جاده‌سازی که در دست برنامه‌ریزی یا مورد مطالعه جدی قرار دارد بپرسید. این پروژه‌های راه‌سازی می‌توانند هم سودمند و هم فاجعه‌آمیز باشند.

موانع فیزیکی، نژادی یا عاطفی: شکل و اندازه ناحیه تجاری تحت تأثیر موانع فیزیکی، نژادی یا عاطفی موجود است. موانع فیزیکی می‌توانند شامل پارک‌ها، رودخانه‌ها، دریاچه‌ها یا هر مانع طبیعی یا مصنوعی ساخته دست بشر باشد که مانع دسترسی مشتریان به این ناحیه می‌شود. قرار گرفتن در یک طرف یک پارک بزرگ می‌تواند منجر به کاهش تعداد مشتریانی شود که برای رسیدن به فروشگاه مذکور از آن عبور می‌کنند. اگر نواحی پر جرم و جنایتی در هر یک از این بخش‌ها وجود داشته باشد، بسیاری از مشتریان بالقوه شرکت برای رسیدن به مؤسسه مذکور مسیر مربوطه را طی نخواهند کرد. در نواحی حومه، مهاجران مذکور ترجیح می‌دهند در کنار یکدیگر زندگی کرده و یک فرهنگ و زبان مشترک داشته باشند. بعضی از نواحی به وجود موانع فرهنگی شهره هستند چرا که در آنجا، سکنه مربوطه به مؤسسات بازرگانی همجوار بسیار وفادارند. بخش "هاوانای کوچک" که در میامی قرار داشته و "محله چینی‌ها" که در سانفرانسیسکو، نیویورک و لوس آنجلس قرار دارد نمونه‌هایی از این دست هستند. ترس یکی از قوی‌ترین موانع عاطفی موثر بر یک مکان است. مؤسسات بازرگانی در آن دسته از نواحی که میزان جرم و جنایت به یک مشکل حاد تبدیل شده با مشکل مواجهند چرا که مشتریان مایل به مراجعه به آنها نیستند. در مراکز جنوبی و مرکزی لوس آنجلس، ناحیه‌ای وجود دارد که زمانی مورد حمله شورشیان قرار گرفت و در نتیجه تعداد کمی از مؤسسات بازرگانی مجدداً در آنجا افتتاح شدند تا به جامعه محلی مذکور خدمت‌رسانی کنند. مالکان مؤسسات بازرگانی از این موضوع نگرانند که ساختمان‌های سوخته این ناحیه و شهرت آن به جرم و جنایت منجر به دلسردی مشتریان از هواداری از مؤسسه بازرگانی شده و لذا مکان‌هایی را در سایر بخش‌های شهر بر می‌گزینند.

موانع سیاسی: قوانین از جمله موانع سیاسی به حساب می‌آیند. مرزهای منطقه‌ای، شهری یا ایالتی و قوانین این محدوده‌ها نمونه‌هایی از این دست هستند. قوانین مربوط به مالیات ایالتی در بعضی از مواقع شرایطی را ایجاد می‌کند که مشتریان را برای صرفه‌جویی در پول به آنسوی ایالت می‌کشاند. به عنوان مثال، کارولینای شمالی مالیات بسیار کمی را در زمینه سیگار وضع کرده و فروشگاه‌هایی که در نزدیکی خط مرزی این ایالت قرار دارند کسب و کار داغی در زمینه این محصول داشته و محصولات خود را به مشتریان ایالت‌های مجاور می‌فروشند. سایر عواملی که خرده-فروشان هنگام ارزیابی مکان‌های بالقوه باید آنها را در نظر بگیرند شامل ترافیک مشتری، پارکینگ کافی، شهرت، امکان توسعه و در معرض دید بودن هستند.

ترافیک مشتری: شاید مهم‌ترین معیار تعیین مکان خرده‌فروشی و اغلب مرکز خدماتی تعداد مشتریان بالقوه‌ای است که در خلال ساعات کاری از مکان مذکور عبور می‌کنند. برای کسب موفقیت، مؤسسات بازرگانی باید بتوانند فروش کافی را ایجاد کنند تا از نقطه سر به سر عبور کنند. اینکار نیازمند حجم قابل توجهی از ترافیک مشتریان است که از کنار آن می‌گذرند. عامل کلیدی موفقیت یک فروشگاه محصولات آسایشی، مکانی با فضای بزرگ و قابلیت دسترسی آسان است. کارآفرینان باید از میزان ترافیک (عابران پیاده یا خودرو) و الگوهای ترافیکی در مکان‌های بالقوه مورد نظر آگاه باشند.

سیمای یک شرکت

شرکت Piper

وندی وودز و همکارش، که درصدد حداکثر کردن ترافیک مشتریان بودند، تصمیم گرفتند تا مکان رستوران خود به نام Piper را در پارک تحقیقاتی کارولینای شمالی مستقر کنند چرا که این پارک یکی از بزرگ‌ترین پارک‌های تحقیقاتی پیشرو در دنیا بوده و مرکز استقرار بیش از 48,000 کارمند است. رستوران مذکور که فروش سالانه آن بیش از یک میلیون دلار است، خدمات تهیه و سرو غذای کارکنانی را در اختیار دارد که در نواحی بازرگانی همجوار مشغول فعالیت هستند.

پارکینگ کافی: اگر مشتریان نتوانند پارکینگ امن و مناسبی پیدا کنند احتمالاً در ناحیه مذکور توقف نخواهند کرد. بسیاری از نواحی مرکز شهر بدین علت مشتریان خود را از دست داده‌اند که فضای پارکینگ کافی در آنها وجود ندارد. اگر چه فروشگاه‌های بزرگ بطور میانگین پنج فضای پارکینگ را به ازای هر صد فوت مربع فضای خرید در نظر می‌گیرند، بسیاری از نواحی بازرگانی مرکزی به ازای همین فضا فقط 3/5 فضای پارکینگ را در نظر می‌گیرند. اگر پارکینگ مرکز خرید مذکور رایگان بوده یا در مقابل فروشگاه‌های رقیب قرار گرفته باشد، مشتریان عموماً پولی برای پارک نمی‌پردازند. حتی وقتی که پارکینگ در اختیار آنها قرار می‌گیرد، بعضی از مشتریان بالقوه ممکن است از پارک ماشین در خیابان احساس امنیت نکنند. بسیاری از نواحی بازرگانی بزرگ مرکز شهر در پایان روز کاری همانند شهر ارواح هستند. مکان‌هایی که رفت و آمد مردم پس از ساعت شش در آنها کاهش می‌یابد، ممکن است به اندازه فروشگاه‌های بزرگ و مراکز خریدی که آغاز فعالیت فروش آنها پس از ساعت شش است ارزشمند نباشند.

شهرت: یک مکان نیز ممکن است همانند انسانها شهرت بدی داشته باشد. در بعضی از موارد، شهرت منفی کسب و کار قبلی منجر به کاهش ارزش مکان مذکور خواهد شد. مکان‌هایی که فعالیت‌های بازرگانی آنها به کرات با شکست مواجه شده‌اند تأثیری منفی بر اذهان مشتریان بر جای می‌گذارند. بسیاری از مردم شرکت فعلی را درست همانند شرکت‌های قبلی تصور می‌کنند که سرعت از بین رفته‌اند. در بعضی مواقع، شکست‌های قبلی نشان‌دهنده وجود یک مشکل اساسی در خود مکان است ولی در سایر موارد، علت شکست‌های قبلی نه در انتخاب مکان ضعیف بلکه مدیریت ضعیف آن است. هنگامی که کارآفرینان تصمیم به انجام یک فعالیت بازرگانی می‌گیرند که قبلاً با شکست مواجه شده است، باید تحقیقات کاملاً ملموسی را در مکان مذکور انجام دهند به نحوی که مشتریان شرکت مذکور را به عنوان یک "آغاز دوباره" تلقی کنند.

سیمای یک شرکت

Underdog Coffee

مکانی در پورتلند در اورگون وجود دارد که آلتن تاکت از آن به عنوان مکانی برای کافی‌شاپ خود استفاده کرده است. مکان مذکور تاکنون شاهد شکست فعالیت‌های دیگری از جمله یک کافی‌شاپ بوده که این امر ظرف هفت سال گذشته اتفاق افتاده است. تاکت ساختمان مذکور را خریداری نموده و آنرا بطور کامل بازسازی نموده و کافی‌شاپ خود به عنوان Underdog Coffee را با چشم‌اندازی کاملاً جدید راه‌اندازی نمود. یک چراغ نئون جدید با دید کاملاً مشخص و یک ورودی جذاب سبب شد که مشتریان به کافی‌شاپ مذکور مراجعه کنند. از لحظه راه‌اندازی فعالیت مذکور در این ناحیه، تاکت مکان دیگری را در اورگون راه‌اندازی نموده و مشغول پذیرش درخواست‌هایی برای واگذاری قرارداد کافی‌شاپ خود است.

امکان توسعه: یک مکان باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد تا در صورت کسب موفقیت، امکان توسعه داشته باشد. در نظر گرفتن این موضوع سبب می‌شود که یک شرکت موفق مجبور به افتتاح فروشگاه دوم شود در حالی که اینکار با توسعه مکان اولیه امکان‌پذیر بود.



شما نیز مشاور باشید

تصمیمات مربوط به مکان

هر ساله مجموعه‌ای از مجلات بازرگانی شامل مجله کارآفرین، مجله فوربس و سایر مجلات، لیست بهترین شهرهایی که می‌توان فعالیت‌های بازرگانی را در آنها آغاز نمود اعلام می‌کنند. هر یک از این مجلات معیارهای خاص خود را دارند که شامل رشد جمعیت، مسئولیت‌های قانونی، نرخ مالیات، نرخ شکل‌گیری فعالیت‌های بازرگانی، شاخص هزینه زندگی و سایر معیارهاست. اگر چه این سیستم‌ها تا حدی با هم متفاوتند، بسیاری از شهرها در لیست‌های متعددی قرار دارند. شما می‌توانید از اینترنت برای شناسایی بهترین شهرها استفاده نموده یا یک کپی از نسخه مربوط به این مجلات را تهیه کنید. از لیست‌ها و منابع جمعیتی مذکور در این فصل استفاده کنید تا به کارآفرینان زیر کمک کنید تا مشخص کنند که کدامیک از شهرها هنگام مواجهه با تصمیم تعیین مکان بهترین گزینه هستند.

شرکت Vino con Vida: ساندر گونزالس 36 ساله در خانواده‌ای بزرگ شده است که کار آنها برداشت میوه در کالیفرنیا بوده است. در طول دهه‌سالی که او برای مؤسسه و این کار می‌کرد (یک شرکت تجاری در کالیفرنیا)، متوجه شد که تعداد کمی از تولیدکنندگان نوشابه‌های الکلی مشتریان لاتین را به عنوان هدف خود تعریف کرده‌اند. او که متوجه این فرصت شده بود شروع به برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی شرکت **Vino con Vida** نمود که یک شرکت آموزشی در زمینه تولید این محصولات است که بر مشتریان و فرهنگ مردم آمریکای لاتین تمرکز دارد. او برنامه‌ای در سر دارد تا به کمک فروشندگان نوشابه‌های الکلی و آشپزهای معروف، برنامه مشتری‌ای ایجاد کند که حامی مالی مسابقه خوشمزه‌ترین نوشیدنی و غذا و توره‌های مربوطه‌ای شود که مشتریان آمریکای لاتین را به عنوان هدف خود انتخاب کرده‌اند. این شرکت آموزش‌هایی را درباره نوشیدنی‌ها به مشتریان خود داده و درباره مردم، فرهنگ و میراث منحصر به فرد آنها اطلاعاتی ارائه می‌کند.

شرکت Teriyaki Madness: اریک گارما، راد آرولا و آلن آرولا رستورانی را در محل زندگی خود در سیاتل در واشنگتن راه‌اندازی کردند. رستوران **Teriyaki Madness** سودآور بوده ولی زمانی که بحث توسعه آن مطرح شد، تحقیقات نشان داد که بازار سیاتل با رستوران‌هایی از این دست اشباع شده است. کارآفرینان مذکور شروع به بررسی سایر مکان‌ها کردند تا شعبه بعدی خود را در آنها افتتاح کنند. آنها رستوران خود را به عنوان یک گزینه جدید در مقایسه با فست‌فودهای سنتی یافتند. آنها بدنبال شهری هستند که جمعیتی با رشد سریع داشته و محل عرضه نیروی کار باکیفیت باشد. علاوه بر این، آنها اعتقاد دارند که شهر مذکور باید از جمعیت متنوعی برخوردار بوده و دارای فرهنگی با قابلیت پذیرش مفاهیم جدید باشد.

شرکت Motricity: این شرکت نرم‌افزاری مستقر در نشویل که متعلق به رایان وُرش است اخیراً یک شرکت نرم‌افزاری کوچکتر دیگر به نام رالیگ را در کارولینای شمالی خریداری کرده است. مدت کوتاهی پس از این خرید، او شروع به تهیه طرحی برای انتقال دفتر مرکزی شرکت جدید به نشویل نمود. سپس، همسرش مشکلاتی را به او خاطر نشان کرد که در یافتن کارکنان تراز اول و توانمند در ناحیه نشویل وجود دارد. پس از بررسی دقیق، او به این نتیجه رسید که نشویل ممکن است بهترین مکان برای شرکت نباشد. علاوه بر تأمین نیروی کار تراز اول، او بدنبال شهری بود که خلاقیت و کیفیت بالای زندگی را تشویق کند که در زمره عواملی است که سبب جذب کارکنان به یک شهر خاص می‌شود.

مرکز Pulse Fitness: ریتا هانتیر ساکن بخش شمالی ایالت کارولینا بوده و درصدد افتتاح یک مرکز تناسب اندام مجهز است که ترجیحاً جایی بین مرزهای این ایالت باشد. علاوه بر هدف‌گیری افرادی که بدنبال طیف گسترده‌ای از گزینه‌های ورزشی هستند، او درصدد شکار شرکت‌هایی است که بدنبال ارائه برنامه‌های آمادگی جسمانی به کارکنان خود هستند. او می‌داند که تعدادی از شرکت‌های بزرگ در بسیاری از بازارها حضور داشته و شرکت‌های دیگر نیز حوزه‌های تخصصی بازار را هدف‌گیری کرده‌اند (به عنوان مثال، زنان شاغلی که بدنبال یک ورزش سریع و مؤثر هستند). او بدنبال مکانی است که دارای یک جمعیت بسرعت در حال رشد بوده و بخش قابل توجهی از آنان را جوانان و افراد میانسال مرفه تشکیل دهند.

1- از لیست "بهترین شهرها" در تعدادی از مجلاتی که قبلاً بدانها اشاره شد استفاده کرده و منابع داده‌های جغرافیایی بیان شده در این فصل را بکار گیرید تا بتوانید به کارآفرینان مذکور در تعیین این موضوع کمک کنید که کدام یک از شهرها هنگام اتخاذ تصمیم، بهترین مکان هستند.

2- قبل از اتخاذ تصمیم نهایی برای تعیین مکان شرکت، چه توصیه‌ای به کارآفرینان مذکور دارید؟

برنامه‌ریزی برای توسعه همیشه موضوع مشکلی بوده و باید بسیاری از ملاحظات مربوط به هزینه‌های واقعی را در آن در نظر گرفت. اگر شرکت مذکور با موفقیت روبه‌رو شده و نیازمند توسعه باشد، آیا این مکان امکان توسعه فعالیت‌ها را می‌دهد؟ آیا مکان مذکور قابل توسعه است یا سایر فعالیت‌های بازرگانی برای آن محدودیت‌هایی ایجاد می‌کنند؟ در نظر گرفتن فضای اضافی برای توسعه آتی بسیار گران است. لذا مؤسسه بازرگانی متحمل هزینه‌هایی می‌شود که ممکن است فشار بیهوده‌ای بر سودآوری آن وارد کند. موضوع توسعه همیشه مشکلاتی را با خود به همراه دارد. از یک طرف، در اختیار داشتن فضای مورد نیاز در صورت رشد شرکت ممکن است بدان معنا باشد که مؤسسه بازرگانی می‌تواند در همان مکان باقی بماند. این امر به کارآفرین امکان می‌دهد تا از هزینه‌های مربوطه و سردرگمی مشتری به واسطه جابجایی مؤسسه به یک مکان جدید اجتناب کند. از طرف دیگر، هزینه‌های دیگری نیز وجود دارند که به دلیل بزرگ‌تر شدن مکان فعالیت جدید با آنها مواجه خواهید شد.

در معرض دید بودن: صرفنظر از نوع محصول یا درجه پاسخگویی به نیازهای مشتریان، یک فروشگاه نمی‌تواند بدون در معرض دید بودن باقی بماند. مکان‌هایی که کاملاً در معرض دید هستند فرآیند خرید مشتریان را تسهیل می‌کنند ولی مکانی که در معرض دید نیست، حتی قبل از افتتاح شرکت، آنرا در معرض یک عدم مزیت عمده قرار می‌دهد.

14-3: گزینه‌های مربوط به تعیین مکان برای مؤسسات خرده‌فروشی و خدماتی

شش ناحیه اساسی وجود دارد که مالکان مؤسسات خرده‌فروشی و خدماتی می‌توانند فعالیت‌های خود را در آنجا مستقر کنند: مناطق بازرگانی مرکزی شهر (CBD)، مراکز همجوار، مراکز خرید و فروشگاه‌ها، رقبای نزدیک، نواحی دوردست و کسب و کارهای خانگی. با توجه به گزارش مجمع بین‌المللی مراکز خرید¹، میانگین هزینه فضای اجاره‌ای در یک مرکز خرید حدود پانزده دلار به ازای هر فوت مربع است. در یک فروشگاه بزرگ منطقه‌ای، نرخ‌های اجاره از بیست الی چهل دلار به ازای هر فوت مربع متغیر است. در مناطق بازرگانی مرکزی شهر، میانگین هزینه 43 دلار به ازای هر فوت مربع است (اگر چه بسته به شهر مورد نظر، نرخ‌های اجاره می‌تواند به میزان قابل توجهی در هر دو سوی میانگین مذکور، متفاوت باشد). البته هزینه تنها یکی از عواملی است که مالک مؤسسه بازرگانی هنگام تصمیم‌گیری در مورد مکان باید آنرا مدنظر قرار دهد.

14-3-1: مناطق بازرگانی مرکز شهر²

منطقه بازرگانی مرکز شهر یک مرکز سنتی خرید است که تمرکز فعالیت‌های بازرگانی در هنگام توسعه بسیاری از نواحی و شهرها در مرحله اول در آن اتفاق افتاده است. کارآفرینان می‌توانند با انتخاب یک مکان در مرکز شهر از مزایای متعددی برخوردار شوند. چون مؤسسه بازرگانی در مرکز شهر قرار گرفته است، مشتریانی را از نواحی مختلف تجاری شهر به خود جذب می‌کند. علاوه بر این، یک شرکت کوچک معمولاً از ترافیک مشتریان که توسط سایر فروشگاه‌های این ناحیه ایجاد می‌شود بهره‌برداری می‌کند. با این وجود، استقرار در مناطق بازرگانی مرکزی شهر دارای معایب خاصی نیز هست. بسیاری از این مناطق با رقابت شدید، نرخ‌های اجاره بالا، گره‌های ترافیکی و فضای پارکینگ محدود همراه هستند. بسیاری از شهرها از آغاز دهه پنجاه شاهد زوال نواحی مرکزی شهر بوده‌اند چرا که ساکنین شهرها به تدریج به حومه‌ها متمایل شده و شروع به خرید از فروشگاه‌های جدیدتر و مجهزتر نمودند. با این وجود، در حال حاضر بسیاری از مناطق بازرگانی مرکزی شهر (CBDها) تولدی دوباره را تجربه می‌کنند چرا که شهرها اقداماتی را برای احیای آنها و بازگرداندن شکوه و جلال گذشته انجام داده و خریداران مجدداً به آنجا باز می‌گردند. بسیاری از مشتریان فضای دلپذیری که نواحی سنتی مرکز شهر در اختیار آنها قرار می‌دهند را دوست داشته و تاب مقاومت در مقابل آنرا ندارند چرا که این مراکز مملو از انواع گوناگون فروشگاه‌ها بوده و معماری و نوع خیابان‌های آن منحصر به فرد و دارای یک هویت تاریخی است. شهرها شروع به معکوس‌نمودن روند رو به زوال نواحی مرکزی شهر نموده و با برنامه‌های مؤثر بازسازی و احیاء درصد جذب بازدیدکنندگان و ساکنین به جاذبه‌های فرهنگی برآمده و تئاترها و موزه‌های اصلی را در نواحی مرکزی شهر مستقر می‌کنند. علاوه بر این، بسیاری از شهرها مشوق‌های اقتصادی را برای سازندگان املاک در نظر می‌گیرند تا آپارتمان‌ها و مجتمع‌های بزرگ را در قلب این مراکز بسازند. به این ترتیب، زندگی مجدداً

¹ . International Council of Shopping Centers

² . Central Business District (CBD)

به این مناطق بازگشته و افرادی که آنرا ترک کرده بودند مجدداً به آن رجوع می‌کنند. وجهه‌ای که از "شهر ارواح"¹ وجود داشت اکنون با ساکنین جوان‌تر در کنار ساکنین پیرتری همراه شده است که آسایش و هیجان زندگی مرکز شهر را دوست دارند. به قول یکی از سازندگان مسکن که مکان‌هایی را در خیابان‌های اصلی برای ساخت در نظر گرفته است، بهترین خیابان‌های مرکزی شهر در نواحی پرجمعیت واقع شده، دارای سکنه ثروتمند بوده، خیابان‌های آن عمدتاً یک طرفه بوده، امکان پارک در درون خیابان ایجاد شده و درختان بزرگ بر خیابان‌های مذکور سایه افکنده‌اند.

سیمای یک شرکت

رستوران Bergamo

نلو جیویا، مالک رستوران Bergamo، یک رستوران باکلاس ایتالیایی، فرصتی برای یافتن مکانی در مرکز شهر در گرینویل در کارولینای جنوبی پیدا کرده و در سال 1985، هنگامی که برنامه بلندپروازانه نوسازی در ناحیه مرکزی شهر در حال اجرا بود فعالیت خود را در آن آغاز کرد. علی‌رغم ظاهر شلوغ، سرزنده و کاملاً جذابی که اکنون وجود دارد، آنچه جیویا در آن زمان دید خیابانی مملو از ادارات و چند شرکت قدیمی و تعدادی مغازه خالی و بسته بود. جیویا می‌گوید، "یک ماه قبل از اینکه ما رستوران خود را در آنجا افتتاح کنیم، یک بار از انجام این کار منصرف شدم ولی من به سیم آخر زده بودم. من باید اینکار را انجام می‌دادم." جیویا تعیین مکان در یک فروشگاه بزرگ منطقه‌ای و یک فروشگاه زنجیره‌ای را مدنظر قرار داده ولی به این نتیجه رسید که مکان‌های مذکور با وجهه مورد نظر او از رستوران سازگاری ندارد. جیویا می‌گوید، "من بدنیاال مکانی بودم که نشان دهد من از کجا آمده‌ام (Bergamo در ایتالیا) و این مکان همان مرکز شهر بود." بیست سال بعد، او خوشحال است که از این فرصت برای انتخاب مکان خود در مرکز شهر استفاده کرده است. منطقه بازرگانی مرکزی شهر گرینویل به یک داستان مشهور تبدیل شده و بسیاری از شهرهای دیگر در سراسر ایالات متحده از آن بعنوان مدلی برای احیای مراکز شهری خود استفاده کرده‌اند.

14-3-2: مکان‌های همجوار

شرکت‌های کوچکی که در نزدیکی نواحی مسکونی تأسیس می‌شوند برای انجام فعالیت‌های بازرگانی خود بشدت به نواحی تجاری محلی متکی هستند. مؤسساتی که آسایش را بعنوان یک عامل جذب مشتریان در نظر گرفته‌اند دریافته‌اند که تعیین مکان شرکت در خیابان یا جاده‌ای که دقیقاً در جوار نواحی مسکونی بزرگ قرار دارد می‌تواند ترافیک مورد نیاز را برای موفقیت مؤسسه فراهم کند. ایستگاه‌های پمپ‌بنزین و فروشگاه‌های آسایشی در این نواحی پرتراфик در حال رشد هستند. یکی از مطالعات انجام شده درباره فروشگاه‌های مواد غذایی به این نتیجه رسید که بخش اعظمی از مشتریان خواروبارفروشی‌ها در شعاع پنج مایلی آن زندگی می‌کنند. مزیت اولیه استقرار مکان در جوار مردم شامل هزینه‌های عملیاتی و اجاره نسبتاً پایین و تماس نزدیک با مشتریان است.



14-3-3: مراکز خرید و فروشگاه‌های بسیار بزرگ

تا اوایل قرن بیستم، مناطق بازرگانی مرکز شهر مراکز اصلی خرید در ایالات متحده بودند. با توسعه خودروها و شبکه حمل و نقل در دهه بیست، مراکز خرید به خارج از مناطق بازرگانی مرکزی شهرها منتقل شدند. در اکتبر 1956، ساوت‌دیل، اولین فروشگاه بزرگ آمریکا در مینیاپولیس در ایالت مینه‌سوتا تأسیس شد. این فروشگاه بزرگ که توسط ویکتور گروئن طراحی شده بود، مجتمعی شامل 72 فروشگاه کوچک بود که در مرکز آن دو فروشگاه بزرگ رقیب قرار گرفته بودند که در آن زمان یک مفهوم افراطی به حساب می‌آمد. یک حیاط بزرگ همراه با حوض‌هایی مملو از

¹ . ghost town

ماهی قرمز، باغ پرندگان، گیاهان و درختان مصنوعی در آن قرار داشتند. با ساختار چندطبقه‌ای و پارکینگ، ساوت‌دیل به یک موفقیت عظیم تبدیل شده و شیوه خرید آمریکایی‌ها را بطور کلی دگرگون کرد. امروزه، مراکز خرید و فروشگاه‌های بسیار بزرگ به یکی از نمادهای آمریکا تبدیل شده‌اند. از سال 1970، تعداد فروشگاه‌ها و مراکز بزرگ خرید در ایالات متحده از 11,000 به بیش از 47,700 عدد افزایش یافته و در حال حاضر 6/5 میلیارد فوت مربع فضای فروشگاه‌ها در اختیار دارند. چون انواع بسیار گوناگونی از فروشگاه‌ها زیر یک سقف فعالیت می‌کنند، این فروشگاه‌های بزرگ تحت عنوان "مراکز خرید با یک توقف"¹ نامیده می‌شوند. در یک ماه معمولی، بیش از دویست میلیون نفر از فروشگاه‌ها یا مراکز خرید بازدید می‌کنند که دو تریلیون دلار فروش سالیانه را برای آنها به همراه دارد. به‌طور کلی این مراکز خرید را می‌توان به هشت نوع دسته‌بندی نمود:

• **مراکز خرید محلی (همجوار)**²: این مراکز خرید نسبتاً کوچک بوده و بین سه تا دوازده فروشگاه را در خود جای داده و حداکثر جمعیت چهل هزار نفری را پوشش می‌دهند که در جوار آن زندگی کرده و مدت زمان رانندگی تا آن حداکثر ده دقیقه است. فروشگاه‌های اصلی این مراکز معمولاً شامل یک سوپرمارکت یا داروخانه است. مراکز خرید محلی فروشگاه‌هایی هستند که فضای پارکینگ در روبروی آن قرار داشته و در وهله اول نیازهای خرید روزانه مشتریان نواحی اطراف را تأمین می‌کنند.

• **مراکز خرید اجتماعی**³: یک مرکز خرید اجتماعی شامل دوازده تا پنجاه فروشگاه بوده و به جمعیتی بین چهل تا صدوپنجاه هزار نفر سرویس می‌دهند. فروشگاه‌های اصلی آن عمدتاً شامل یک فروشگاه بزرگ یا فروشگاه‌های متنوع، یک داروخانه بزرگ یا یک سوپرمارکت است. مراکز خرید اجتماعی عمدتاً پوشاک و سایر کالاهای ظریف‌تر را در مقایسه با مراکز خرید محلی ارائه می‌کنند. از انواع هشتگانه مراکز خرید، مراکز خرید اجتماعی بیشترین تنوع اشکال، طرح‌ها و ساکنین را در خود دارند.

• **مراکز قدرت**⁴: مراکز قدرت ترکیبی از قدرت یک فروشگاه محلی بزرگ با سهولت و آسایش یک مرکز خرید محلی است. این مراکز که دارای فروشگاه‌های تخصصی هستند افراد پیرتر و ثروتمند متعلق به نسل انفجار جمعیتی (نسل پرزایی) را هدف گرفته‌اند که بدنبال تنوع و راحتی هستند. فروشگاه‌های اصلی آن معمولاً حدود هشتاد درصد فضای این مراکز قدرت را تشکیل می‌دهند که قابل مقایسه با پنجاه درصد مراکز خرید معمولی است. درست همانند یک فروشگاه بزرگ، فروشگاه‌های کوچک می‌توانند از ترافیک ایجاد شده توسط فروشگاه‌های مادر و اصلی بهره‌برداری کنند ولی باید مکان خود را به دقت انتخاب نمایند به نحوی که تحت‌الشعاع همسایه‌های بزرگتر قرار نگیرند.

• **مراکز خرید جشنواره‌ای**⁵: مراکز خرید جشنواره‌ای از دستمایه متحدالشکلی استفاده نموده و تک‌تک فروشگاه‌ها در دکوراسیون‌های خود و در بعضی از مواقع در کالاهای فروخته شده از آن استفاده می‌کنند. تفریح یکی از ویژگی‌های رایج این مراکز خرید به حساب می‌آید که غالباً توریست‌ها را به عنوان هدف خود بر می‌گزینند. بسیاری از مراکز خرید جشنواره‌ای در نواحی شهری در ساختمان‌های قدیمی‌تر و حتی تاریخی واقع شده و برای استفاده به عنوان مراکز خرید بازسازی شده‌اند.

• **مراکز شعبه‌ای**⁶: همانگونه که از نام آن بر می‌آید، مراکز شعبه‌ای دارای فروشگاه‌هایی هستند که شعبات تولیدکنندگان و خرده‌فروشان را تشکیل داده و کالاهای خود را با مارک مخصوص و با تخفیف ارائه می‌کنند. علی‌رغم بسیاری از انواع دیگر مراکز خرید، این مراکز نوعاً هیچ فروشگاه‌هایی به عنوان فروشگاه مادر ندارند. کالاهایی که با تخفیف ارائه می‌شوند ترافیک کافی را به خود جذب می‌کنند. بسیاری از این مراکز دارای فضای باز بوده و بصورت نوار یا خوشه قرار گرفته و بصورت یک دهکده مشغول فعالیت هستند.

• **مراکز خرید سبک زندگی**⁷: این مراکز خرید در نزدیکی همسایه‌های ثروتمندی قرار گرفته‌اند که به عنوان مشتریان هدف انتخاب شده و کمتر شبیه مراکز خرید و فروشگاه‌های بزرگ و عمدتاً شبیه خیابان‌های شلوغی هستند که در مناطق مرکزی شهر واقع شده و یادآور اوج شکوفایی شهرها و مناطق مرکزی شهر هستند. این فروشگاه‌ها که دارای فروشگاه‌های زنجیره‌ای باکلاس و تخصصی مثل تالبوت، کوچ، شارپر ایمیج و بسیاری از فروشگاه‌های دیگر هستند، سهولت و آسایش خرید و تفریحات شامل ترکیبی از تئاتر و کنسرت در فضای باز و گالری‌های هنری را با

1 . one-stop shopping

2 . neighborhood shopping centers

3 . community shopping centers

4 . power centers

5 . theme or festival centers

6 . outlet centers

7 . lifestyle centers

یکدیگر تعلق نموده‌اند. به قول یکی از کارشناسان، "مراکز سبک زندگی مقصدی برای گذران اوقات فراغت و لذت خرید را در اختیار مشتریان قرار می‌دهند که به نوعی همان ادامه سبک زندگی فردی مشتریان است". این مراکز نوعاً به ازای هر فوت مربع، بین 400 تا 500 دلار فروش دارند که قابل مقایسه با 330 دلار در فروشگاه‌های بزرگ سنتی است. این مراکز در زمره محبوب‌ترین مراکز خریدی هستند که تاکنون ساخته شده‌اند. اولین مرکز از این دست، فروشگاه سدل گریک بود که در سال 1987 در چرمن‌تاون در تینسی تأسیس شد. در حال حاضر، 130 فروشگاه از این نوع در سراسر ایالات متحده مشغول فعالیت هستند.

• **مراکز خرید منطقه‌ای**¹: مراکز خرید منطقه‌ای به عنوان یک ناحیه تجاری بزرگ عمل کرده و از تمام جهات بین 5 تا 15 مایل را پوشش می‌دهند. این مراکز شامل 50 تا 100 فروشگاه بوده و جمعیتی معادل 150 هزار نفر یا بیشتر را پوشش می‌دهند که با 20 تا 40 دقیقه رانندگی به آن می‌رسند. فروشگاه‌های مادر نوعاً یکی از فروشگاه‌های اصلی آن به حساب آمده و فروشگاه‌های تخصصی کوچک‌تر فضای بین این فروشگاه‌های مادر را پوشانده‌اند. پوشاک یکی از محبوب‌ترین اقلام فروخته شده در این مراکز خرید منطقه‌ای است.

• **مراکز خرید فرامنطقه‌ای**²: یک مرکز خرید فرامنطقه‌ای مشابه یک مرکز خرید منطقه‌ای است ولی از آن بزرگ‌تر بوده و حاوی فروشگاه‌های مادر بیشتر و تنوع بیشتری از فروشگاه‌هایی است که خطوط عمیق‌تری از محصولات را می‌فروشند. قلمروی تجاری این فروشگاه‌ها 25 مایل یا بیشتر است. فروشگاه بزرگ وست ادمونتون در کانادا، بزرگترین فروشگاه از این دست در آمریکای شمالی است که بیش از 800 فروشگاه و 100 رستوران را در خود جای داده و یکی از مشهورترین فروشگاه‌های فرامنطقه‌ای در دنیاست. علاوه بر وفور فروشگاه‌های خرده‌فروشی، این مرکز خرید دارای یک پیست اسکی، یک پارک آبی، یک شهر بازی، بازی‌های گلف در مقیاس کوچک و یک مجموعه سینمایی با 21 پرده است. این فروشگاه‌ها که عمدتاً با مفهوم فروشگاه‌های بزرگ ساخته شده‌اند بعنوان مرکزی برای استقرار فروشگاه‌های مادر عمل کرده و حجم قابل توجهی از ترافیک مشتریان را به خود جلب می‌کنند. این فروشگاه‌ها اکنون به مؤسسات بازرگانی کوچک که دارای محصولات منحصربه‌فرد و پیچیده هستند روی خوش نشان داده و از فضای بوتیک‌گونه و رویکردهای بازاریابی جدید آنها استقبال می‌کنند.

سیمای یک شرکت

Talulah

Meital Grantz، مالک شرکت Talulah، یک فروشگاه کوچک خرده‌فروشی لباس که انواع و اقسام لباس‌ها را از جدیدترین طراحان روز می‌فروشد، اولین شعبه خود را در نوامبر 2001 در لاس‌وگاس در نوادا افتتاح نمود. یک سال بعد او فعالیت خود را به لاس‌وگاس در مرکز خرید Fashion انتقال داد تا از ترافیک بالای ایجاد شده توسط مشتریان این فروشگاه استفاده کند. پس از انتقال به این فروشگاه، او متوجه شد که فروش روزانه او از 1,000 دلار به 6,000 دلار افزایش یافته است. او می‌گوید، "هنگامی که ما فروشگاه خود را در این مرکز افتتاح کردیم، فروشگاه ما حیاتی دوباره یافت. از آن زمان به بعد، ما علاقه خاصی به تمام فروشگاه‌های بزرگی که در سراسر آمریکا وجود دارند پیدا کرده‌ایم".

هنگام ارزیابی مکان یک فروشگاه یا مرکز خرید، کارآفرین باید سوالات زیر را در نظر بگیرد:

- سایر فروشگاه‌های این مرکز چه هستند؟ کدامیک از فروشگاه‌ها جزو فروشگاه‌های مادر و پایه‌ای به حساب آمده و سبب جذب مردم به فروشگاه مذکور می‌شوند؟
- آیا مرکز فوق از نظر بافت جمعیتی مشتریان تناسب خوبی با کالاها یا خدمات شما دارد؟ ویژگی‌های جمعیتی مشتریان آن چگونه است؟
- چه میزان از ترافیک عابرین پیاده به فروشگاه یا مرکز خرید فوق منتهی می‌شود؟ چه میزان ترافیک از مکان خاصی که شما آنرا مدنظر قرار داده‌اید عبور می‌کند؟
- چه میزان ترافیک وسایل نقلیه در اطراف مرکز خرید فوق وجود دارد؟ همجواری آن با مراکز عمده جمعیتی، حجم توریست‌های بازدیدکننده و حجم ترافیک عبوری از شاهراهها را بررسی کنید. فروشگاه یا مرکز خریدی که نمره خوبی در سه مورد فوق کسب می‌کند به احتمال زیاد انتخاب شما خواهد بود.

¹ . regional shopping malls

² . super-regional shopping malls

- نرخ بیکاری فروشگاه چقدر است؟ نرخ گردش فروشگاه‌های موجود در آن چقدر است؟
- میزان اجاره و نحوه محاسبه آن چگونه است؟ بسیاری از مستاجریں یک نرخ اجاره پایه بعلاوه درصدی از فروش خود را می‌پردازند.
- آیا فروشگاه یا مرکز خرید فوق موفق است؟ حجم فروش ایجاد شده به ازای هر فوت مربع چقدر است؟ این حجم فروش را با میانگین صنعت مقایسه کنید.

با این وجود، مکان فروشگاه‌های بزرگ دیگر تضمین‌کننده موفقیت آن نیست. فروشگاه‌ها اخیراً تحت فشار شدیدی قرار گرفته و بسیاری از فروشگاه‌های ضعیف‌تر یا ناشناخته بسته شده یا تجدید ساختار کرده‌اند. مشکل اساسی مازاد عرضه فضای فروشگاه‌هاست. در ایالات متحده، به ازای هر آمریکایی بیست فوت فضای خرده‌فروشی وجود دارد. مشکل دیگر این است که بسیاری از فروشگاه‌ها در حال نشان دادن آثار کهولت سن از خود هستند. 85% فروشگاه‌ها در ایالات متحده بیش از بیست سال قدمت دارند. علاوه بر این، ساختار جمعیتی مشتریان یک ناحیه غالباً به مرور زمان تغییر نموده و پایه جدیدی از مشتریان با ویژگی‌های اجتماعی - اقتصادی بوجود می‌آید که ممکن است با سیمای تعریف شده یک شرکت از مشتریان هدف آن همخوانی نداشته باشد. در نتیجه، بسیاری از فروشگاه‌ها شاهد نوسازی‌های گسترده‌ای بوده‌اند تا بتوانند بر "خرده-فروشی توأم با تفریح"¹ تأکید کرده و ویژگی‌های تفریحی را در فضای خرده‌فروشی خود ادغام کنند تا بتوانند ترافیک بیشتری را به فروشگاه بکشانند. به عنوان مثال، علاوه بر 520 فروشگاه خرده‌فروشی و 60 رستوران، فروشگاه بزرگ مینیاپولیس در آمریکا، دومین فروشگاه بزرگ ایالات متحده، که در فاصله چند مایلی ساوت‌دیل بزرگ‌ترین فروشگاه این کشور واقع شده است شامل یک شهر بازی چند هکتاری در مرکز خود بوده و آکواریومی با 1/2 میلیون گالن آب و یک مجموعه سینمایی با چهارده پرده را در خود دارد.

رقبای نزدیک: یکی از مهم‌ترین عوامل در انتخاب یک مکان خرده‌فروشی یا خدماتی، سازگاری فروشگاه‌های همجوار با مشتریان است. به عنوان مثال، فروشگاه‌هایی که مبادرت به فروش کالاهای گرانیقیمت می‌کنند متوجه شده‌اند که بهتر است نزدیک رقبای خود اسکان یابند تا فرآیند مقایسه را برای مشتریان تسهیل کنند. استقرار در نزدیکی رقا می‌تواند یکی از عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کارهایی باشد که مشغول فروش کالاهایی به مشتریان هستند که امکان مقایسه بر اساس قیمت، کیفیت، رنگ و سایر عوامل بین آنها وجود دارد.

اگر چه بعضی از مالکان مؤسسات بازرگانی از مکان‌هایی که در نزدیکی رقبای مستقیم قرار گرفته اجتناب می‌کنند، بقیه آنها استقرار در نزدیکی رقا را یک مزیت تلقی می‌کنند. به عنوان مثال، صاحبان رستوران‌ها می‌دانند که رستوران‌های موفق سبب جذب رستوران‌های دیگر شده و این امر به نوبه خود منجر به جذب مشتریان بیشتر می‌شود. بسیاری از شهرها دست کم یک رقیف رستورانی² دارند که خوشه‌ای از رستوران‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و هر یک از رستوران‌ها منبع جذب مشتری برای دیگران است.

با این وجود، استقرار در نزدیکی رقا دارای محدودیت‌های خاص خود است. تشکیل خوشه‌ای از مؤسسات مختلف از یک نوع واحد در یک ناحیه کوچک در نهایت منجر به کاهش فروش در مواقعی خواهد شد که بازار به نقطه اشباع نزدیک می‌شود. هنگامی که ناحیه‌ای از رقا اشباع می‌شود، فروشگاه‌ها شروع به بلعیدن فروش یکدیگر نموده و موفقیت تمام آنها با مشکل مواجه خواهد شد.

نواحی دوردست³: عموماً توصیه نمی‌شود که مؤسسات بازرگانی کوچک در نواحی دوردست مستقر شوند چرا که امکان دسترسی و جریان ترافیکی نقشی حیاتی در موفقیت خرده‌فروشی و خدماتی آنها دارد ولی استثنائاتی نیز در این زمینه وجود دارد. بعضی از شرکت‌های کوچک مکان‌های دوردست خود را به شکل یک علامت تجارتي درآورده‌اند. یک فروشگاه کوچک اسلحه توانسته از مکان بسیار دوردست خود به عنوان یک مزیت استفاده نموده و از آن در فرآیند تبلیغات استفاده کند تا خود را از رقا متمایز سازد. این استراتژی مکانی معمولاً تنها در صورتی مؤثر است که رقبای قابل مقایسه محدودی برای آن وجود داشته باشد. باید دلیل کافی وجود داشته باشد تا مشتریان بالقوه برای خرید به یک ناحیه دوردست مراجعه کنند.

¹ . entertaining

² . restaurant row

³ . outlying areas

کارآفرین باید هزینه استقرار در مکان (هزینه‌های اجاره) را در چارچوب میزان در معرض دید بودن برای مشتریان بالقوه در نظر بگیرد. اگر یافتن یک مکان ارزان مشکل بوده و دارای جریان ترافیکی پایینی باشد، کارآفرین مجبور است پول قابل توجهی را صرف فعالیت‌های پیشبرد تبلیغات نموده تا به مشتریان بگوید که چگونه می‌توان آنرا پیدا کرد. در نتیجه، مکانی که از وضعیت بهتری برخوردار بوده و کاملاً در معرض دید است ممکن است دارای هزینه کل کمتری باشد (خصوصاً اگر به تبلیغات کمتری نیاز داشته باشد). بسیاری از مشتریان برای یافتن آدرس یک شرکت زحمت چندانی به خود نداده و به جای دیگری مراجعه می‌کنند.

کسب و کارهای خانگی¹: بیش از 24 میلیون آمریکایی کسب و کارهای خود را در خانه خود اداره نموده و تعداد آنها در حال افزایش است. با توجه به آمار اداره بازرگانی، کسب و کارهای خانگی نشان‌دهنده بخشی از اقتصاد ایالات متحده است که با سرعت در حال رشد است. یکی از مطالعات انجام شده به این نتیجه رسید که 52 درصد تمام شرکت‌های کوچک در منازل واقع شده‌اند. اگر چه یک فعالیت خرده‌فروشی خانگی چندان ایده‌آل نیست، استقرار یک فعالیت خدماتی در منزل کاملاً رواج دارد. بسیاری از شرکت‌های خدماتی ملزم نیستند مشتریان را به محل فعالیت بازرگانی خود بکشانند و لذا یک مکان گرانتی‌میت برای دفتر اداری ضرورت چندانی ندارد. به عنوان مثال، مشتریان نوعاً با لوله‌کش‌ها یا نبودکنندگان حشرات از طریق تلفن تماس گرفته و کار مذکور در منزل مشتری انجام می‌گیرد.

کارآفرینانی که فعالیت بازرگانی را در منازل خود مستقر می‌کنند از مزایای متعددی بهره‌مند می‌شوند. شاید، بزرگ‌ترین مزیت آن هزینه پایین راه‌اندازی فعالیت بازرگانی مذکور باشد. غالباً کارآفرینان خانگی محل کار خود را در یک اتاق خواب یا زیرزمین بلااستفاده مستقر نموده و از هزینه‌های اجاره یا خرید ساختمان اجتناب می‌کنند. با چندین قطعه اساسی از تجهیزات اداری مثل کامپیوتر، چاپگر، فاکس، دستگاه کپی، سیستم پاسخگویی تلفنی (منشی تلفنی) و اسکنر، یک کارآفرین خانگی که به تنهایی فعالیت می‌کند می‌تواند درست همانند یک شرکت بزرگ عمل کند.

سیمای یک شرکت

شرکت Home Remedies

پس از مواجهه با مشکل یافتن پیمانکاران قابل اعتماد برای یک پروژه بازسازی منزل، دیرا کوهن متوجه شد که سایر افراد نیز با همین مشکل مواجه بوده و شرکت Home Remedies را راه‌اندازی کرد که یک شرکت پیمانکاری در زمینه امور مربوط به منازل است. شرکت مذکور پیمانکاران خانگی متخصص در انواع گوناگون فعالیت‌های بازسازی و تعمیرات را مورد شناسایی قرار داده و سپس آنها را به مالکان خانه‌ها معرفی می‌کند. او که بعنوان یک زن خانه‌دار در هیولت در نیویورک زندگی می‌کرد این شرکت را با یک وام 5,000 دلاری، کامپیوتر و یک دستگاه فاکس تعمیری راه‌اندازی نمود. شرکت مذکور آنقدر موفق بود که او وام مذکور را ظرف سه ماه بازپرداخت کرد. کوهن بطور متوسط سی ساعت در هفته کار می‌کند و فروش او که اکنون از صد هزار دلار فراتر رفته، با سرعت در حال رشد است.

با این وجود، انتخاب منزل دارای معایب خاص خود است. اختلالات زیادی در این کار وجود دارد. یخچال همیشه در دسترس است. کار همیشه چند پله آنطرف‌تر قرار دارد و منفک شدن از کار می‌تواند به یک مشکل بزرگ تبدیل شود. مشکل دیگری که بعضی از کارآفرینان خانگی با آن مواجه می‌شوند در ارتباط با مقررات ناحیه‌بندی است. با رشد و موفقیت شرکت، همسایه‌ها شروع به شکایت درباره افزایش ترافیک، سروصدا و اختلالات مربوط به جابجایی کارکنان و مشتریانی می‌کنند که برای انجام فعالیت بازرگانی به منطقه مسکونی مذکور مراجعه می‌کنند. در حال حاضر بسیاری از جوامع با چالش نقض قوانین ناحیه‌بندی مواجه می‌شوند که مرتباً بروز شده و منعکس‌کننده واقعیت‌های فعالیت‌های بازرگانی خانگی امروز است که درصدد حفظ منافع ساکنین مقیم این نواحی است.

¹ . home-based business

14-4: تصمیم‌گیری در مورد مکان برای تولیدکنندگان

تصمیم‌گیری در مورد مکان برای تولیدکنندگان بسیار متفاوت از خرده‌فروشان و شرکت‌های خدماتی است. با این وجود، این تصمیم می‌تواند تأثیر زیادی بر موفقیت شرکت داشته باشد. در بعضی موارد، یک تولیدکننده دارای نیازهای خاصی است که بر انتخاب مکان آن تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، هنگامی که یک تولیدکننده صفحات فیلم و عکاسی به دنبال مکانی برای کارخانه جدید خود بر می‌آید با محدودیت‌هایی در فرآیند جستجو برای مکان فوق مواجه است چرا که نیازمند منبع عظیمی از آب تازه بعنوان یکی از مؤلفه‌های ضروری این فرآیند است. در سایر موارد، تصمیم‌گیری در مورد مکان تحت کنترل مقررات ناحیه‌بندی قرار دارد. اگر فرآیند مورد استفاده تولیدکننده مذکور بوی نامطلوب یا سروصدای بیش از حد ایجاد کند ممکن است در انتخاب خود با محدودیت‌های بیشتری مواجه شود.

نقشه ناحیه‌بندی نواحی خاصی از شهر یا ایالت را به تولیدکنندگان بالقوه نشان می‌دهد که برای توسعه صنعتی در نظر گرفته شده‌اند. بسیاری از شهرها پارک‌های صنعتی را به صورت مشترک با صنایع بخش خصوصی ایجاد کرده‌اند. این پارک‌های صنعتی نوعاً مجهز به فاضلاب و برق هستند که امری ضروری برای یک فرآیند تولید است. بسیاری از مکان‌ها مجهز به این تجهیزات نبوده و برای یک تولیدکننده کوچک، انتقال امکانات مربوطه به مکان فعلی بسیار پرهزینه خواهد بود.

در بعضی از موارد، نوع امکانات حمل و نقل مورد نیاز، تعیین‌کننده مکان کارخانه است. بعضی از تولیدکنندگان ممکن است نیازمند استقرار در کنار راه‌آهن باشند در حالی که سایرین نیازمند خدمات حمل و نقل کامیونی هستند. اگر مواد خام با هدف صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در حجم زیاد خریداری می‌شوند، مکان مذکور باید مجهز به امکانات راه‌آهن باشد. مواد اولیه حجیم در بعضی مواقع توسط کشتی حمل شده و لذا نیازمند تأسیساتی هستند که در کنار آن یک رودخانه یا دریاچه قرار داشته باشد. هزینه‌های اضافی ناشی از استفاده از حمل‌چندگانه (به عنوان مثال از قطار به کامیون یا کشتی به کامیون) می‌تواند هزینه‌های حمل را به میزان قابل توجهی افزایش داده و مکان مذکور را برای یک تولیدکننده غیرموجه کند.

با افزایش هزینه‌های سوخت، هزینه‌های حمل کالاهای نهایی و تحویل آن به مشتری تحت تأثیر تصمیم‌گیری درباره مکان تولیدکننده قرار خواهد گرفت. شرکت Dell که تولیدکننده کامپیوترهای شخصی بوده و در تگزاس واقع است اخیراً یک کارخانه مونتاژ را در وینستون در کارولینای جنوبی ساخته که این کار منجر به کاهش هزینه‌های حمل و افزایش سرعت تحویل به مشتریان در ساحل شرقی ایالات متحده شده است. فشار کاهش قیمت‌ها به کامپیوترهای Dell ادامه داشته و این امر به واسطه رقابت شدید در صنعت ایجاد شده و هزینه‌های حمل درصد بالایی از کل درآمد آنرا می‌بلعد که در نتیجه شرکت Dell مجبور به ساخت کارخانه جدید شده است.

در بعضی از مواقع، فسادپذیری محصول تعیین‌کننده مکان شرکت خواهد بود. سبزیجات و میوه‌ها باید در نزدیکی مکان‌هایی ایجاد شوند که برداشت در آنها صورت می‌گیرد. ماهی باید در کنار آب مورد فرآوری قرار گرفته و در قوطی‌های کنسرو قرار گیرد. مکان ایده‌آل بر حسب دسترسی سریع و آسان به محصولات فاسدشدنی تعیین می‌شود.

مناطق تجاری خارجی: مناطق تجاری خارجی می‌تواند مکان‌های جذابی برای تولیدکنندگان کوچکی باشد که درگیر تجارت جهانی بوده و بدنبال کاهش یا حذف تعرفه‌ها، گمرکات یا مالیات‌های غیرمستقیمی هستند که برای مواد و قطعات وارداتی و کالاهای صادراتی پرداخت می‌شود. یک منطقه تجاری خارجی یک ناحیه با طراحی خاص است که در داخل یا نزدیکی مجاری ورودی گمرکات قرار گرفته و به شرکت‌های مجاور امکان می‌دهد که مواد و قطعات خود را از کشورهای خارجی وارد، آنها را مونتاژ، فرآوری، تولید یا بسته‌بندی نموده و سپس کالاهای نهایی را مجدداً بازگردانند که این امر منجر به کاهش یا حذف تعرفه‌ها و عوارض گمرکی خواهد شد. مادامی که تعرفه‌ها و عوارض گمرکی مدنظر قرار می‌گیرند، با شرکت مستقر در یک منطقه تجاری خارجی بگونه‌ای برخورد می‌شود گویا در خارج از ایالات متحده قرار گرفته است. به عنوان مثال، یک تولیدکننده بلندگو می‌تواند قطعات خود را از سراسر دنیا وارد کرده و آنها را در کارخانه‌ای در نزدیکی منطقه تجاری خارجی مونتاژ کند. شرکت هیچ عوارضی را برای قطعات وارداتی یا بلندگوهای صادراتی به سایر بازارهای خارجی نمی‌پردازد. تنها عوارضی که تولیدکننده مذکور می‌پردازد در ارتباط با بلندگوهای فروخته‌شده در ایالات متحده است.

مناطق توانمندسازی¹: این مناطق در وهله اول برای تشویق شرکتهایی ایجاد شد که مبادرت به استقرار در نواحی محروم اقتصادی نموده و از یکسری معافیت‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاری در محدوده‌های مربوطه بهره‌مند می‌شوند. شرکتهای می‌توانند اعتباری برای مالیات فدرال دریافت نموده، از بخشودگی‌هایی برخوردار شده، وام‌هایی را برای استخدام کارکنان در این مناطق دریافت نموده و حتی می‌توانند از این وام‌ها برای سرمایه‌گذاری در ساخت کارخانه و تجهیزات استفاده کنند. مناطق توانمندسازی در نواحی شهری و روستایی قرار دارند که مناطق گسترده‌ای از لوس‌آنجلس و کالیفرنیا تا سامتر در کارولینای جنوبی را پوشش می‌دهند. بوستون یک مرکز پرورش مؤسسات بازرگانی با گرایش تکنولوژی دارد که در داخل یک منطقه توانمندسازی فدرال به نام تک‌اسپیس قرار گرفته، امکاناتی با خدمات کامل را برای شرکتهای نوپای توانمند فراهم آورده و کاملاً به تکنولوژی اطلاعات و خدمات بازرگانی مجهز است.

مراکز پرورش مؤسسات بازرگانی²: برای بسیاری از شرکتهای نوپا یک مرکز پرورش بازرگانی ممکن است یک مکان ایده‌آل اولیه باشد. یک مرکز پرورش مؤسسه بازرگانی سازمانی است که فضای اجاره‌آرزان و انعطاف‌پذیری را با طیفی از خدمات پشتیبانی برای ساکنین خود فراهم می‌آورد. دلیل اصلی ایجاد این مراکز پرورش، بهبود توسعه اقتصادی از طریق انتقال شرکتهای جدید به این ناحیه و تنوع‌بخشی به اقتصاد محلی است. هدف این مراکز پرورش، توسعه شرکتهای جوان در خلال مرحله آسیب‌پذیر اولیه و کمک به آنها برای بقاء است تا به اندازه کافی قدرتمند شده و در نهایت روی پای خود بایستند. حامیان مشترک این مراکز پرورش دانشکده‌ها یا دانشگاه‌ها (25 درصد)، مؤسسات دولتی (16 درصد)، سازمان‌های توسعه اقتصادی (15 درصد) و گروه‌های سرمایه‌گذاری خصوصی (یک درصد) هستند. بسیاری از این مراکز مختلط بوده و میزبان طیفی از شرکتهای نوپا هستند. پس از آنها، مراکزی قرار دارند که صرفاً بر شرکتهای تکنولوژیکی تمرکز دارند.

منابع مشترکی که این مراکز پرورش نوعاً به ساکنین خود ارائه می‌کنند شامل خدمات منشی‌گری، سیستم تلفن، کامپیوتر و نرم‌افزار، دستگاه فاکس، امکانات برگزاری جلسه و در بعضی مواقع، خدمات مشاوره مدیریتی و مالی است. این خدمات منجر به صرفه‌جویی در پول و زمان شرکت‌های جوان خواهد شد. کارآفرینان می‌توانند تمام تلاش خود را بر ارسال سریع‌تر کالاها و خدمات به مشتریان نمایند و لزومی ندارد که وقت خود را صرف جستجوی منابع مورد نیاز برای ایجاد شرکت کنند. مراکز پرورش مرسوم دارای شرایط ورودی هستند که ساکنین مربوطه باید آنها را برآورده سازند. مراکز پرورش دارای معیارهایی هستند که شرایط بقاء یک شرکت در این سیستم و انتظار فارغ‌التحصیلی³ و ورود به جامعه بازرگانی را تعیین می‌کنند.

بیش از هزار مرکز پرورش در سراسر ایالات متحده مشغول فعالیتند که در سال 1980 تعداد آنها فقط دوازده مورد بود. شاید بزرگ‌ترین مزیت استقرار یک شرکت نوپا در یک مرکز رشد، شانس بیشتر موفقیت آن است. با توجه به گزارش انجمن ملی مراکز رشد بازرگانی، "فارغ‌التحصیلان" این مراکز رشد دارای نرخ موفقیت 87 درصدی هستند. این مراکز رشد بطور میانگین دارای بیست شرکت در حال پیشرفت بوده و 55 نفر را در استخدام خود دارند.

اکنون مراکز رشد شرکتهای کوچک را ملزم به استقرار فیزیکی در مکان مرکز رشد مذکور نمی‌کنند بلکه کمک‌های بازرگانی را به شرکتهای کوچکی ارائه می‌کنند که به این مراکز رشد ملحق می‌شوند. این مراکز رشد کارآفرینان را به شبکه‌ای از کارشناسان، مشاوران و در بسیاری موارد منابع بالقوه تأمین مالی مرتبط می‌کنند.

1 . empowerment zones

2 . Business incubators

3 . graduation

سیمای یک شرکت

شرکت انتشاراتی آکشن

گریدی باس، کمک مؤسس شرکت انتشاراتی آکشن، شرکتی که مبادرت به تولید برنامه‌ها، تقویم‌ها و وسایل جانبی دانشگاهی می‌کند، در حال حاضر به مزایای مراکز رشد بازرگانی برای شرکت‌های نوپا واقف است چرا که او یک کسب و کار کوچک موفق را در مرکز رشد بازرگانی در گراند جانکشن در کلرادو در یک دهه گذشته ایجاد کرده است. باس و شرکایش بر این باورند که اگر به واسطه حمایت، آموزش و منابع این مراکز رشد نبود (از کلاس‌های آموزش بازرگانی گرفته تا ملاحظات مربوط به چیدمان و طراحی تجهیزات و وسایل اداری) شرکت انتشاراتی آکشن باقی نمی‌ماند. به عنوان مثال، هنگامی که درخواست وام شرکت از یک مؤسسه مالی با بن‌بست مواجه شد، دین دیداریو، مدیر منابع مالی این مرکز رشد، با باس همکاری کرده و مسئولین ایالتی مشکل او را حل کردند. در نتیجه این شرکت توانست وام مورد نظر خود را تأمین کند. با حمایت این مرکز رشد، شرکت در ده ماهه اول فعالیت خود به فروشی معادل یک میلیون دلار دست یافته است. در سال سوم، شرکت مذکور هفت نفر را به استخدام خود درآورده و فروش سالیانه‌ای معادل 2/1 میلیون دلار داشت. شرکت مذکور اکنون به اندازه کافی جا افتاده و نیازمند فضای اضافی است لذا از مرکز رشد مذکور فارغ‌التحصیل شده و تأسیسات مورد نیاز خود شامل یک فضای 15,000 فوتی را ایجاد کرده است.

سیمای یک شرکت

Ticobeans

کریستی استون، مؤسس شرکت Ticobeans، یک توزیع کننده قهوه از نیواورلئان به مرکز رشدی به نام دهکده ایده ملحق شد ولی انبار و فضای اداری خود را در مکان اولیه خود حفظ کرد. ظرف یکماه از عضویت در مرکز رشد مذکور، استون امکان دسترسی به تیمی از حسابداران، وکلا و مشاورانی را یافت که به او کمک کردند تا طرح کسب و کار خود را به مورد اجرا گذاشته و آن را بروز کند. به گفته او تاکنون فقط 3,000 دلار برای خدمات حرفه‌ای و مشاوره‌ای پرداخته که در غیر این صورت می‌توانست برای او بیش از 30,000 دلار هزینه داشته باشد. استون می‌گوید، "ما تحت تأثیر کارهایی قرار گرفته‌ایم که آنها برای ما انجام دادند. او در حال برنامه‌ریزی برای استفاده از شبکه تماس‌های مرکز رشد مذکور برای افزایش 500,000 دلار سرمایه برای تأمین منابع مالی مورد نیاز برای توسعه شرکت به سایر ایالت‌ها است.

14-5: ملاحظات مربوط به چیدمان و طراحی

پس از انتخاب بهترین مکان فعالیت بازرگانی توسط یک کارآفرین، سوال بعدی در ارتباط با طراحی چیدمان مناسب ساختمان است تا فروش (برای خرده‌فروشی) یا بهره‌وری (برای فعالیت‌های تولیدی یا خدماتی) حداکثر شود. چیدمان عبارتست از استقرار منطقی تأسیسات فیزیکی در یک مؤسسه بازرگانی که در عملیات کارآفرینی، فروش و بهره‌وری سهیم است، برنامه‌ریزی برای مؤثرترین و کارآمدترین چیدمان در یک محیط بازرگانی می‌تواند منجر به بهبود قابل توجهی در اثربخشی و کارایی عملیاتی شرکت شود. یک چیدمان جذاب و مؤثر می‌تواند به تلاش‌های شرکت برای استخدام افراد مناسب کمک کند. یکی از مطالعات انجام شده توسط انجمن طراحان دکوراسیون داخلی آمریکا نشان داد که کارکنان، هنگام تصمیم‌گیری در مورد قبول یا رد پیشنهاد شغلی، چشم‌انداز ظاهری کار را پس از حقوق و مزایا بعنوان سومین عامل مهم در نظر می‌گیرند. عوامل زیر تأثیر قابل توجهی بر چیدمان و طراحی ساختمان دارد.

اندازه: یک ساختمان باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا عملیات روزانه شرکت به شکلی آسان در آن قابل انجام باشد. اگر ساختمان مذکور از همان آغاز فعالیت بسیار کوچک باشد، کارایی آن کاهش خواهد یافت. باید فضای کافی برای حرکت مشتریان، موجودی انبار، نمایش کالاها، انبار، فضای کاری، ادارات و دستشویی وجود داشته باشد. چیدمان تصادفی منجر به تضعیف بهره‌وری کارکنان و هرج و مرج سازمانی خواهد شد. بسیاری از مالکان مؤسسات کوچک عملیات خود را در مکان‌هایی آغاز می‌کنند که در حال حاضر بیش از حد شلوغ بوده و فاقد امکان توسعه است. در نتیجه، پس از چند سال از آغاز فعالیت، مالک شرکت مجبور به جابجایی‌های پرهزینه به مکان‌های جدید خواهد شد. فقدان فضای کافی در ساختمان می‌تواند منجر به محدود شدن رشد شرکت شود. بسیاری از شرکت‌های کوچک قبل از جابجایی به مراکز بزرگ-تر مدت زمانی طولانی در آنجا باقی مانده و نمی‌توانند برنامه‌ریزی مکان جدید خود را به شیوه مناسبی انجام دهند. برای اجتناب از این مشکل، کارشناسان توصیه می‌کنند که مالکان شرکت‌های جدید نیازمندی‌های خود به فضا را از یک یا دو سال قبل برنامه‌ریزی کرده و تخمین‌های

مربوطه را هر شش ماه یکبار بروز کنند. هنگام تهیه طرح، کارآفرینان باید رشد مورد انتظار تعداد کارکنان، الزامات تولیدی، فروش و فضای انبار را در نظر گرفته و تعداد و مکان شعبات مورد نظر خود را مشخص کنند.

ساختمان و نمای بیرونی آن: آیا ساختمان سالم است؟ قبل از خرید یا اجاره یک ساختمان، بهتر است یک کارشناس را برای ارزیابی وضعیت آن اعزام کنید. علاوه بر سلامت ساختمان، آیا ساختمان مذکور دارای نمای بیرونی و داخلی جذابی است؟ شکل ظاهری ساختمان اولین تأثیر را بر مشتریان شرکت می‌گذارد. این امر خصوصاً در مورد مؤسسات خرده‌فروشی مصداق دارد. بسیاری از شرکت‌های خرده‌فروشی هنگام افزودن شعبات جدید شکل ساختمان جدید را بگونه‌ای طراحی می‌کنند که با ساختمان‌های قبلی شرکت همخوانی داشته باشد (مثل رستوران‌های فست‌فود و مِیل‌ها). آیا شکل ظاهری ساختمان با وجهه مورد نظر کارآفرین از کسب و کار موصوف همخوانی دارد؟

خرده‌فروشان کوچک باید اهمیت ایجاد وجهه مناسب فروشگاه و تأثیر چیدمان و امکانات فیزیکی فروشگاه بر وجهه خود را مورد بررسی قرار دهند. نمای بیرونی فروشگاه تأثیر قابل توجهی در تعریف هویت آن نزد مشتریان هدف دارد. در بسیاری موارد، نمای بیرونی یک ساختمان منعکس‌کننده وضعیتی است که مشتری از کیفیت و خدمات شرکت انتظار دارد. شکل ظاهری ساختمان باید منعکس‌کننده "شخصیت" شرکت باشد. آیا ساختمان باید یک وجهه منحصربه‌فرد و باکلاس را منتقل کند یا یک وجهه اقتصادی؟ آیا این فضا یک فضای غیررسمی و آسان است یا یک فضای کاری و رسمی؟ امکانات فیزیکی پیام‌های مهمی را برای مشتریان ارسال می‌کنند.

انتقال پیام‌های مناسب از طریق چیدمان و امکانات فیزیکی یکی از گام‌های مهم در جذب جریان یکنواختی از مشتریان خواهد بود. مشاوره به نام پاکو آندرهیل به شرکت‌ها توصیه می‌کند تا رهگذران را از طریق ویتترین جذب کنند. او می‌گوید، "فرآیند جذب رهگذران باید دست‌کم از ده قدمی آن آغاز شود."

سیمای یک شرکت

Pacific Sunwear

هنگامی که Pacific Sunwear، یک شرکت تولیدکننده لباس‌های موج‌سواری در حال طراحی مجدد فروشگاه‌های خود بود، مدیران تصمیم به طراحی یک ورودی قوسی شکل گرفتند که یادآور امواج حلقوی بود که موج‌سواران هنگام سوار شدن بر یک موج آنرا مشاهده می‌کردند. با نگاهی به داخل فروشگاه، چشم خریداران مستقیماً به دیوار نقاشی شده پشت فروشگاه می‌افتاد که کفش‌هایی با طراحی خلاقانه روی آن قرار گرفته بودند.

ویتترین فروشگاه، اگر به درستی از آن استفاده شود، می‌تواند ابزار فروش قدرتمندی باشد. ویتترین فروشگاه غالباً در مرتبه دوم اهمیت قرار گرفته و بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی از تغییر مکرر ویتترین خود غفلت می‌کنند. نکات زیر به کارآفرینان کمک می‌کند تا تغییر ویتترین را بگونه‌ای انجام دهند که منجر به افزایش فروش شود.

• ویتترین را ساده نگهدارید. چیدمان ساده، خلوت و خلاقانه کالاها منجر به جلب توجه بیشتر شده و بیشترین تأثیر را بر مشتریان بالقوه خواهد داشت.

• ویتترین را تمیز و بروز نگه دارید. ویتترین‌های پر گرد و خاک، چرک یا دارای طراحی قدیمی پیامی منفی را برای رهگذران می‌فرستند.

• ویتترین را مرتباً تغییر دهید. مشتریان نمی‌خواهند همان کالاها را هر بار که وارد فروشگاه می‌شوند در ویتترین ببینند. کارشناسان توصیه می‌کنند که دست‌کم هر سه ماه یکبار ویتترین را تغییر دهید ولی فروشگاه‌هایی که اقلام مد روز را به فروش می‌رسانند باید دو بار در ماه آنرا تغییر دهند.

• در صورت نیاز از کارشناسان کمک بگیرید. تمام مالکان مؤسسات بازرگانی در طراحی ویتترین دارای سلیقه نیستند. بهترین کاری که آنها می‌توانند در این زمینه انجام دهند استخدام یک فرد حرفه‌ای برای انجام اینکار است.

ورودی‌ها: تمام ورودی‌های یک مؤسسه بازرگانی باید مشتریان را به داخل آن دعوت کنند. ورودی‌های عریض و نمایش جذاب کالاهایی که در پشت درب ورودی قرار گرفته می‌تواند مشتریان را به سمت مؤسسه بازرگانی بکشاند. ورودی یک فروشگاه می‌تواند توجه عابران را جلب کرده و آنها را به داخل بکشاند. یک مشاور خرده‌فروشی به نام پاکو آندرهیل می‌گوید، "اینجا باید جایی باشد که رانندگان روی ترمزهای خود کوبیده و

احساس کنند که به جای جدیدی رسیده‌اند." خرده‌فروشان که از جریان ترافیکی سنگین برخوردارند (مثل سوپرمارکت‌ها یا داروخانه‌ها) غالباً درهای اتوماتیک را نصب می‌کنند تا تضمین‌کننده یک جریان ترافیکی یکنواخت به داخل و خارج فروشگاه باشد. خرده‌فروشان باید کلیه موانعی که مانع دسترسی آسان مشتریان به فروشگاه می‌شود را از سر راه بردارند. پیاده‌روه‌های درب و داغان، پله‌های کج و کوله، گودال‌های گل و درب‌های چسبیده یا سنگین نه تنها منجر به ایجاد مانع می‌شوند بلکه ممکن است مشتریان بالقوه را از ورود به فروشگاه منصرف کنند و اگر منجر به صدمه دیدن مشتریان شوند می‌توانند خطرات قانونی را برای شرکت ایجاد کنند.

قانون فراهم کردن شرایط برای معلولان در آمریکا: قانون فراهم کردن شرایط برای معلولان در آمریکا (ADA)¹ که در جولای 1990 تأسیس شد عملاً تمام مؤسسات بازرگانی را ملزم می‌کند تا امکانات خود را بگونه‌ای ایجاد کنند که مشتریان و کارکنانی که دارای مشکل فیزیکی هستند نیز قادر به استفاده از آنها باشند. علاوه بر این، این قانون شرکت‌هایی که دارای پانزده کارمند یا بیشتر هستند را ملزم به ایجاد شرایطی برای معلولین در فرآیندهای استخدامی آنها می‌کند. بعضی از ایالت‌ها دارای قوانین مشابهی بوده و بسیاری از آنها قوانین سخت‌گیرانه‌تری از ADA دارند که برای شرکت‌های کوچک نیز اعمال می‌شوند. قوانین این ایالت‌ها در بند سوم قانون ADA بدین منظور طراحی شده تا اطمینان حاصل شود که مشتریانی که از نظر جسمی و روانی دچار مشکل هستند امکان دسترسی یکسان به کالاها و خدمات شرکت را داشته باشند. به عنوان مثال، این قانون مالکان مؤسسات بازرگانی را ملزم می‌کند تا موانع طراحی و ارتباطی را برطرف کنند تا شرایط بگونه‌ای باشد که به آسانی برای همه افراد قابل دسترسی باشد. با این وجود، ADA انعطاف‌پذیری‌هایی را نیز در این زمینه در نظر می‌گیرد که خصوصاً در مورد نحوه امکان دسترسی برابر است. به عنوان مثال، یک رستوران می‌تواند منوهایی را به خط بریل² تهیه کرده یا یکی از کارکنان منوی مذکور را برای مشتریان نابینا بخواند. یک خشکشویی کوچک ممکن است مجبور نباشد یک مسیر ویلچر را درست کند ولی مالک آن می‌تواند با ارائه خدمات در کنار پیاده‌رو برای مشتریان معلول و بدون صرف هیچگونه هزینه اضافی قانون مذکور را رعایت کند.

اگر چه قانون مذکور انعطاف‌پذیری زیادی در بازسازی ساختمان‌های فعلی قائل می‌شود، ساختمان‌هایی که پس از 25 ژانویه 1993 به ایشغال شرکت‌ها در می‌آیند باید به نحوی طراحی شوند که با تمام جنبه‌های قانون مذکور همخوانی داشته باشند. به عنوان مثال، ساختمان‌های سه طبقه یا بیشتر باید دارای آسانسور باشند. یک مسیر دسترسی باید در تمام طبقات وجود داشته باشد. در فروشگاه‌های خرده‌فروشی، راهروهایی که مشتری فرآیند تسویه حساب و پرداخت پول را در آن انجام می‌دهد باید به اندازه کافی عریض باشد (دست کم 36 اینچ) تا امکان عبور ویلچرها در آن فراهم شود. رستوران‌ها باید پنج درصد میزهای خود را برای مشتریان معلول اختصاص دهند یا آنها را بگونه‌ای طراحی کنند که برای این دسته از مشتریان قابل استفاده باشند.

انطباق با قوانین ADA لزوماً مستلزم این نیست که مؤسسات بازرگانی پول‌های کلانی را در این زمینه صرف کنند. قوه قضاییه تخمین می‌زند که بیش از بیست درصد پرونده‌هایی که مشتریان در بند سه مطرح کرده‌اند در ارتباط با تغییراتی بوده است که مالکان شرکت‌ها بدون هیچگونه هزینه‌ای قادر به انجام آنها بوده و شصت درصد نیز هزینه‌ای کمتر از هزار دلار داشتند. علاوه بر این، شرکت‌هایی که درآمد سالیانه آنها کمتر از یک میلیون دلار بوده یا تعداد کارمندان تمام وقت آنها کمتر از سی نفر بوده و مبادرت به سرمایه‌گذاری برای افزایش امکان دسترسی تمام افراد می‌کنند مشمول یک تخفیف مالیاتی می‌شوند. شرکت‌هایی که موانع فیزیکی، ساختاری و حمل و نقل را برای کارکنان و مشتریان معلول برطرف می‌کنند مشمول کاهش مالیات تا سقف پانزده هزار دلار خواهند شد.

ADA هر نوع تبعیض استخدامی علیه افراد دارای معلولیت فیزیکی یا جسمی را منع می‌کند. فرد دچار مشکل فیزیکی، در صورتی که بتواند کارهای اساسی شغل مذکور را انجام دهد بعنوان "واجد شرایط"³ در نظر گرفته می‌شود. کارفرما بدون اعمال هزینه‌های بیهوده برای شرکت باید امکانات منطقی را برای یک کاندیدا یا کارمند معلول فراهم دهد.

قانون فراهم کردن شرایط برای معلولین تأثیر مثبتی بر نحوه برخورد مؤسسات بازرگانی با این بخش از مشتریان و کارکنان داشته است. قوه قضاییه یک برنامه کمک‌های فنی را برای مالکان مؤسسات بازرگانی ارائه می‌دهد که شامل اطلاعات و کمک‌های فنی رایگان در ارتباط با

¹ . Americans with Disabilities Act

² . Braille

³ . qualified

ADA است. این سازمان یک خط تلفن آماده و رایگان را در اختیار مالکان شرکتها قرار می‌دهد که آنها می‌توانند برای کسب اطلاعات و آخرین انتشارات مربوط به ADA با آن تماس بگیرند.

علائم و تابلوها: علائم و تابلوهای مؤسسه بازرگانی یکی از کم هزینه‌ترین و مؤثرترین روش‌های برقراری ارتباط با مشتریان است. این علائم به مشتریان بالقوه می‌گویند که مؤسسه بازرگانی چه کاری انجام می‌دهد، در کجا قرار گرفته و چه چیزی می‌فروشد. ایالات متحده یک جامعه بسیار پرتحرک است و یک علامت یا تابلو که از طراحی و مکان خوبی برخوردار باشد می‌تواند ابزار قدرتمندی برای دسترسی به مشتریان بالقوه باشد.

تابلو یا علامت باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا رهگذران بتوانند آنرا از فواصل دور بخوانند. همچنین مکان و سرعت جریان ترافیکی اطراف آنرا نیز باید در این فرآیند در نظر گرفت. برای اثربخشی، پیام مذکور باید کوتاه، ساده و روشن باشد. تابلو یا علامت مذکور هم در روز و هم در شب باید خوانا بوده و استفاده از نور کافی در آن بسیار اهمیت دارد. رنگ‌ها و نوشته‌های متضاد و ساده در زمره بهترین انتخاب‌ها هستند. رایج‌ترین مشکلات علائم و تابلوهای بازرگانی، ناخوانا بودن آنها، طراحی ضعیف، مکان نامناسب، نگهداری ضعیف و طرح‌های رنگی غیرجذاب یا طرح‌هایی است که خواندن آنها مشکل است.

قبل از سرمایه‌گذاری در یک تابلو یا علامت، کارآفرین باید مقررات تابلوهای جامعه محلی را مورد بررسی قرار دهد. در بعضی از شهرها و محلات، مقررات محلی محدودیت‌هایی را درباره اندازه، مکان، ارتفاع و مواد مورد استفاده در این تابلوها و علائم اعمال می‌کنند.

دکوراسیون داخلی: همانند ملاحظات مربوط به دکوراسیون خارجی، جنبه‌های کارکردی داخلی ساختمان نیز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار بوده و توجه به جزئیات آنها بسیار مهم است. طراحی یک دکوراسیون داخلی کارآمد و مؤثر کار چندان آسانی نیست. تکنولوژی به میزان قابل توجهی شیوه تعامل کارکنان، مشتریان و محیط با یکدیگر را تغییر داده ولی کارآفرینان باهوش می‌دانند که می‌توانند از طریق چیدمان داخلی مناسب بر اثربخشی این تعاملات تأثیر بگذارند. نتیجه این امر می‌تواند افزایش فروش و سودآوری شرکت باشد. به عنوان مثال، با تغییر سلاقی مشتریان، فروشگاه‌های بزرگ و خرده‌فروشان پوشاک چیدمان فروشگاه‌های خود را تغییر داده‌اند. با توجه به افزایش مشغولیت ذهنی و کاری خریدارانی که به دنبال یک تجربه خرید کارآمد هستند (خصوصاً مردان)، فروشگاه‌ها از ساختار سنتی (مثل کفش، لوازم آرایش، لباس مردانه) تغییر مسیر داده و در حال سازماندهی خود بر حسب "دسته‌بندی سبک زندگی"¹ مثل فروشگاه‌های ورزشی، فروشگاه‌های لباس‌های زنانه، فروشگاه‌های لباس‌های رسمی مردانه و نظایر اینها هستند.

این شیوه نمایش، کالاها را در معرض دید بسیاری از مشتریانی قرار می‌دهد که در غیر این صورت ممکن بود به آنها توجه نکنند. این فرآیند سبب تسهیل مشاهده آنها شده و امکان بررسی مجموعه کاملی از محصولات را بدون نیاز به حرکت از یک بخش به بخش دیگر فروشگاه امکان‌پذیر می‌سازد. شرکت خرده‌فروشی لباس Gap اخیراً شروع به بازسازی فروشگاه‌های خود نمود که این امر منجر به توقف طولانی‌تر و افزایش خرید مشتریان شد. از آنجایی که مردان و زنان سبک‌های خرید متفاوتی دارند، فروشگاه‌هایی که دارای طراحی جدید هستند ورودی‌های مجزایی برای هر یک از آنها دارند. بخش‌های زنانه بر اساس تقسیم‌بندی سبک زندگی سازماندهی شده و لوازم جانبی در سراسر فروشگاه پخش شده تا آنها را تشویق به گشت و گذار نماید. چون مردان تمایل به خرید سریعتر دارند، این اقدام بصورت منظم در معرض دید آنها قرار داده شده و برای افزایش کارایی برحسب اندازه چیده شده‌اند.

کنار هم قرار دادن محصولات و ایجاد یک چیدمان مؤثر یک فرآیند تصادفی نیست. "مهندسی انسانی" که علم انطباق کار و محیط کاری برای تکمیل نقاط قوت کارکنان و متناسب‌سازی آن با نیازهای مشتریان است، یکی از اجزای لاینفک یک طراحی موفق به حساب می‌آید. به عنوان مثال، صندلی‌ها و ارتفاع میزهایی که به افراد امکان کار آسان می‌دهند می‌توانند این فرصت را در اختیار کارکنان قرار دهند که کارشان را سریع‌تر و آسان‌تر انجام دهند. کارشناسان طراحی بیان می‌کنند که بهبود شرایط نور، بهبود عایق‌های صوتی و کنترل مناسب وضعیت فضای کاری برای کارکنان شرکت نیز مفید است.

¹ . lifestyle categories

محیط کاری که از طراحی ارگونومیک (مهندسی انسانی) برخوردار است می‌تواند بهره‌وری کارکنان را به میزان قابل توجهی افزایش داده و روزهای از دست رفته به واسطه صدمات یا اتفاقات پیش آمده برای کارکنان را کاهش دهد. متأسفانه، بسیاری از مؤسسات بازرگانی نمی‌توانند اصول طراحی مهندسی انسانی را در نحوه استقرار خود مدنظر قرار داده و نتیجه امر برای آنها پرهزینه خواهد بود. هر ساله 1/8 میلیون کارگر با صدمات مربوط به کارهای تکراری و فشار بیش از حد مواجه هستند. اختلالات ماهیچه‌ای - استخوانی (MSD¹) رایج‌ترین و پرهزینه‌ترین صدمات مربوط به محیط کار است که به شکل پرداخت غرامت، سالانه بیست میلیارد دلار برای شرکت‌های آمریکایی هزینه دارد. با توجه به گزارش اداره ایمنی و بهداشت شغلی (OSHA²)، MSDها حدود 34 درصد تمام صدمات و بیماری‌های کاری و یک سوم تمام ادعاهای مربوط به پرداخت غرامت به کارکنان را تشکیل می‌دهند. کارکنانی که کار خود را پشت مانیتورهای کامپیوتر می‌گذرانند (که نسبت مهم و فزاینده‌ای از نیروی کار را تشکیل می‌دهند) قربانیان MSD هستند.

سائیدگی میج دست (CTS³) از جمله رایج‌ترین MSDهاست که زمانی اتفاق می‌افتد که حرکات تکراری منجر به تورم میج و فشار به اعصاب بازو می‌شود. مطالعات انجام شده توسط اداره آمار نیروی کار نشان می‌دهد که بیش از 42 درصد موارد CTS نیازمند بیش از سی روز مرخصی کاری هستند. با این وجود، خبر خوبی که برای کارفرمایان وجود دارد این است که اجتناب از این صدمات، حوادث و روزهای از دست رفته نیازمند صرف هزاران دلار یا استفاده از راهکارهای مهندسی انسانی نیست. بسیاری از راهکارهای MSDها عملاً ساده و ارزان هستند.

سیمای یک شرکت

شرکت Sequins

شرکت Sequins، تولیدکننده لباس‌های پولک‌دوزی شده در وودساید در نیویورک است که از صندلی‌ها و ماشین‌آلات قابل تنظیم به همراه فرقه‌های اتوماتیک برای کاهش حرکات تکراری کارکنان و حرکات فیزیکی سنگین استفاده می‌کند. این تغییرات ساده منجر به حذف CTS شده و هزینه‌های غرامت کارکنان به 800 دلار رسیده است (در مقایسه با 98,000 دلار پنج سال گذشته).

بعضی از راهکارها از طریق استفاده از تکنولوژی‌های ساده‌تر حاصل می‌شوند.

سیمای یک شرکت

شرکت Designer Checks

هنگامی که مالک شرکت Designer Checks، یک تولیدکننده چک در آنیستون در آلاباما با یک تراپیست حرفه‌ای مشورت می‌کرد، او متوجه شد که یکی از بهترین روش‌های مقابله با MSD بین کارکنان این شرکت که در کار خود به کامپیوتر وابسته هستند این است که استراحت‌های مکرر به کارکنان داده شده و آنها بتوانند در اطراف محل کار خود گردش کنند. رؤسای ادارات شروع به برنامه‌ریزی دوره‌های استراحت تمرینی نمودند که برای کشش گردن، شانه و دست کارکنان طراحی شده بود. دیری نپایید که بسیاری از مدیران شروع به مفرح کردن دوره‌های استراحت از طریق موسیقی و رقص نمودند. در بعضی مواقع، بازدیدکنندگان شرکت مذکور ممکن است مدیران و کارکنان خط تولید کارخانه را در حال ورزش ببینند.

هنگام برنامه‌ریزی برای چیدمان فروشگاه، اداره یا کارخانه، مالکان مؤسسات بازرگانی معمولاً بر حداقل هزینه‌ها تمرکز دارند. اگر چه رعایت بودجه از اهمیت زیادی برخوردار است، حداقل کردن صدمات و بهبود بهره‌وری کارکنان از طریق چیدمان مناسب موضوع مهمی است. تاکنون مطالعات جامعی در این زمینه انجام شده که عمدتاً در ارتباط با تغییر طراحی فروشگاه بوده ولی نتایج این مطالعات نشان‌دهنده تأثیر مثبت این فرآیند بر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و بهبود ارتباطات بوده است. در روندی معکوس با باز شدن فضای ادارات و استفاده از قسمت‌های جداکننده، که

¹ . musculoskeletal disorders

² . Occupational Safety and Health Administration

³ . Carpal Tunnel Syndrome

فقط به عنوان اتفاق عمل می‌کرد، مؤسسات بازرگانی یکبار دیگر به سمت ایجاد اتاق‌های خصوصی در محیط کار روی آورده‌اند. بسیاری از مؤسسات بازرگانی که از طرح‌های باز و آزاد استفاده می‌کردند امیدوار بودند که این امر منجر به تعامل بیشتر بین کارکنان شود. با این وجود، آنها دریافتند که بسیاری از کارکنان اداری نیازمند فضای خصوصی و آرامی هستند تا بتوانند مولد باشند. مایکل بریل، یک مشاور فضای اداری، مطالعه‌ای را روی 11,000 کارمند انجام داده تا عوامل مؤثر بر بهره‌وری آنها را بیابد. او به این نتیجه رسیده است که توانایی کار بدون اختلال در رأس این لیست قرار دارد. اداراتی که از محیط باز استفاده می‌کنند به جای تشویق کار تیمی سبب ایجاد اختلال، ناکامی و کاهش بهره‌وری در کارکنان می‌شوند. تام داونپورت از دانشگاه بابسون، که تحقیقات او مؤید تأثیر مستقیم طراحی محیط کار بر عملکرد و بهره‌وری کارکنانی اداری است می‌گوید، "ادارات باز منجر به ایجاد ارتباطات غیرساختارمند می‌شوند ولی در عین حال منجر به بروز مشکلاتی در زمینه تمرکز کارکنان خواهند شد."

سیمای یک شرکت

شرکت Flyswat

شرکت Flyswat، شرکتی که ابزارها و خدمات ویژه را برای کاوش اینترنتی در اختیار افراد قرار می‌دهد، دکوراسیون داخلی ساختمان خود را برای حدود بیست کارمند خود به شکل جذابی طراحی کرده است. مؤسسان این شرکت، جان رادکین، لئوچانگ و ریموند کراس یک ساحل دریا را به مساحت 150 فوت مربع و 3,000 پوند شن در طبقه سوم ساختمان اداری خود در سانفرانسیسکو شبیه‌سازی کرده‌اند! کارکنان می‌توانند شن را بین انگشتان پای خود خرد کرده و در عین حال به درخت‌های موز، پرندگان زیبا، گیاهان، نور آتش، دیوارها، کف و سقف ساختمان خیره شوند. بازدیدکنندگان از خود می‌پرسند، "چرا آنها این همه زحمت به خود می‌دهند؟" علت این است که کارکنان این شرکت غالباً شصت ساعت یا بیشتر در هفته را در شرکت مذکور گذرانده و صاحبان شرکت بدنبال ایجاد یک محیط کار شاد و لذتبخش برای آنان هستند. این شرکت چهار شب در هفته برای کارکنان خود از رستوران غذا تهیه کرده و یک آشپزخانه کاملاً مجهز را در اختیار داشته و امکاناتی مثل دوش حمام و خشکشویی را در اختیار آنها قرار می‌دهد.

در سطحی فنی‌تر، هنگام ارزیابی دکوراسیون داخلی ساختمان‌های موجود، کارآفرینان باید اطمینان حاصل کنند که انسجام مؤلفه‌های ساختاری بین آنها تأمین شده است. آیا کف ساختمان به اندازه کافی قدرت دارد تا وزن تجهیزات کاری، موجودی انبار و پرسنل را تحمل کند؟ قدرت یک عامل کلیدی خاص برای آن دسته از شرکت‌های تولیدی است که از تجهیزات سنگین استفاده می‌کنند. هنگامی که طبقات متعددی وجود دارد، آیا طبقات بالاتر دارای ستون‌های محکمی همانند طبقه اول هستند؟ آیا موجودی با امنیت و بسادگی از یک بخش کارخانه به بخش دیگر قابل جابجایی است؟ آیا فضای این طبقات برای حرکت امن و کارآمد کالاها و افراد کفایت؟ هزینه‌های نگهداری طبقات را در نظر بگیرید. کف‌های چوبی ممکن است بسیار جذاب باشند ولی نگهداری آنها پرهزینه و زمانبر است. کف موکت ممکن است در فروشگاه‌های خرده‌فروشی بسیار جذاب باشد ولی برای یک شرکت تولیدی کلاً نامناسب و غیرعملی است. کارآفرینان باید الزامات مربوط به مطلوبیت، دوام، نگهداری، جذابیت و از همه مهم‌تر، اثربخشی را در کاهش صدای کف ساختمان در نظر بگیرند.

همانند کف ساختمان، دیوارها و سقفها هم باید از کارایی و جذابیت کافی برخوردار باشند. از بُعد کارکردی، دیوارها و سقف باید ضدآتش و عایق صوتی باشند. آیا رنگ دیواره و سقف از همخوانی کافی برخوردار بوده و می‌تواند یک فضای جذاب را برای مشتریان و کارکنان ایجاد کند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌هایی که از تکنولوژی بالا استفاده می‌کنند از رنگ‌های درخشان و تند در طرح‌های خود استفاده می‌کنند چرا که برای کارکنان جوان جذاب‌ترند. از طرف دیگر، شرکت‌های محافظه‌کار مثل شرکت‌های حسابداری و ادارات حقوقی، دکوراسیون خود را با ظرافت بیشتر و ظاهر آرام‌تر طراحی می‌کنند چرا که وجهه‌ای از اعتماد و صداقت را به مخاطب منتقل می‌کند. رستوران‌های باکالاسی که درصدد راضی نگهداشتن مشتریان خود هستند از رنگ‌ها، ظاهر لوکس و نورهای ضعیف برای ایجاد محیط مناسب استفاده می‌کنند. از طرف دیگر، رستوران‌های فست فود از رنگ‌های تند، مهیج و نورپردازی درخشان برای تشویق مشتریان برای ورود و خروج سریع به رستوران استفاده کرده و این امر تضمین‌کننده تعویض سریع میزها و صندلی‌هایی است که برای فروش بیشتر بدان نیاز دارند. در بسیاری موارد، سقف ساختمان باید با رنگ‌های روشن تزئین شده باشد که منعکس‌کننده نور فروشگاه باشد.

برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی، باجه‌هایی که بتوان با ماشین تا کنار آن رفت بُعد دیگری را به مفهوم آسایش و رفاه مشتری اضافه کرده و شیوه‌ای نسبتاً ارزان برای افزایش فروش است. اگر چه این باجه‌ها در رستوران‌های فست فود و بانک‌ها ضروری به نظر می‌رسند، می‌توانند در تعداد قابل توجهی از مؤسسات بازرگانی منجر به ایجاد ارزش افزوده شوند.

سیمای یک شرکت

شرکت تولید محصولات فولادی

هنگامی که مارشال هافمن شرکت خود که یک شرکت تولید محصولات فولادی بود را به ساختمانی منتقل کرد که قبلاً به عنوان بانک از آن استفاده می‌شد، ایده استفاده از باجه‌هایی که بتوان با ماشین تا کنار آن رفت او را مجذب خود کرد. او بدنبال شیوه‌ای بود که بتواند خدمات‌رسانی به مشتریان را بهبود داده و لذا لابی بانک قبلی را به یک نمایشگاه تبدیل کرده و شروع به تبلیغات دربارهٔ سهولت خرید محصولات فولادی از طریق باجه‌های مذکور نمود. مشتریان سفارشات خود را از طریق تلفن داده، به کنار باجه مذکور آمده، پول آنرا پرداخت کرده و حواله‌ای را دریافت می‌کردند. سفارش مذکور از طریق کامپیوتر برای انباری ارسال می‌شد که هافمن در مکان مذکور ایجاد کرده بود. زمانی که مشتری به سمت انبار حرکت می‌کرد، سفارش مذکور آمادهٔ تحویل به او می‌شد. باجه مذکور با استقبال گرم مشتریان مواجه شد. از هنگام جابجایی به مکان جدید، فروش شرکت مذکور از 3/5 میلیون دلار به بیش از 6 میلیون دلار افزایش یافته است.

نور و رایحه: نورپردازی مناسب به کارکنان امکان می‌دهد تا با حداکثر کارایی و آسایش کار کنند. نورپردازی مناسب با آنچه شرایط ایده‌آل برای انجام کار در نظر گرفته می‌شود مورد سنجش و ارزیابی قرار خواهد گرفت. نورپردازی مناسب در کارخانه ممکن است با نور مورد نیاز در یک اداره یا فروشگاه خرده‌فروشی کاملاً متفاوت باشد. خرده‌فروشان غالباً از نورپردازی خلاقانه برای جذب مشتریان به یک محصول خاص استفاده می‌کنند. جواهرفروشیها نمونه‌هایی عالی از این موضوع هستند که چگونه می‌توان از نورپردازی برای نمایش مؤثرتر کالاها استفاده نمود.

نورپردازی بازگشت سرمایه خوبی را بهمراه دارد چرا که تأثیر قابل توجهی بر فعالیت‌های بازرگانی دارد. تعداد کمی از افراد از شرکت‌هایی که روشنایی ناکافی دارند استقبال می‌کنند چرا که این امر وجهه‌ای از عدم اطمینان را به آنها ابلاغ می‌کند. استفاده از نور طبیعی می‌تواند یک چشم-انداز لذت‌بخش را به شرکت داده و فروش آنرا افزایش دهد. یکسری از مطالعات انجام شده توسط یک شرکت تحقیقات انرژی به نام هیسچونگ ماهون به این نتیجه رسید که فروشگاه‌هایی که از نور طبیعی به جای نور فلورسنت استفاده می‌کنند بیش از چهل درصد فروش بیشتر دارند. در یک محیط خرده‌فروشی، نورپردازی مناسب باید بگونه‌ای باشد که محصولات مورد نظر را بهتر نشان داده و مشتریان را تشویق به توقف و نگاه کردن به آنها نماید.

تحقیقات نشان می‌دهد که رایحه‌ها می‌توانند تأثیر قدرتمندی بر فروشگاه‌های خرده‌فروشی داشته باشند. انجمن Sense of Smell اینگونه گزارش داده است که افراد معمولی می‌توانند ده هزار رایحهٔ مختلف را تشخیص داده و پس از یکسال با 65 درصد دقت، رایحهٔ مذکور را به یاد بیاورند که نرخ یادآوری بالاتری در مقایسه با محرک‌های بصری است. در یکی از آزمایشات، هنگامی که ایریک اسپانگن برگ از دانشگاه ایالتی واشنگتن یک رایحهٔ خفیف ثعلب (نوعی گیاه) را در یک فروشگاه لباس زنانه و رایحهٔ رزماری در فروشگاه مردانه منتشر کرد، متوجه شد که فروش تقریباً دو برابر شد. او همچنین متوجه شد که با تغییر رایحه‌ها، فروش هر دو فروشگاه کاهش یافته و به پایین‌تر از حد معمول رسیده است. بسیاری از شرکت‌ها، از کازینوها گرفته تا فروشگاه‌های خرده‌فروشی، متوجه قدرت استفاده از رایحه بعنوان یک ابزار بازاریابی شده‌اند. تقریباً همهٔ نانوائی‌ها از پنکه‌ای برای انتقال بوی نان داغ به مسیر عبوری عابران پیاده استفاده کرده و عابرین مذکور را وسوسه می‌کنند تا تعدادی از شیرینی‌های خوشمزه آنها را امتحان کنند. یک خرده‌فروش لوازم خانگی متوجه شده که رایحهٔ ملایم غذای پخته شدهٔ خانگی مثل پای سیب یا کلوچه منجر به 33 درصد افزایش فروش در فروشگاه او شده است!



شما نیز مشاور باشید

اتاقک من کجاست؟

اخیراً، تیم جنکینز، دارن لیتفیلد و جیم حاج، کمک مؤسسان شرکت مشاوره‌ای پوینت بی¹، با جدیدترین کارمند خود ملاقات کرده‌اند. در بسیاری از شرکت‌ها یک جلسه‌ی معارفه رواج داشته و شامل یک برنامه‌ی گردشی و معرفی به بقیه کارکنان قبل از نشان دادن اتاق کار کارمند است. با این وجود، در شرکت پوینت-بی، این کار مستلزم یک مصاحبه‌ی پرشور و زنده درباره‌ی شرکت همراه با صرف کاپوچینو در یکی از فروشگاه‌های استارباکس در آن نزدیکی است. در حقیقت، جنکینز و لیتفیلد هیچگاه کارمند جدید را در شرکت نچرخانده و او را به اتاقش راهنمایی نمی‌کنند. علت این است که آنها اداره‌ای ندارند!

علیرغم 46 میلیون دلار درآمد سالیانه، شرکت پوینت بی تنها دارای دفاتر مجازی است. جنکینز، لیتفیلد و حاج، کارکنان قبلی یک شرکت مشاوره‌ای بزرگ از صرف بیش از نیمی از زمان خود در یک محیط اداری شلوغ و نیم دیگر در مسیر رسیدن به دفاتر مشتریان خود خسته شده بودند. زمانی که آنها شرکت پوینت بی را راه‌اندازی کردند، تصمیم گرفتند کارکنان خود را مجبور به کار بر اساس سبک زندگی مذکور ننمایند. در حال حاضر، این شرکت دارای 233 کارمند است که در سیاتل، دنور، فینیکس و پورتلند مشغول کار هستند. بجای سوار شدن بر هواپیما یا استفاده از خودروهای استیجاری، همانگونه که بسیاری از مشاوران اینکار را انجام می‌دهند، کارکنان این شرکت تنها برای مشتریان محلی کار کرده و دو تا سه روز در هفته را در دفاتری در خانه‌های خود و بقیه‌ی وقت خود را در دفاتر مشتریان سپری می‌کنند. نتیجه‌ی این امر یک سازمان ناب و کم هزینه است. علیرغم بسیاری از شرکت‌های مشاوره‌ای، شرکت پوینت بی هزینه‌هایی را به عنوان نرخ اجاره یا هزینه‌های سرسام آور مسافرت تحمل نکرده و این امر آنها را قادر می‌سازد تا قیمت‌های پایین‌تری را برای مشتریان خود منظور کرده و حقوق و مزایای سخاوتمندانه‌تری به کارکنان خود پردازند.

با این وجود، یکی از معایب اصلی دفاتر مجازی، فقدان فرصت ایجاد یک فرهنگ شرکتی بامعنی بین کارکنانی است که در یک محیط کاری مشابه یکدیگر کار نمی‌کنند. اگر چه تماس‌ها و ایمیل‌ها کارآمد هستند ولی نمی‌توانند جایگزین تماس چهره به چهره با همکاران شوند. بنابراین، صاحبان این شرکت گردهمایی‌های اجتماعی ماهیانه‌ای را برای تمام کارکنان در هر یک از بازارها چهارگانه‌ی خود برگزار می‌کنند. علاوه بر این، هر سه ماه یکبار، کارکنان گردهم جمع می‌شوند تا چشم‌اندازهای فروش و پیش‌بینی‌های مالی را مورد بررسی قرار دهند. جلسات آموزشی منظم در موضوعاتی مثل اخلاق و تکنیک‌های فروش سبب جمع شدن کارکنان در کنار یکدیگر شده و گردهمایی‌های غیررسمی که بهای آنها شرکت می‌پردازد نیز به این امر کمک می‌کند. یافتن کارکنان مناسب یکی از رموز مهم موفقیت این شرکت محسوب شده و جنکینز، لیتفیلد و حاج زمان، انرژی و منابع قابل توجهی را صرف یافتن و استخدام کاندیداهایی می‌کنند که می‌توانند بصورت مستقل و خودانگیخته کارشان را انجام دهند. تنها چهار درصد از متقاضیان در این شرکت استخدام شده و کسانی که استخدام می‌شوند تمایل به ماندن در آن دارند. نرخ ترک شغل کارکنان این شرکت فقط ده درصد است که قابل مقایسه با میانگین بیست درصدی صنعت است. همانند بسیاری از کارکنان، کمک مؤسسان این شرکت از انعطاف‌پذیری در ساختار شرکت لذت می‌برند. جنکینز می‌گوید، "بجای اینکه زندگی خود را متناسب با شرکت کنیم، شرکت را متناسب زندگی خود ساخته‌ایم."

1- دفاتر کار مجازی چه تأثیرات مثبت یا منفی را بر یک شرکت کوچک و کارکنان آن می‌گذارند؟

2- برای شرکت‌های کوچکی که از دفاتر مجازی استفاده کرده یا اینکه تعداد قابل توجهی از کارکنان آنها از طریق ارتباطات راه دور با یکدیگر مرتبط هستند چه توصیه‌هایی دارید. در توصیه‌های خود، در کنار سایر موضوعات، به فرآیند گزینش، ایجاد فرهنگ شرکتی و ارتباطات مؤثر اشاره کنید.

3- آیا برای شرکتی مثل پوینت بی که هیچگونه فضای فیزیکی ارائه نمی‌دهد مایل به کار هستید؟ شرح دهید.

¹ . Point B

14-6: چیدمان: حداکثر کردن درآمد، افزایش کارایی یا کاهش هزینه‌ها

چیدمان ایده‌آل یک ساختمان به نوع مؤسسه بازرگانی مستقر در آن و استراتژی کارآفرین برای کسب مزیت رقابتی بستگی دارد. خرده‌فروشان چیدمان خود را با هدف حداکثر کردن درآمد فروش تعیین می‌کنند. تولیدکنندگان چیدمان را بعنوان فرصتی برای افزایش کارایی و بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها مدنظر قرار می‌دهند.

14-6-1: نحوه چیدمان خرده‌فروشی‌ها

نحوه چیدمان خرده‌فروشی‌ها عبارتست از چیدمان کالاها در فروشگاه و نحوه نمایش آنها. موفقیت یک خرده‌فروش تا حد زیادی به دکوراسیون و چیدمان خوب فروشگاه بستگی دارد. به قول پاکو آندرهیل، کارشناس خرده‌فروشی، "ساختار و معماری داخلی فروشگاه نقشی اساسی در شکل‌دهی به تجربه مشتریان و عملکرد فروشگاه دارد".

چیدمان خرده‌فروشی باید بگونه‌ای باشد که مشتریان را به فروشگاه کشانده و امکان یافتن کالاها، مقایسه قیمت‌ها، کیفیت و ویژگی‌های مربوطه را تسهیل کرده و در نهایت منجر به خرید شود. علاوه بر این، طراحی فروشگاه باید بگونه‌ای باشد که مشتریان را تشویق به خرید ناگهانی نماید. بین 65 تا 70 درصد تمام تصمیمات خرید زمانی اتخاذ می‌شوند که مشتری وارد فروشگاه می‌شود. این بدان معناست که چیدمان مناسب می‌تواند به میزان قابل توجهی منجر به افزایش فروش شود. یکی از مطالعات به این نتیجه رسید که 68 درصد اقلام خریداری شده در فروشگاه‌های بزرگ (و 45 درصد در فروشگاه‌های کوچک) خریدهای ناگهانی بوده‌اند. خریداران در این مطالعه بشدت تحت تأثیر چیدمان و دکوراسیون فروشگاه خصوصاً در انتهای راهروها (که نمایش در آخر فروشگاه¹ نامیده می‌شود) قرار گرفته بودند.

خرده‌فروشان متوجه این موضوع شده‌اند که بعضی از مکان‌ها در فروشگاه نسبت به بقیه برتری دارد. الگوهای ترافیکی مشتریان علائم و نکاتی را در اختیار مالک قرار می‌دهد مبنی بر اینکه بهترین مکان برای اقلام سودآور کدام قسمت‌ها هستند. خرید کالاها بصورت ناگهانی و خرید کالاهای آسایشی باید بگونه‌ای برنامه‌ریزی شده باشد که کالاهای مربوطه در قسمت روبروی فروشگاه قرار گیرند. کالاهای تخصصی و اقلامی که مردم قبل از خرید جستجوی گسترده‌ای درباره آنها انجام داده و مشتریان خاص خود را دارند نباید در جایگاه‌های ویژه قرار گیرند. جایگاه ویژه مختص محصولاتی است که بیشترین حاشیه سود را دارند.

چیدمان یک فروشگاه از درک روشن عادت‌های خرید مشتریان نشأت می‌گیرد. اگر مشتریان برای محصولات خاصی به فروشگاه آمده و تمایل به حرکت مستقیم به سمت آن اقلام را داشته باشند، قرار دادن محصولات مکمل در این مسیر منجر به افزایش فروش خواهد شد. مشاهده رفتار مشتری می‌تواند به مالک فروشگاه کمک کند تا "نقاط داغ"² را شناسایی کند (که کالاها در آن به سرعت به فروش می‌رسند). همچنین، "نقاط سرد"³ نیز وجود دارند که کالاها ممکن است به صورت نامحدودی در آنجا باقی مانده و هیچگاه به فروش نرسند. با بررسی عواملی مثل جریان ترافیک، شرایط نورپردازی، طول راهرو، نوع موسیقی، سطح صدا، علائم و رنگ‌ها، مالک فروشگاه می‌تواند مؤثرترین شیوه استقرار در فروشگاه را بدست آورد. به عنوان مثال، یکی از "نقاط داغ" در کتابفروشی بارنز و نوبل در فصل شلوغ تعطیلات، "میز کریسمس"⁴ در روبروی بخش کودکان است. میز مذکور که 75 تا 125 عنوان کتاب را در خود جای داده است، بخش اعظمی از ترافیک را به خود اختصاص داده و مطلوب‌ترین نقطه برای کتاب‌هایی است که هدف آنان جذب کودکان است.

خرده‌فروشان دارای سه الگوی چیدمان اساسی هستند که می‌توانند از بین آنها یکی را انتخاب کنند. الگوی شبکه‌ای، الگوی آزاد و الگوی بوتیکی. چیدمان شبکه‌ای⁵ نمایش را به شکل مستطیلی انجام می‌دهد به نحوی که راهروها با یکدیگر موازی هستند. این چیدمان یک چیدمان رسمی به حساب می‌آید که جریان ترافیک در فروشگاه را کنترل می‌کند. سوپرمارکت‌ها و مراکز فروش کالاهای ارزاقیمت از چیدمان شبکه‌ای استفاده می‌کنند چرا که از تناسب کافی با فروشگاه‌های سلف سرویس آنها برخوردار است. این چیدمان از فضای فروش موجود به شکل کارآمدی استفاده

¹ . end-cap displays

² . hot spots

³ . cold spots

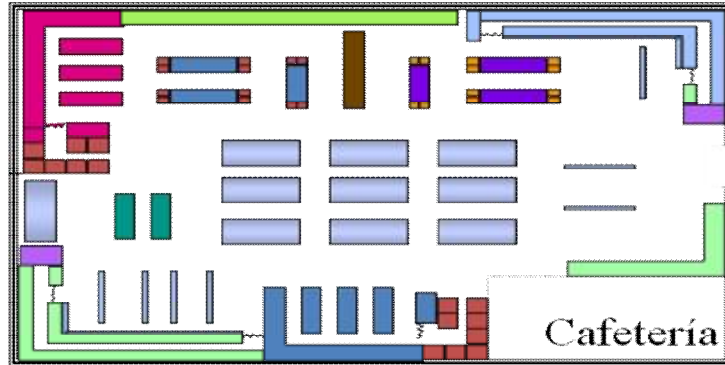
⁴ . Christmas table

⁵ . grid layout

کرده، یک محیط مرتب و سازماندهی شده را به وجود آورده و از طریق استانداردسازی مکان کالاها منجر به تسهیل خرید می‌شود. شکل 14-1 نشان‌دهنده یک چیدمان شبکه‌ای معمولی است.

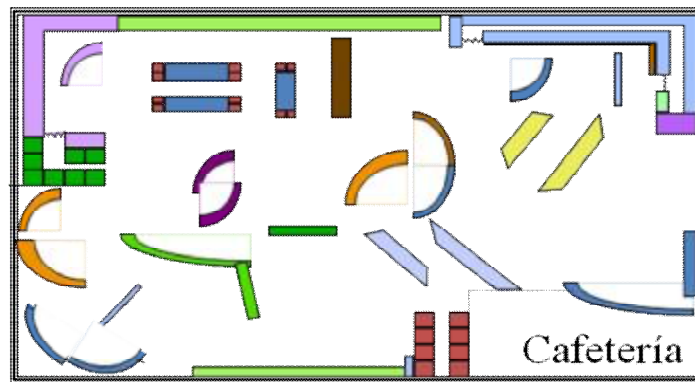
شکل 14-1

چیدمان شبکه‌ای



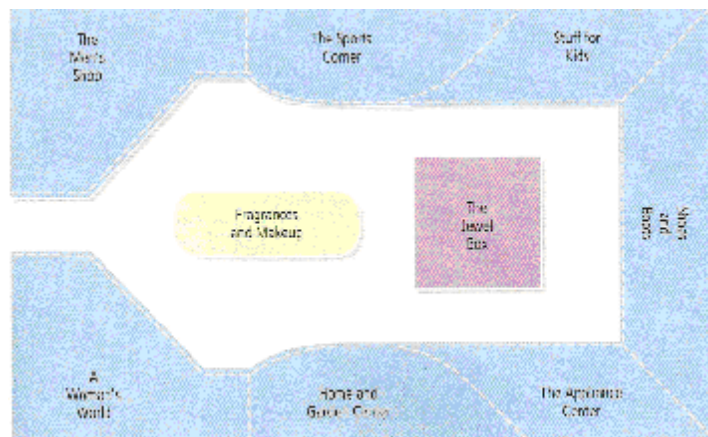
شکل 14-2

چیدمان آزاد



شکل 14-3

چیدمان بوتیکی



برخلاف چیدمان شبکه‌ای، چیدمان آزاد¹ بصورت غیررسمی بوده و از نمایش کالاها در اشکال و اندازه‌های مختلف استفاده می‌کند. مزیت اولیه آن ایجاد یک فضای خرید غیررسمی و دوستانه است که منجر به تشویق کارکنان به خرید طولانی‌تر و افزایش تعداد خریدهای ناگهانی می‌شود. کارایی چیدمان آزاد در استفاده از فضای فروشگاه به اندازه چیدمان شبکه‌ای نیست و در صورت برنامه‌ریزی ضعیف می‌تواند منجر به بروز مشکلات امنیتی شود. شکل 2-14 نشان‌دهنده یک چیدمان آزاد است. چیدمان بوتیکی² فروشگاه را به یکسری نواحی فروش مجزا تقسیم می‌کند که هر یک از آنها محتوای خاص خود را دارد. این چیدمان همانند ایجاد یکسری فروشگاه‌های تخصصی در یک فروشگاه واحد است. چیدمان بوتیکی غیررسمی‌تر بوده و می‌تواند یک محیط خرید منحصر به فرد را برای مشتریان ایجاد کند. در بعضی مواقع بعضی از فروشگاه‌های کوچک از این چیدمان استفاده می‌کنند (شکل 3-14 را ببینید).

صرف‌نظر از نوع چیدمان مورد استفاده، مالکان مؤسسات بازرگانی باید کالاهای خود را حتی‌الامکان به شکلی جذاب در معرض دید مشتریان قرار دهند. چشم مشتریان بر نحوه نمایش آنها تمرکز نموده و نوع کالاهای فروخته شده توسط فروشگاه را به آنها می‌گوید. مشتریان بهتر است روی یک قفسه از کالاها تمرکز کنند. نمایش آزاد کالاها می‌تواند منجر به جلب توجه افراد شده و یک ناحیه فروش جذاب ایجاد کند. راهروهای جادار یک دید باز از کالاها را در اختیار مشتری قرار داده و منجر به کاهش ضریب سرقت از فروشگاه می‌شود. یکی از مطالعات نشان داد که خریداران، خصوصاً زنان، تمایل چندانی به ورود به راهروهای باریک فروشگاه‌ها را ندارند. راهروهای باریک مشتریان را مجبور به تنه زدن به یکدیگر می‌کنند (که کارشناسان از این امر تحت عنوان "ضریب تماس"³ نام می‌برند) و این امر آنان را به شدت عصبی می‌کند. مطالعه مشابه به این نتیجه رسیده است که قرار دادن سبد خرید در بخش‌های مختلف فروشگاه می‌تواند منجر به افزایش فروش شود. 75 درصد خریدارانی که سبد بر می‌دارند مبادرت به خرید می‌کنند. این امر قابل مقایسه با ضریب خرید 34 درصدی مشتریانی است که اقدام به برداشتن سبد نمی‌کنند.

خرده‌فروشان می‌توانند با نمایش اقلام مکمل در کنار یکدیگر فروش خود را افزایش دهند. به عنوان مثال، نشان دادن کراوات در نزدیکی کت و شلوار یا کیف دستی در نزدیکی کفش غالباً منجر به فروش چندگانه خواهد شد. قرار دادن اقلام در قفسه‌های فروشگاه از اهمیت زیادی برخوردار است و مالکان فروشگاه‌ها باید هنگام قرار دادن کالاها در قفسه، مشتریان مورد نظر خود را در نظر بگیرند. به عنوان مثال، قرار دادن باطری سمک در قفسه‌های پائین که افراد مسن‌تر در دسترسی به آنها دچار مشکل بوده یا قرار دادن اسباب‌بازی‌های مورد علاقه کودکان در قفسه‌های بالا که بچه‌های کوچک‌تر امکان دسترسی به آنها ندارند می‌تواند منجر به کاهش فروش شود. حتی موسیقی پس‌زمینه، اگر نوع موسیقی پخش شده در فروشگاه با ویژگی‌های مشتریان مورد نظر همخوانی داشته باشد می‌تواند به عنوان یک ابزار فروش کالا مورد استفاده قرار گیرد. موسیقی می‌تواند محرک فروش باشد چرا که اثبات شده که منجر به کاهش مقاومت و کمرنگ شدن احساس گذر زمان شده و به خریداران امکان می‌دهد تا مدت زمان بیشتری را در فروشگاه مانده و یک ارتباط ذهنی مثبت بین موسیقی و وجهه مورد نظر از فروشگاه ایجاد می‌شود که بعضی از کارشناسان از آن تحت عنوان "معماری صوتی"⁴ نام می‌برند.

خرده‌فروشان باید به خاطر داشته باشند که نواحی فروش و غیرفروش یک فروشگاه را از یکدیگر جدا کنند. هیچ وقت جایگاه ویژه فروش را به اقلام غیرفروش (انبار، اداره، رختکن لباس و غیره) تبدیل نکنید. اگر چه فعالیت‌های غیرفروش نقش مهمی در یک عملیات خرده‌فروشی موفق دارند، نباید بر فضای ارزشمند فروش اولویت یافته یا جایگاه آنها اشغال کنند. بسیاری از خرده‌فروشان بخش‌های غیرفروش خود را در پشت ساختمان قرار داده و به اهمیت فضای خرده‌فروشی و قرار دادن سودآورترین اقلام خود در بهترین نواحی فروش واقف هستند.

البته تمام بخش‌های فضای داخلی یک فروشگاه کوچک ارزش یکسانی در افزایش درآمد فروش نخواهد داشت. نواحی خاصی در مقایسه با بعضی نواحی دیگر از قدرت فروش بالاتری برخوردار هستند. ارزش فضای فروشگاه‌ها به مکان فروشگاه در یک ساختمان چند منظوره، وضعیت راهروها، پیاده‌روها و نزدیکی به درب ورودی بستگی دارد. ارزش مکان با افزایش فاصله آن از درب ورودی کاهش می‌یابد. نواحی فروش در طبقه اصلی در

¹ . free-form layout

² . boutique layout

³ . butt-brush factor

⁴ . audio architecture

مقایسه با سایر طبقات ساختمان نقش زیادی در فروش دارند چرا که امکان مواجهه بیشتری با مشتریان (در مقایسه با مکان‌هایی که در طبقات بالاتر قرار دارند) برقرار می‌کنند. بنابراین، مکان‌هایی که در طبقه اصلی قرار دارند نرخ اجاره بالاتری در مقایسه با سایر طبقات دارند. ارزش فضا به موقعیت آن در مقایسه با درب ورودی فروشگاه نیز بستگی دارد. نوعاً، هر چه ناحیه مذکور از درب فروشگاه دورتر باشد، ارزش آن پایین‌تر خواهد بود. موضوع مهم دیگری که باید آنرا در نظر گرفت این است که بسیاری از خریداران هنگام ورود به فروشگاه به سمت راست حرکت کرده و بر خلاف جهت عقربه ساعت در فروشگاه گردش می‌کنند (این امر عمدتاً تحت تأثیر فرهنگ بوده و مطالعه خریداران در استرالیا و انگلستان نشان می‌دهد که آنها هنگام ورود به فروشگاه از سمت چپ شروع به خرید می‌کنند). در نهایت، تنها حدود یک چهارم مشتریان فروشگاه بیش از نیمی از فروشگاه را طی می‌کنند. بر اساس این ویژگی‌ها، شکل 4-14 نشان‌دهنده ارزش فضا برای یک فروشگاه کوچک است.

شکل 4-14

ارزش فضا برای یک فروشگاه کوچک

	ورودی	
پنجره	↓	پنجره
18%	18%	12%
14%	12%	10%
5%	6%	5%

درک ارزش فضای فروشگاه تضمین‌کننده چیدمان مناسب کالاها در آن است. اقلامی که در نواحی با اجاره گران قرار داده شده‌اند باید فروش کافی را ایجاد نموده و سهم کافی در سودآوری داشته باشند تا توجیه‌کننده مکان گرانبه آنها باشد. کاهش ارزش فضای فروشگاه از سر تا ته فروشگاه به صورت قاعده 10-20-30-40 نشان داده می‌شود. این قاعده بیان می‌کند که چهل درصد هزینه اجاره یک فروشگاه به ربع اول فروشگاه، سی درصد به ربع دوم، بیست درصد به ربع سوم و ده درصد به ربع آخر تعلق دارد. به همین ترتیب، هر یک از بخشهای مذکور باید درصد یکسانی از درآمد فروش را ایجاد کنند.

به عنوان مثال، فرض کنید یک فروشگاه کوچک پیش‌بینی می‌کند که 720,000 دلار در این سال فروش داشته باشد. هر یک از بخش‌های چهارگانه فروشگاه باید حجم فروش زیر را ایجاد کنند:

ربع اول	$720,000 \times 0/40 = 288,000$ دلار
ربع دوم	$720,000 \times \%30 = 216,000$ دلار
ربع سوم	$720,000 \times \%20 = 144,000$ دلار
ربع چهارم	$720,000 \times \%10 = 72,000$ دلار
جمع	720,000 دلار

14-6-2: نحوه چیدمان برای تولیدکنندگان

تصمیمات مربوط به نحوه چیدمان یا استقرار تولیدکنندگان در ارتباط با نحوه قرار گرفتن واحدها، ایستگاه‌های کاری، ماشین‌آلات و نقاط نگهداری موجودی در داخل یک سیستم تولیدی است. چیدمان کلی این عناصر بگونه‌ای است که در یک سیستم تولیدی تضمین‌کننده یک جریان کاری یکنواخت و در یک شرکت خدماتی مؤید یک الگوی ترافیکی خاص باشد. امکانات تولیدی مورد بررسی دقیق قرار می‌گیرند چرا که شرکتها از طریق سیستم‌های ادغام‌شده، منعطف و کنترل‌شده درصد بهبود کیفیت، کاهش موجودی و افزایش بهره‌وری هستند. نحوه چیدمان امکانات تأثیر قابل توجهی بر ترکیب و فرآوری محصول، جابه‌جایی مواد، انبارش، کنترل و حجم و کیفیت تولید دارد.

عوامل مربوط به چیدمان سیستم‌های تولیدی: چیدمان ایده‌آل یک عملیات تولیدی به یکسری عوامل بستگی دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- **نوع محصول:** شامل طراحی محصول و استانداردهای کیفی (خواه محصول برای انبار یا بر حسب سفارش تولید شده باشد)، ویژگی‌های فیزیکی مثل اندازه مواد و محصولات، الزامات خاص جابجایی، کالاهایی که در معرض آسیب قرار دارند و کالاهای فاسدشدنی است.
- **نوع فرآیند تولید:** تکنولوژی مورد استفاده، نوع مواد اولیه بکار رفته، ابزار ارائه خدمات و الزامات فرآوری در قالب تعداد عملیات مربوطه و میزان تعامل بین واحدها و مراکز کاری.
- **ملاحظات ارگونومیکی¹ (مهندسی انسانی):** برای تضمین امنیت کار، اجتناب از صدمات و حوادث غیرضروری و افزایش بهره‌وری.
- **ملاحظات اقتصادی**
- **موجود بودن فضا در تأسیسات مذکور**



یک نمونه عملی

طرح چیدمان ایده‌آل را ایجاد کنید

اگر چه خطوط فعالیت بازرگانی شرکت کامپیوتری "Dell" و "راز ویکتوریا" کاملاً با یکدیگر متفاوت است، این دو به اهمیت چیدمان مناسب برای فعالیت بازرگانی خود پی برده‌اند.

شرکت کامپیوتری Dell و فروشگاه "راز ویکتوریا" تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند. یکی از آنها کامپیوتر شخصی و دیگری البسه زنانه می‌فروشد. با این وجود، یکی از ویژگی مشترک این دو در این است که آنها اخیراً با این سؤال مواجه شده‌اند که چه چیزی سبب ایجاد یک چیدمان مؤثر می‌شود. شرکت Dell اخیراً یک خط مونتاژ پیشرفته در وینستون در کارولینای جنوبی ایجاد کرده که از آن طریق بهره‌وری و کارایی خود را افزایش و هزینه‌های خود را کاهش داده و این امر مزیت رقابتی قابل توجهی را در بازار برای آن ایجاد کرده است. فروشگاه راز ویکتوریا نیز اخیراً دکوراسیون فروشگاه‌های خود را تغییر داده و با این کار فروش و سودآوری خود را افزایش داده است چرا که همانند شرکت Dell با رقابت سخت مملو از چالش‌های سنگین و مشکل مواجه است. آنها در طراحی‌های جدید خود از چه اصولی استفاده کرده‌اند؟ در اینجا نگاهی اجمالی به این امر خواهیم داشت که شرکت Dell و راز ویکتوریا از چه چیدمانی برای کارخانه و فروشگاه‌های جدید خود استفاده کرده‌اند تا بتوانند نتایج مثبتی را برای شرکت‌های خود ایجاد کنند.

شرکت Dell

شرکت کامپیوتری Dell به واسطه قابلیت‌های اصلی خود در مدیریت زنجیره تأمین و فرآیندهای تولید شناخته شده است. کارایی بالاتر تولیدی شرکت Dell آنرا قادر ساخته تا در مقایسه با رقبای کامپیوترهای سفارشی خود را ده تا بیست درصد ارزان‌تر بفروشد. اگر چه هیچ شرکتی قادر نیست کارآمدتر از شرکت Dell کامپیوترهای شخصی را تولید کند، فشار رو به پایین قیمت کامپیوتر منجر به افزایش رقابت در این عرصه شده و این بدان معناست که بهبود مداوم کارایی و کیفیت امری ضروری است. کارخانه جدید Dell در یک فضای 750,000 فوت مربعی واقع شده و WS1 نام دارد. اندازه این کارخانه دو برابر کارخانه دیگر این شرکت در "آستین" در تگزاس است. بر اساس یک تحقیق ده‌ساله، کارخانه مذکور یک ترکیب مدرن از تولید ناب، کارایی و مهندسی انسانی

¹ . ergonomic considerations

است که تقریباً قادر به تولید یک کامپیوتر جدید در هر پنج ثانیه است.

• **بلند کردن اجسام سنگین:** به جای اینکه کارکنان مجبور به بسته‌بندی کامپیوترهای مونتاژ شده نهایی در جعبه‌ها باشند روباتها اینکار را انجام می‌دهند. چرا؟ در گذشته Dell شاهد بروز آسیب به تعداد زیادی از کارکنان به واسطه بلند کردن کامپیوترهای شخصی و قرار دادن آنها در جعبه‌ها بود. اکنون روباتها کامپیوترها را بلند کرده و آنها را روی نوار نقاله قرار می‌دهند تا جابجایی توسط انسان‌ها به حداقل برسد.

• **تولید منعطف:** در کارخانه‌های قدیمی تر Dell، خطوط مونتاژ می‌توانست تنها یک نوع کامپیوتر را بدون توقف خط تولید و تنظیم مجدد آن تولید کند. WS1 از یک سیستم تولید منعطف استفاده می‌کند که تقریباً بدون توقف خط تولید، تمام خطوط مونتاژ را قادر به تولید انواع مدل‌های چهارگانه کامپیوترهای مختلف این شرکت می‌سازد. ریچارد کام یکی از طراحان این سیستم می‌گوید، "سایر شرکت‌ها دارای یک جریان فرآیندگرا هستند ولی WS1 بر یک چیز تمرکز دارد: چگونه می‌توان در کوتاهترین زمان ممکن محصول را بدست مشتری رساند". این تغییر به میزان سی درصد منجر به کاهش زمان توقف کارخانه Dell شده است.

• **کار تیمی:** به جای اینکه کارکنان برای ساخت کامپیوترهای شخصی به تنهایی در ایستگاه‌های مجزا کار کنند WS1 از یک مفهوم "ساختار متوالی"¹ استفاده می‌کند که در آن، سه کارگر، هر یک با مجموعه وظایف خاص، به صورت سری کار می‌کنند تا یک کامپیوتر شخصی را بسازند. نتیجه: کارکنان کار خود را سریع‌تر می‌آموزند که این امر به Dell امکان می‌دهد تا خطاهای خود را به میزان سی درصد کاهش دهد.

• **آزمایش سریع:** با هر یک از تیم‌هایی که بصورت ساختار متوالی یا سری عمل می‌کند، یک آزمون‌گر مشغول کار است که وظیفه او انجام یکسری کنترل‌های استاندارد بر هر یک از کامپیوترهای ساخته شده است تا اطمینان حاصل کند که سیم‌کشی و مونتاژ آن به شکل مناسبی انجام شده است. اگر کامپیوتری بتواند این فرآیند آزمون سریع را پشت سر بگذارد، وارد یک مرحله آزمون گسترده‌تر در پایین خط مونتاژ می‌شود. اگر دستگاه مذکور نتواند آزمون سریع مذکور را پشت سر بگذارد، کارمند مربوطه بسرعت تیم مذکور را از این موضوع مطلع می‌کند تا آنها بتوانند کار خود را به شکل صحیح انجام دهند. کام می‌گوید، "هر چه سریع‌تر بتوانید بازخورد مربوطه را از اپراتور دریافت کنید، تعداد ضایعات کمتر خواهد بود".

• **موجودی ناب:** هر یک از خطوط مونتاژ مقداری از قطعات کافی را مورد استفاده قرار می‌دهد که به کرات در آن بکار می‌روند به نحوی که کارگران مجبور نیستند به "انبار مربوطه" مراجعه کنند² تا بتوانند قطعات لازم برای ساخت یک کامپیوتر را تأمین نمایند. این انبارها دقیقاً در خط مونتاژ قرار گرفته به نحوی که کارکنان و سرپرستان می‌توانند بلافاصله به آن دسترسی پیدا کنند. کارکنانی که به عنوان تأمین‌کنندگان قطعات فعالیت می‌کنند به کرات قطعات مربوطه را تأمین می‌کنند به نحوی که خطوط مذکور هیچگاه به واسطه نبود قطعه متوقف نخواهند شد.

راز ویکتوریا

راز ویکتوریا به واسطه راهروهای سرشار از مدل‌های زنده آن مشهور است. این شرکت نمونه‌های جالبی از محصولات را در اختیار مشتریان قرار داده و مشتریان محصولاتی را مشاهده می‌کنند که انتظارش را ندارند. کاتلین بالدوین، معاون طراحی فروشگاه می‌گوید، "به صورت سنتی، فروشگاه ما دارای محیطی ظریف و زنانه بود". قدم زدن در راهروهای این فروشگاه همانند سفر به قصر ملکه ویکتوریا است نه خرید از یک فروشگاه البسه زنانه. شرکت مذکور تصمیم گرفت یک بازسازی در فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود انجام داده و این امر منجر به افزایش ترافیک مشتریان و فروش شده و مشتریان را تشویق به خرید بیشتر در دوره‌های زمانی طولانی‌تر می‌کند. هدف از اینکار ایجاد یک وجهه باکلاس از این فروشگاه در اذهان مشتریان است. در اینجا، تعدادی از تغییرات صورت گرفته توسط این شرکت آورده شده‌اند که عبارتند از:

• **راهرویی که مشتریان را به بازدید از فروشگاه دعوت می‌کند:** فروشگاه‌های راز ویکتوریا یک لابی جادار و بزرگ را در اختیار خریداران قرار می‌دهد که به عنوان یک مکان استراحت بین فروشگاه‌های شلوغ و قسمت‌های جانبی عمل می‌کند. اگر چه، فروشگاه‌های کوچک‌تر از فضای کافی برای ایجاد منطقه "آرامش و انبساط خاطر"³ برخوردار نیستند، به گونه‌ای طراحی شده‌اند که چندان شلوغ نباشند و از فضای باز بیشتر و قفسه‌های کمتری برخوردارند. فروشگاه‌ها بخش اعظمی از کالاهای خود را روی دیوار به نمایش می‌گذارند که این امر باعث جلب توجه افراد می‌شود.

• **یک کانون مرکزی:** در گذشته، بخش لوازم آرایشی راز ویکتوریا در کنار فروشگاه‌های خرده‌فروشی بود ولی ورودی‌های مجزایی داشت. در چیدمان جدید، پیشخوان لوازم آرایشی در مرکز فروشگاه به عنوان آهنربایی عمل می‌کند که مشتریان را جذب کرده و سبب می‌شود زمان بیشتری را در آن بگذارند.

• **ترکیب رنگ باکلاس:** راز ویکتوریا از رنگ صورتی به عنوان مارک تجاری خود استفاده می‌کند ولی طراحان دریافته‌اند که رنگ صورتی قدیمی شده است. این فروشگاه که اصولاً برای جلب توجه زنان فانتزی طراحی شده، مزین به رنگ‌های باکلاس قدیمی است. ویژگی‌های شیوه استقرار جدید بگونه‌ای

¹ . progressive build

² . run to the supermarket

³ . decompression zone

است که از طرح رنگ‌های ساده‌تر گرمی و مشکی با رگه‌هایی از رنگ صورتی استفاده نموده و در نتیجه کالاهای برجسته‌تر و زیباتر به نظر می‌رسند.

• **استفاده از کاتالوگهای جذاب:** تصاویر مدل‌های مشهور مزین‌کننده دیوارهای فروشگاه بوده، تلویزیون‌های باریک LCD در مکان‌های استراتژیک قرار گرفته، مدل‌های جدیدی را به مشتریان معرفی نموده و آنان را به مکان‌هایی هدایت می‌کنند که در گذشته کمتر از آن عبور می‌کردند. مانکن‌های استاندارد به درد بسیاری از لباس‌های این فروشگاه نمی‌خورد بنابراین طراحان از مانکن‌های کاملاً طبیعی برای نمایش کالاهای خود استفاده می‌کنند.

• **استفاده از منو:** به جای انباشتن قفسه‌ها از انبوهی از لباس‌ها و ایجاد مجموعه پیچیده‌ای که خریداران مجبور به حرکت در بین آنها باشند، چیدمان اجناس جدید بگونه‌ای است که کالاهای مستقیماً بر روی دیوارهای فروشگاه نصب می‌شوند. موجودی اقلام پرفروش مثل کُرسِت و شلوارک مکان‌های برجسته‌ای را به خود اختصاص داده و از همه مهمتر، در بالای آنها جعبه‌هایی وجود دارد که حاوی مجسمه‌های ساخته‌شده از پلاستیک فشرده هستند که گزینه‌های مختلف را "درست همانند یک منوی کُرسِت و شلوارک" در اختیار افراد قرار داده و نمونه‌های مربوطه را به آنها معرفی می‌کنند.

انواع چیدمان تولیدی: چیدمان تولیدی یا بر حسب جریان کار در کارخانه یا برحسب وظیفه سیستم تولیدی انجام می‌شود. سه نوع اساسی چیدمان وجود دارد که کارخانجات به صورت مجزا یا ترکیبی از آنها استفاده می‌کنند که شامل چیدمان بر اساس محصول، فرآیند و موضع ثابت بوده و بر حسب قابلیت کاربرد در شرایط گوناگون و حجم تولید با یکدیگر متفاوتند.

چیدمان بر اساس محصول:¹ در چیدمان بر اساس خط تولید محصول، تولیدکننده مبادرت به چیدمان کارکنان و تجهیزات با توجه به توالی عملیات انجام شده بر روی محصول می‌نماید. از نظر مفهومی، این جریان یک خط غیر منقطع از ورودی مواد خام یا مشتری به بخش کالاهای نهایی یا خروج از آن است. این چیدمان برای یک جریان مشخص، حجم تولید بالا، فرآیند پیوسته یا عملیات تولید انبوه قابل استفاده است (یا هنگامی که خدمات یا محصول از استاندارد بسیار بالایی برخوردار باشند). کارخانجات مونتاژ خودرو، آسیاب‌های کاغذ و پالایشگاه نفت نمونه‌هایی از چیدمان بر اساس محصول هستند.

چیدمان بر اساس محصول مزایایی مثل هزینه‌های کمتر جابجایی مواد، وظایف ساده‌شده، نیروی کار ساده، کاهش موجودی کالای در جریان ساخت و فعالیت‌های نسبتاً ساده در زمینه کنترل تولید است. تمام واحدها حول مسیر ثابتی قرار گرفته و برنامه‌ریزی تولید در وهله اول شامل تعیین نرخ تولید است.

معایب این چیدمان شامل عدم انعطاف‌پذیری، یکنواختی وظایف کاری، سرمایه‌گذاری ثابت سنگین در تجهیزات تخصصی و وابستگی متقابل و سنگین تمام عملیات به یکدیگر است. از کارافتادگی یک دستگاه در یک ایستگاه کاری می‌تواند کل خط تولید را متوقف کند. این چیدمان مستلزم این است که مالکان مؤسسات بازرگانی بسیاری از قطعات و تجهیزات را در امکانات تولید بصورت موازی دو برابر کنند که این امر می‌تواند برای یک شرکت کوچک پرهزینه باشد.

چیدمان فرآیندی:² در چیدمان فرآیندی، کارگران و تجهیزات با توجه به وظایف کاری انجام شده تقسیم‌بندی شده و اینکار بدون توجه به کالا یا مشتری خاص انجام می‌گیرد. چیدمان فرآیندی زمانی مناسب است که حجم تولید کم بوده، تقاضا از نوسانات قابل توجهی برخوردار بوده، هزینه نگهداری موجودی کالای نهایی بالا بوده یا خدمت یا محصول مورد نظر بصورت سفارشی تهیه شده باشند.

چیدمان فرآیندی از انعطاف‌پذیری برای انجام کارهای سفارشی و افزایش رضایت شغلی از طریق ارائه وظایف متنوع و چالشی به کارکنان برخوردار است. عیب این سیستم، هزینه بالای جابجایی مواد، نیروی کار ماهرتر، بهره‌وری پایین‌تر و کنترل تولید پیچیده‌تر است.

چون جریان تولید به صورت منقطع انجام می‌شود هر یک از فعالیتهای این سیستم باید بصورت مجزا انجام شده، برنامه‌ریزی در مراکز کاری گوناگون انجام گرفته و وضعیت آن مرتباً تحت کنترل قرار گیرد.

چیدمان موضع ثابت:³ در چیدمان موضع ثابت، مواد در درون یک چیدمان تولید حرکت نمی‌کنند بلکه به واسطه وزن، اندازه یا حجم کالای نهایی در یک نقطه مونتاژ می‌شوند. به عبارت دیگر، کارگران و تجهیزات، به جای اینکه مواد از طریق یک خط تولید به سمت آنها حرکت کند، به قسمتی که مواد قرار گرفته مراجعه می‌کنند. کارخانجات مونتاژ هواپیما و کشتی نمونه‌هایی از این نوع چیدمان هستند.

1 . product layout

2 . process layout

3 . fixed-position layout

چیدمان وظیفه‌ای¹: بسیاری از چیدمان‌ها با بیش از یک هدف یا عملکرد خاص طراحی شده و لذا ترکیبی از چیدمان‌های مختلف در آنها رایج است. به عنوان مثال، اجناس یک سوپرمارکت اگر چه در وهله اول بر مبنای فعالیت‌های بازاریابی چیده می‌شوند تا حدی از یک چیدمان فروشگاه‌های برخوردار است. یک کافه تریا نشان‌دهنده چیدمانی است که نه تنها بر اساس وظایف بازاریابی بلکه بر اساس جریان کار (یک خط مونتاژ غذا) شکل گرفته است. یک کارخانه ممکن است ماشین‌آلات خود را در یک چیدمان فرآیندی مستقر کند ولی عملیات مونتاژ را در یک توالی ثابت و همانند چیدمان محصول انجام دهد.

طراحی نحوه استقرار (چیدمان): نقطه آغاز طراحی نحوه استقرار تعیین این موضوع است که قطعات محصول یا وظایف خدماتی به چه ترتیبی جریان می‌یابند. یکی از مؤثرترین تکنیک‌ها، ایجاد یک تصویر کلی از فرآیند تولیدی با استفاده از نمودارهای مونتاژ و فلوچارت‌های فرآیند است. یک کارآفرین، با توجه به وظایف و توالی آنها و دانشی که درباره حجم محصولات تولیدی یا مشتریان سرویس داده شده در اختیار دارد می‌تواند مبادرت به تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های خود به فضا و تجهیزات نموده و به یک ایده مشخص در مورد ظرفیت امکانات تولیدی خود برسد. هنگام استفاده از یک چیدمان مبتنی بر محصول یا چیدمان خطی، این خواسته‌ها از اولویت بالاتری برخوردار بوده و تولیدکنندگان باید تجهیزات و ایستگاه‌های کاری خود را متناسب با وظایف تولیدی و توالی آنها تنظیم کنند. در یک چیدمان فرآیندی یا تخصصی، محصولات یا مشتریان گوناگون تقاضای خود را در این زمینه مطرح می‌کنند. به جای داشتن یک جریان بهینه واحد، ممکن است برای هر کالا یا مشتری، یک جریان بهینه وجود داشته و یافتن نقطه تعادل در زمینه کارایی ممکن است ضروری باشد. در نتیجه این چیدمان ممکن است منجر به تحقق ظرفیت بهینه نشود ولی به گونه‌ای انعطاف‌پذیری خود را حفظ کند که بتواند خود را با وضعیت‌های خاص انطباق دهد.

تجزیه و تحلیل چیدمان محصول: اگر چه روشی عمومی برای تجزیه و تحلیل عوامل به هم وابسته متعدد در طراحی چیدمان وجود ندارد، مشکلات خاص چیدمان، خود را در تجزیه و تحلیل‌های دقیق نشان می‌دهند. دو معیار مهم در انتخاب و طراحی یک نحوه استقرار وجود دارد که شامل اثربخشی نیروی کار و هزینه‌های جابجایی مواد است. چیدمان باید منجر به بهبود رضایت شغلی شده و از حداکثر سطح مهارت کارکنان استفاده شود. به عنوان مثال، درست همانند مسئول دستگاهی که ایستگاه کاری خود را برای تهیه ابزار مورد نیاز ترک کرده و در نتیجه از کارایی او کاسته می‌شود، مهندسی که نیمی از روز خود را صرف ارائه گزارشاتی می‌کند که یک منشی ساده نیز قادر به انجام آنهاست از کارایی می‌کاهد. تولیدکنندگان می‌توانند هزینه‌های جابجایی مواد را با استفاده از شیوه‌های چیدمان کاهش دهند به نحوی که جریان تولید حتی الامکان بصورت خودکار درآمده و فواصل جریان و زمان‌های مربوطه به حداقل برسند. میزان اتوماسیون به سطح تکنولوژی، میزان سرمایه موجود و ملاحظات رفتاری کارکنان بستگی دارد. فواصل جریان و زمان‌های مربوطه معمولاً با قرار دادن فعالیت‌های پردازشی متوالی یا واحدهای به هم مرتبط در مجاور یکدیگر به حداقل می‌رسند. ویژگی‌های زیر برای یک چیدمان ناب و کارآمد تولیدی واجد اهمیت هستند:

- 1- الگوی برنامه‌ریزی شده جریان مواد
- 2- استفاده از چیدمان خط مستقیم (در صورت امکان)
- 3- راهروهای مستقیم و مشخص
- 4- حداقل کردن بازگشت به مرحله قبل
- 5- قراردادن عملیات مرتبط در نزدیکی یکدیگر
- 6- حداقل میزان کالای در جریان ساخت
- 7- تعدیل آسان متناسب با شرایط در حال تغییر
- 8- حداقل فاصله برای جابجایی مواد
- 9- حداقل جابجایی دستی مواد و محصولات
- 10- مراکز کاری با طراحی ارگونومیک

¹ . functional layout

- 11- حداقل فاصله بین ایستگاه‌ها و فرآیندهای کاری
 - 12- عدم جابجایی غیرضروری مواد
 - 13- حداقل جابجایی بین عملیات گوناگون
 - 14- حداقل انبار
 - 15- ارسال بموقع مواد برای کارکنان تولیدی
 - 16- تخلیه کارآمد مواد اولیه از محیط کاری
 - 17- شفافیت کار و دید کافی برای مشخص کردن اشکالات و بهبود ایمنی
 - 18- جابجایی و انبارش منظم مواد
 - 19- نظم و ترتیب و حداقل کردن شلوغی
 - 20- حداکثر انعطاف‌پذیری
 - 21- حداکثر ارتباطات
- استفاده از اصول تولید ناب می‌تواند منجر به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها شود.

سیمای یک شرکت

شرکت Merritt Tool

A.P. Merritt، که بعنوان نسل دوم یک فعالیت بازرگانی مشغول بکار بود، مبادرت به مطالعه اصول "5S" (مرتب کردن، تمیز کردن، ساده‌سازی کار، استانداردسازی و حفظ آن) نمود. شرکت تویوتا که یکی از تولیدکنندگان خودرو در حد کلاس جهانی به حساب می‌آید از این اصول برای فرآیند تولید ناب خود استفاده می‌کند. سپس او علاقمند به استفاده از این تکنیک‌ها برای شرکت Merritt Tool شد که با 65 کارمند مشغول تولید قطعات صنعت هوا-فضا است. پس از مطالعه و ترسیم نقشه فرآیند فعلی شرکت، تیم‌هایی از کارکنان شروع به بررسی شیوه‌های یکنواخت کردن فرآیندهای کاری برای بهبود کارایی و حداقل کردن ضایعات نمودند. همانگونه که کارکنان در سراسر شرکت در این فرآیند درگیر می‌شدند، بهبودها آشکارتر می‌شد. نتایج حاصل از حرکت به سمت فرآیند تولید ناب شامل نرخ پایین‌تر تصادفات، کیفیت بالاتر، هزینه‌های کمتر، تحویل سریع‌تر به مشتری، زمان‌های راه‌اندازی کوتاه‌تر، از کارافتادگی کمتر ماشین‌آلات و رضایت بالاتر کارکنان بود.

14-7: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- مراحل مربوط به تصمیم‌گیری در مورد تعیین مکان را شرح دهید: انتخاب ناحیه، ایالت، شهر و مکان خاص.

تصمیم‌گیری در مورد مکان یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که یک کارآفرین اتخاذ نموده و تأثیرات بلندمدتی بر شرکت دارد. یک کارآفرین باید مبادرت به انتخاب یکسری از تصمیماتی نماید که به صورت فزاینده محدود می‌شود: کدامیک از بخش‌های کشور؟ کدام ایالت؟ کدام شهر؟ کدام مکان؟ انتخاب مکان مناسب مستلزم این است که کارآفرین مذکور با در نظر گرفتن مشتریان هدف مبادرت به ارزیابی مکان‌های بالقوه نماید. آمارهای جمعیتی از طیف گسترده‌ای از منابع موجود است ولی مؤسسات دولتی مثل اداره آمار دارای داده‌های تفصیلی ارزشمندی هستند که می‌تواند کارآفرین مذکور را در اتخاذ تصمیم مناسب درباره انتخاب مکان یاری کند.

2- معیارهای مربوط به مکان برای فعالیت‌های بازرگانی خرده‌فروشی و خدماتی را شرح دهید؟

برای شرکت‌های خرده‌فروشی، تصمیم‌گیری در مورد مکان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. خرده‌فروشان باید اندازه ناحیه تجاری، حجم ترافیک مشتریان، میزان فضای پارکینگ، امکان توسعه و در معرض دید بودن یک مکان را در نظر بگیرند.

3- گزینه‌های مربوط به مکان برای شرکت‌های خرده‌فروشی و خدماتی را بیان کنید؟

شرکت‌های خرده‌فروشی و خدماتی دارای شش گزینه اساسی در مورد مکان هستند: مناطق بازرگانی مرکزی، مکان‌های همجوار، مراکز خرید و فروشگاه‌های بسیار بزرگ، رقبای نزدیک، نواحی دوردست و کسب و کارهای خانگی.

4- فرآیند انتخاب مکان را برای تولیدکنندگان شرح دهید؟

تصمیم‌گیری در مورد مکان تولیدکننده به شدت تحت تأثیر مقررات ناحیه‌بندی محلی است. بعضی از نواحی پارک‌های صنعتی را ارائه می‌کنند که بطور خاص برای جذب تولیدکنندگان طراحی شده است. قابلیت اطمینان و هزینه‌های حمل مواد خام و کیفیت و کمیت نیروی کار دو عامل مهم برای بسیاری از تولیدکنندگان است.

یک ناحیه تجاری خارجی ناحیه‌ای با طراحی تخصصی در محدوده ورودی گمرکات یا خارج از آن است که به شرکت‌های مقیم امکان می‌دهد تا مواد و قطعات مورد نیاز را از کشورهای خارجی وارد کرده، آنها را مونتاژ، فرآوری، تولید یا بسته‌بندی نموده و کالاهای نهایی را با توجه به کاهش یا حذف تعرفه‌ها و گمرکات به مقصد مورد نظر حمل کنند. نواحی توانمندسازی در محدوده‌های خاصی تخفیف‌های مالیاتی را برای سرمایه‌گذاری‌های انجام شده به مؤسسات بازرگانی ارائه می‌کنند.

مراکز رشد مکان‌هایی هستند که فضای اجاره‌ای انعطاف‌پذیر و کم هزینه‌ای را در اختیار سکنه داده و خدمات مشاوره‌ای و بازرگانی را به آنها ارائه می‌کنند. هدف از آنها پرورش شرکت‌های کوچک است تا بتوانند به مرحله‌ای برسند که آماده فارغ‌التحصیلی و ورود به جامعه بازرگانی شوند. بسیاری از مؤسسات دولتی و دانشگاه‌ها مراکز رشد خاص خود را تأسیس کرده‌اند.

5- معیارهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل چیدمان و ملاحظات مربوط به طراحی یک ساختمان، شامل قانون فراهم کردن شرایط برای معلولین در آمریکا را بیان کنید.

هنگام ارزیابی تناسب یک ساختمان خاص، کارآفرینان باید عوامل مختلفی را در نظر بگیرند: اندازه (آیا ساختمان به اندازه کافی بزرگ است که بتواند فضای کافی برای رشد آن در آینده را فراهم کند؟)، ساختمان و ظاهر خارجی آن (آیا ساختمان از نظر ساختاری قوی بوده و می‌تواند تأثیر مناسبی را برای مؤسسه بازرگانی ایجاد کند؟)، مدخل ورودی (آیا بگونه‌ای است که مشتریان را به داخل دعوت کند؟)، موضوعات قانونی (آیا ساختمان مذکور با قانون فراهم کردن شرایط برای معلولین در آمریکا همخوانی دارد؟ اگر چنین نیست، برای رساندن آن به حد استاندارد چقدر باید هزینه کرد؟)، علائم و تابلوها (آیا خوانا بوده، در مکان مناسبی قرار گرفته و بسادگی قابل دیدن است؟)، دکوراسیون داخلی (آیا طراحی داخلی متناسب با توانایی فروش است؟ آیا بصورت ارگونومیک طراحی شده است؟) و شرایط نورپردازی و تجهیزات ثابت (آیا شرایط نور برای وظایفی که کارکنان در حال انجام آن هستند متناسب است؟ هزینه تخمینی نورپردازی مناسب چقدر است؟).

6- اصول چیدمان و نحوه استقرار مناسب برای خرده‌فروشان، شرکت‌های خدماتی و تولیدکنندگان را شرح دهید؟

چیدمان فروشگاه‌های خرده‌فروشی و شرکت‌های خدماتی به درک مالک از عادات‌های خرید مشتری بستگی دارد. خرده‌فروشان دارای سه گزینه اساسی در مورد چیدمان هستند که از بین آنها می‌توانند یکی را برگزینند. چیدمان شبکه‌ای، چیدمان آزاد و چیدمان بوتیکی. بعضی از نواحی یک فروشگاه فروش بیشتری را به ازای هر فوت مربع ایجاد کرده و لذا ارزشمندترند. هدف از چیدمان تولیدکننده، ایجاد یک جریان کاری یکنواخت و

کارآمد است. سه گزینه اساسی در اینجا وجود دارد: چیدمان بر اساس محصول، چیدمان فرآیندی و چیدمان موضع ثابت. دو موضوع کلیدی در این زمینه شامل بهره‌وری کارگر و هزینه‌های جابجایی مواد است.

14-8: سؤالاتی برای بحث

- 1- مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک غالباً چگونه یک مکان را انتخاب می‌کنند؟ آیا این کار عاقلانه است؟
- 2- یک مدیر، هنگام ارزیابی یک ناحیه برای تعیین مکان فعالیت بازرگانی خود چه عواملی را باید مدنظر قرار دهد؟ این داده‌ها از چه طریق قابل تأمین هستند؟
- 3- عوامل مهم هنگام انتخاب ایالتی که درصد راه‌اندازی فعالیت‌های بازرگانی خود در آن هستید را بیان کنید.
- 4- یک کارخانه فرآوری غذاهای دریایی، یک فروشگاه لوازم زیبایی و یک فروشگاه جواهرات منحصربه‌فرد باید در انتخاب مکان خود چه عواملی را در نظر بگیرند؟ عواملی که برای هر یک از این فعالیت‌های بازرگانی واجد اهمیت هستند را بیان کنید.
- 5- در تصمیم‌گیری در مورد انتخاب مکان یک کارآفرین، چه عوامل نامشهودی را باید مدنظر قرار داد؟
- 6- قوانین و مقررات ناحیه‌بندی چیست؟ این قوانین چه تأثیری بر تصمیم‌گیری در مورد مکان خواهد داشت؟
- 7- ناحیه تجاری چیست؟ چه چیزی تعیین‌کننده ناحیه تجاری یک خرده‌فروش کوچک است؟
- 8- چرا بدست آوردن اطلاعاتی بیش از تعداد عابرین پیاده واجد اهمیت است؟
- 9- کارآفرینان چه اطلاعاتی را می‌توانند از طریق داده‌های مرکز آمار گردآوری کنند؟
- 10- چرا یک "مکان ارزاقیمت" لزوماً "بهترین مکان" نیست؟
- 11- ناحیه تجاری خارجی چیست؟ ناحیه توانمندسازی چیست؟ مراکز رشد مؤسسات بازرگانی چیست؟ هر یک از این گزینه‌ها چه مزایا و معایبی را درباره نحوه استقرار مؤسسه بازرگانی مطرح می‌کنند؟
- 12- انتخاب یک مکان بسیار کوچک چه هزینه‌هایی را برای شرکت کوچک در بر خواهد داشت؟
- 13- علائم و تابلوهای یک شرکت کوچک چه وظیفه‌ای را بر عهده دارند؟ ویژگیهای یک تابلوی بازرگانی مؤثر چیست؟
- 14- قانون فراهم کردن شرایط برای معلولین در آمریکا را شرح دهید. این قانون بر چه مؤسساتی تأثیر می‌گذارد؟ هدف از آن چیست؟
- 15- مهندسی انسانی چیست؟ چرا کارآفرینان در طراحی فرآیندهای خود باید از اصول مهندسی انسانی استفاده کنند؟
- 16- این جمله را توضیح دهید: "تمام بخش‌های فضای داخلی یک فروشگاه از ارزش یکسانی در ایجاد درآمد برخوردار نیستند؟" کدامیک از نواحی از ارزش بالاتری برخوردارند؟
- 17- با توجه به تحقیق بازاریابی انجام شده توسط گروه NPD، در سال 1985، زنان هفتاد درصد تمام پوشاک مردانه را خریداری کرده‌اند. در حال حاضر، زنان تنها 34 درصد لباس مردان را می‌خرند. این موضوع چه الزاماتی را برای چیدمان فروشگاه‌های مدرن به همراه خواهد داشت؟
- 18- تعدادی از ویژگی‌های کلیدی تعیین‌کننده یک چیدمان مناسب تولیدی را بیان کنید؟



فصل 15: جنبه‌های جهانی کار آفرینی

مرزهای ملی دیگر علیه توسعه دانش، ایده‌ها و اطلاعات مالی قابل دفاع نیستند.

والتر وریستون

وابستگی متقابل الکترونیکی جدید در حال شکل‌دهی به دنیا همانند یک دهکده جهانی است.

مارشال مک لوهان

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- بیان کنید که چرا "جهانی شدن" به بخش لاینفک بسیاری از استراتژی‌های شرکت‌های کوچک تبدیل شده است.
- 2- استراتژی‌های اصلی شرکت‌های کوچک برای جهانی شدن را بیان کنید.
- 3- بیان کنید که چگونه می‌توان یک برنامه صادراتی رشدیابنده را ایجاد نمود.
- 4- درباره موانع عمده تجارت بین‌الملل و تأثیر آن بر اقتصاد جهانی بحث کنید.
- 5- توافق‌نامه‌های تجاری که بیشترین تأثیر را بر تجارت خارجی در قرن 21 خواهند داشت را شرح دهید: CAFTA و NAFTA، WTO.

تا این اواخر، دنیای تجارت بین‌الملل همانند ستاره‌شناسی قبل از دوران کپرنیک بود که با تئوری خود در زمینه حرکت اجرام سماوی منجر به ایجاد انقلابی در مطالعهٔ سیارات و ستاره‌ها شد. در قرن شانزدهم، سیستم کپرنیک جایگزین سیستم بطلمیوس شد که مبتنی بر این فرض بود که زمین مرکز کائنات بوده و خورشید و تمام سیارات دیگر به دور آن می‌چرخند. با این وجود، سیستم کپرنیک خورشید را در مرکز منظومه شمسی قرار داده و اینگونه بیان کرد که تمام سیارات حول آن می‌چرخند. تا قبل از آن، ستاره‌شناسی هیچگاه اینچنین نبود.

به همین ترتیب، مالکان مؤسسات بازرگانی در سراسر دنیا هنگامی که بحث مشاهده فرصت‌های بازرگانی بین‌المللی مطرح می‌شود گناهکارند چرا که دچار دیدگاه محدود بطلمیوس شده‌اند. همانند هم‌تایان قبل از دوران کپرنیک، مالکان این شرکت‌ها به اقتصاد بگونه‌ای می‌نگرند گویا اقتصاد حول ملتها گردش نموده و در خدمت مردم آن کشورها هستند. فرصت‌های بازار در مرزهای کشور آنها متوقف می‌شوند. تجارت جهانی تنها مختص شرکت‌های بزرگی است که از پول و استعداد‌های مدیریتی برای تسخیر بازارها برخوردار بوده و در صورت شکست مؤسسه از منابع کافی برای بقا برخوردارند. این سناریو در قرن 21 دیگر کارایی ندارد.

امروزه، بازار جهانی قلمروی شرکت‌های نوپای کوچکی شده است که دوشادوش شرکت‌های چندملیتی بزرگ در حال فعالیت هستند. تکنولوژی قدرتمند و کارآمد اینترنت سبب افزایش دسترسی به اطلاعات در انجام فعالیت‌های بازرگانی جهانی شده و وابستگی متقابل اقتصادهای در حال رشد جهانی کار را برای شرکت‌هایی در اندازه‌های مختلف ساده کرده است تا آنها نیز بتوانند وارد عرصهٔ تجارت بین‌الملل شوند.

سیمای یک شرکت

شرکت 7DollarStuff

هنگامی که لین میائو و بلیک لیگوری، دانشجویان ترم اول کالج بابسون مبادرت به راه‌اندازی شرکتی برای فروش پوستر و دکوراسیون ارزانقیمت به ساکنین خوابگاه‌ها نمودند، تصمیم گرفتند که از همان آغاز وارد عرصهٔ جهانی شوند. علاوه بر ایجاد وب‌سایتی برای شرکت تحت عنوان 7DollarStuff.com، شرکای مذکور فروشگاهی را در سایت eBay راه‌اندازی کردند تا در معرض دید بیشتری قرار داشته باشند. میائو و لیگوری، که افراد جوان را در انگلستان بعنوان بازار هدف خود انتخاب کرده بودند، بسرعت درس ارزشمندی را دربارهٔ فعالیت‌های بازرگانی بین‌المللی آموختند: محصولات باید متناسب با ذائقه‌ها و ترجیحات مردم محلی باشد. میائو می‌گوید، "بسیاری از محصولات آمریکایی در ارتباط با فعالیت‌های هنری هستند ولی ما دریافتیم که مشتریان انگلیسی جامعه‌ای با فرهنگ پاپ هستند. آنها موسیقی و فیلم را بیش از مشتریان آمریکایی دوست دارند." میائو و لیگوری محصولات فروخته شده در وب‌سایت خود را متناسب با علایق سینمایی، موسیقی و فرهنگ پاپ بازار هدف مذکور تهیه نموده و در نتیجه فروش شرکت بسرعت افزایش یافت. درآمد شرکت در اولین سال فعالیت به 150,000 دلار رسید.

برای کارآفرینان تعجب‌آور نیست که در بازار با رقابت جهانی مواجه شوند. نظم دنیای نوین اقتصادی حاصل تعامل نیروهای پویای متعددی است. فرهنگ، سیاست، اقتصاد و ساختارهای اجتماعی ملتها با نرخ بی‌سابقه‌ای در حال تکامل است چرا که به مدد تکنولوژی، چالش‌های اقتصاد جهانی و نیروهای رقابتی، فرآیند تغییر تسهیل شده است. این تغییرات منجر به تعریف مجدد پویایی‌های صنایع در یک مقیاس جهانی شده و شرکت‌هایی با اندازه‌های مختلف را وادار به تغییر شیوه رقابت خود نموده است. همانگونه که جهانی شدن منجر به تغییر تمام صنایع می‌شود، حتی مالکان و مدیران باتجربه باید درباره قواعد رقابتی که سال‌های سال به آن تکیه کرده بودند بازنگری کنند. آنها می‌دانند که برای رشد باید مدل‌های جدید کسب و کار و منابع جدید مزیت‌های رقابتی را بکار گیرند. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط یک شرکت مشاوره مدیریتی به نام بین، اینگونه گزارش داده است که 75 درصد مدیران شرکتهای جهانی اعتقاد دارند که باید فعالیت‌های بازرگانی خود را بازنگری کنند تا بتوانند همچنان رقابتی باقی بمانند. هشتاد درصد از آنها اذعان می‌کنند که سرعت کسب و کار جهانی حفظ یک مزیت رقابتی را سخت‌تر از گذشته نموده است.

کارآفرینان اوایل قرن 21 به این نتیجه رسیده‌اند که بازارهای دنیای امروز در مقایسه با پتانسیل بازارهای آینده بسیار کوچکند. بازار جهانی کالاها و خدمات در حال توسعه بوده و اقتصاد جهانی موتور محرکه آن بوده و به مشتریانی که ثروت جدیدی را در اختیار دارند خوشآمد می‌گوید. تکنولوژی که دسترسی به آن بصورت فزاینده‌ای آسان شده و از قدرت بالایی نیز برخوردار است در حال مرتبط کردن شرکای تجاری است. این شرکتها می‌توانند شرکت‌های بزرگ یا حتی یک فرد واحد باشند که در همه جا به یکدیگر مرتبط شده‌اند. صنعت فیلم سازی یکی از صنایعی است که به واسطه تغییرات عمده تکنولوژی و روندهای جهانی دچار تحول شده است. هالیوود در کالیفرنیا، مرکز ثقل فعالیت‌های فیلم‌سازی به حساب می‌آید ولی بخش قابل توجهی از فعالیتهای آن غالباً توسط استودیوهای مستقل و کوچک برون‌سپاری شده است. فرآیند برون‌سپاری به شرکتهایی در کانادا، انگلستان، استرالیا، نیوزلند، هند، مالزی و سایرین سپرده شده است. رالف گوگنهایم، مدیر شرکت Alligator Planet، استودیوی کوچکی که در سال 1995 فیلم انیمیشن معروف "داستان اسباب‌بازی" را برای شرکت پیکسار تولید کرده است، می‌گوید "همه چیز در این بازار جهانی در ارتباط با یافتن بهترین مکان برای انجام این فعالیت‌ها با صرف حداقل هزینه است".

سیمای یک شرکت

شرکت Threshold

هنگامی که شرکت کوچک Threshold فیلم انیمیشن "فودفایت" را تولید نمود، مؤسس این شرکت یعنی لری کازانوف و همکارانش ایده خود را در سانتا مونیکا در کالیفرنیا پرورده، داستان آنرا آماده کرده و متن آنرا به رشته تحریر در آورند. با این وجود، هنگامی که زمان تهیه انیمیشن کامپیوتری رسید این شرکت کار مذکور را به تیمی متشکل از صد انیماتور¹ در اروپا، استرالیا، کره جنوبی و لوس‌آنجلس سپرد. غالباً این انیماتورها بر بخش‌هایی از این فیلم کار کرده و تلاش‌های خود را به کمک اینترنت در یک تیم نهایی هماهنگ می‌کردند. کازانوف می‌گوید، "برای ما چه اهمیتی دارد که انیماتورهای ما در وان نوز (کالیفرنیا) باشند یا هند؟"

نتیجه جهانی شدن صنعت فیلم، تولید فیلم‌هایی با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر است که غالباً توسط شرکت‌های کوچکی انجام می‌شود که یک دهه قبل وجود خارجی نداشتند. گوگنهایم می‌گوید، "پیکسار بعدی در امری ویل نیست. مکان آن جایی بین گروه‌هایی از مردم در سراسر دنیاست که از طریق اینترنت به یکدیگر متصل شده‌اند".

وابستگی متقابل ملتها به شکل میلیاردها دلار مبادلات تجاری صورت گرفته در هر روز جلوه‌گر می‌شود که بدون هیچگونه تداخل ملی انجام می‌پذیرد. در حقیقت، ملیت بسیاری از محصولات و شرکتها در اقتصاد جهانی رنگ باخته است. به عنوان مثال، اگرچه میتینگ بعنوان یک شرکت آمریکایی در نظر گرفته می‌شود، بسیاری از واشرهای آن در کارخانجاتی در مکزیک تولید می‌شوند. به همین ترتیب، مشتریان آمریکایی که یک کمری را از شرکت خودروسازی تویوتا می‌خرند، خودرویی را خریداری می‌کنند که در کنتاکی ساخته شده است. چهار تولیدکننده برتر کامپیوترهای شخصی، که سه تای آنها در آمریکا واقع شده‌اند، صد درصد قطعات مورد استفاده در کامپیوترهای شخصی خود را از طریق برون‌سپاری تأمین می‌کنند. هارد دیسک درایو (ژاپن، چین، سنگاپور و ایالت متحده)، روکش منیزیم (چین)، مانیتورها و صفحات LCD (کره جنوبی، تایوان، ژاپن و

¹ . animators

چین) و تراشه‌های حافظه (کره جنوبی، تایوان، ایالات متحده و آلمان). شرکت Dell، بزرگ‌ترین تولیدکننده کامپیوترهای شخصی، کامپیوترهای نیمه‌ساخته را از تولیدکنندگان طرف قرارداد خود در خاور دور خریدار نموده و سپس مونتاژ نهایی را در یکی از کارخانجات خود در ایرلند، مالزی، چین یا ایالات متحده انجام می‌دهد. کامپیوترهای نهایی سپس به مراکز توزیع در ایالات متحده رفته و از آنجا به همراه سایر اقلام بسته‌بندی و برای مشتریان ارسال می‌شوند.

کارآفرینان به این موضوع پی برده‌اند که ابزارهای تجارت جهانی در دسترس آنها بوده و مزایای استفاده از تجارت جهانی می‌تواند قابل توجه باشد. در حقیقت، حدود دو سوم قدرت خرید جهان در خارج از مرزهای ایالات متحده قرار دارد. زندگی تافتلند، مدیرعامل شرکت سافت برنرز، یک شرکت مستقر در مینیاپولیس که نرم‌افزارهایی را به صنایع هتلداری و تولیدی می‌فروشد، یکی از کارآفرینانی است که به قدرت خرید بازارهای جهانی پی برده است. این شرکت نرم‌افزارهای خود را در شصت کشور بفروش رسانده و فروش بین‌المللی آن تقریباً نیمی از هفتاد میلیون دلار فروش سالیانه آنرا تشکیل می‌دهد. تافتلند می‌گوید، "تجارت اکنون بصورت یکپارچه و جهانی درآمده و کسانی که قادر به بهره‌برداری از مزایای آن باشند در بلندمدت برنده خواهد بود".

15-1: چرا باید جهانی شویم؟

شکست در بهره‌برداری از بازارهای جهانی برای مؤسسات بازرگانی، صرف نظر از اندازه آنها، می‌تواند اشتباهی مهلک باشد. چند دهه قبل، شرکت‌های کوچک نیازمند این بودند که عمدتاً به رقاباتی توجه کنند که احتمالاً شش بلوک آنطرف‌تر قرار داشتند. امروزه شرکت‌های کوچک با رقابت شدید شرکت‌هایی مواجهند که ممکن است از نظر زمانی شش ساعت با آنها فاصله داشته باشند. در نتیجه کارآفرینان خود را تحت فشار شدیدی می‌بینند تا وارد عرصه بازارهای بین‌المللی شده و کسب و کارهای خود را در خارج از مرزها توسعه دهند. برای کارآفرینان، غیرعادی نیست که کالاهایی را از تأمین‌کنندگان خارجی خریداری کرده یا قطعات مورد استفاده در فرآیند تولیدی خود را در یک کشور تولید کرده، در کشور دیگری مونتاژ نموده و سپس محصولات نهایی را به مشتریانی در کشورهای مختلف بفروشند.

سیمای یک شرکت

محصولات کتانی گایل

گایل، یک طراح لباس خواب کتان لوکس، محصولات خانگی و لباس‌های زنانه است که در لندن زندگی کرده و کتان‌های آرگانیک با الیاف بلند را خریداری نموده و آنها را به یک کارخانه تولید لباس‌های لوکس در جنوب غربی آمریکا ارسال می‌کند. او عملیات ریسندگی و بافندگی را در سوئیس انجام داده، محصولات را در ایتالیا تکمیل نموده و گلدوزی آنها را در ویتنام انجام می‌دهد.

همانند مورد مربوط به گایل، راه‌اندازی یک کسب و کار موفق بصورت فزاینده‌ای مستلزم این است که کارآفرینان شرکت‌های خود را به جای شرکت‌هایی در یک ناحیه خاص جغرافیایی، بصورت شرکت‌های جهانی ببینند. برای شرکت‌های کوچکی که در سراسر دنیا مشغول فعالیت هستند، جهانی شدن لازمه بقا است نه یک حق انتخاب. برای کسب موفقیت، شرکت‌های کوچک باید جایگاه خود را در بازار جهانی بیابند. جهانی شدن می‌تواند فشار قابل توجهی بر شرکت‌های کوچک وارد آورد ولی کارآفرینانی که مسیر حرکت به سمت بازارهای جهانی را انتخاب کرده‌اند می‌توانند از مزایای زیر بهره‌مند شوند:

- **جبران کاهش فروش در بازار داخلی:** بازارهای کشورهای خارجی می‌توانند هنگام افول بازارهای ایالات متحده در حال رشد باشند. به عبارت دیگر، فروش صادراتی یک شرکت کوچک می‌تواند بعنوان یک وزنه متقابل در مقابل فروش متلاطم داخلی عمل کند.
- **افزایش فروش و سود:** برای افزایش جذابیت کسب و کار جهانی، دو نیرو سهیم هستند: افزایش درآمدها و آگاهی از اینکه 96 درصد جمعیت دنیا در خارج از ایالات متحده زندگی می‌کنند.
- **توسعه سیکل عمر محصول:** بعضی از شرکت‌ها می‌توانند محصولاتی را تولید کنند که به مرحله بلوغ در سیکل عمر محصول در ایالات متحده رسیده ولی همچنان می‌توانند آنها را به شکل موفقیت‌آمیزی در بازارهای خارجی به فروش برسانند.

- کاهش هزینه‌های تولید: در صنایعی که با سطح بالایی از هزینه‌های ثابت قابل توصیف هستند، مؤسسات بازرگانی که فعالیت‌های خود را به بازارهای جهانی توسعه می‌دهند می‌توانند هزینه‌های تولیدی خود را با توزیع هزینه‌های ثابت مذکور بین تعداد بیشتری از محصولات کاهش دهند.
- کاهش بهای تمام شده محصولات: بسیاری از شرکت‌ها دریافته‌اند که خرید کالاها یا مواد خام با پایین‌ترین قیمت مستلزم این است که از بازارهای جهانی خرید کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت Ruff Wear

همانطور که پاتریک کروزر شاهد افزایش رقابت برای شرکت Ruff Wear بود، شرکتی که کفش‌ها و سایر محصولات مربوط به سگ‌ها را تولید می‌کند، متوجه شد که باید هزینه تولید خود را کاهش دهد تا بتواند همچنان رقابتی باقی بماند. او یک کارخانه چینی را مورد آزمایش قرار داده و به هزینه‌های پایین‌تری برای محصولات شرکت خود رسید ولی کیفیت این محصولات قابل قبول نبود. کروزر تأمین‌کنندگان مورد نیاز خود را در ویتنام یافت و در آنجا متوجه شرکت‌هایی شد که با استفاده از فرآیندهای انعطاف‌پذیر قادر به تولید محصولات مورد نظر بودند. اگر چه قیمت‌های پرداختی برای این محصولات کمی بالاتر از قیمت پرداختی در چین است، کیفیت اقلام دریافتی نیز به مراتب بالاتر است.

- بهبود جایگاه رقابتی و افزایش شهرت: رقابت نفس‌گیر در سطح جهانی شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا مهارت‌های رقابتی خود را بهبود دهند.
 - افزایش سطح کیفیت: ارضای مشتریان در بعضی از بازارهای جهانی بسیار مشکل‌تر از ارضای مشتریان در ایالات متحده است. یکی از دلایلی که محصولات ژاپنی تا بدین حد در سراسر دنیا توسعه پیدا کرده‌اند این است که شرکت‌های ژاپنی باید محصولاتی را تولید کنند تا مشتریان داخلی خود را راضی کنند و آنها نیز کیفیت بسیار بالا را طلب کرده و دقت زیادی به جزئیات دارند. مؤسسات بازرگانی که در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند به سرعت در می‌یابند که چگونه باید سطح کیفیت خود را در حد استانداردهای کلاس جهانی افزایش دهند.
 - مشتری‌مداری بیشتر: کنکاش در بازارهای جهانی به مالکان مؤسسات بازرگانی می‌آموزد که در فرهنگ‌های مختلف، مشتریان دارای ذائقه‌ها، آداب و رسوم، ترجیحات و اولویت‌های منحصربه‌فردی هستند. پاسخگویی مناسب به این تفاوت‌ها مؤسسه بازرگانی را به درجاتی از حساسیت نسبت به مشتریان داخلی و خارجی تجهیز می‌کند.
 - موفقیت در اقتصاد جهانی نیازمند نوآوری مستمر است. چابکی کافی برای استفاده از سرعت بعنوان یک سلاح رقابتی، حفظ سطح بالای کیفیت و بهبود مستمر آن، نیازمندی‌های منحصربه‌فرد مشتریان خارجی، استفاده از نگرش‌های توأم با احترام بیشتر نسبت به عادات، آداب و رسوم مشتریان خارجی، استخدام کارکنان بانگیزه و چندزبانه و تمایل به یادگیری مستمر در بازارهای جهانی از آن جمله است. بطور خلاصه، مالکان مؤسسات بازرگانی باید درصدد باشند تا بجای اینکه فقط "صادرکننده" باشند، "اطلاعات درونی"¹ قابل توجهی را درباره کشورهای مورد نظر گردآوری کنند. همانند هر کسب و کار جدید، کارآفرینان باید خود را برای فروش بین‌المللی مهیا کنند. قبل از ورود به عرصه بازارهای جهانی، کارآفرینان باید شش سؤال را از خود بپرسند:
- 1- آیا بازار سودآوری وجود دارد تا شرکت‌ها پتانسیل موفقیت بلندمدتی را در آن داشته باشند؟
 - 2- آیا مایل به صرف منابع کافی (زمان، نیروی انسانی و سرمایه) برای یک رقابت جهانی هستید؟
 - 3- آیا بحث جهانی شدن را بصورت منطقی مدنظر قرار داده‌اید؟ آیا فشارهای داخلی شرکت ما را مجبور به جستجوی فرصت‌های جهانی کرده است؟
 - 4- آیا به تفاوت‌های فرهنگی، تاریخی، اقتصادی، سیستم‌های ارزشی، فرصت‌ها و خطرات انجام فعالیت‌های بازرگانی در کشور یا کشورهای مورد نظر واقف هستید؟
 - 5- در صورت تغییر شرایط یا عدم موفقیت سرمایه‌گذاری، آیا یک استراتژی خروج کارآمد برای شرکت وجود دارد؟
 - 6- آیا می‌توان جهانی نشد؟

¹ . insiders

تبدیل شدن به یک کارآفرین جهانی نیازمند دیدگاهی متفاوت است. کارآفرینان، برای کسب موفقیت باید شرکت‌های خود را از منظر جهانی نگریند و یک فرهنگ جهانی را به شرکت خود تزریق کنند که شامل تمام چیزهایی است که مؤسسه بازرگانی به آنها نیاز دارد. از نظر این کارآفرینان و شرکت‌های آنها مرزهای ملی دیگر اهمیت ندارند. آنها دنیا را بعنوان یک فرصت بازار می‌نگرند. فقدان تفکر جهانی یکی از موانعی است که در بسیاری از موارد مانع بهبود توانایی کارآفرینان برای حرکت در ورای بازارهای داخلی می‌شود. در حقیقت، آموختن نحوه تفکر جهانی می‌تواند اولین و چالشی‌ترین مانعی باشد که یک کارآفرین باید در مسیر ایجاد یک کسب و کار جهانی حقیقی بر آن فائق آید. تفکر جهانی توانایی شناخت، درک و احترام به عقاید، ارزش‌ها، رفتارها و فعالیت‌های بازرگانی گوناگون شرکت‌ها و انسانهایی است که در فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف زندگی می‌کنند. این امر کارآفرینان را ملزم می‌کند تا وظیفه خود درباره شناخت مردم، مکان‌ها، تکنیک‌های بازرگانی، مشتریان بالقوه و فرهنگ کشورهای که درصدد توسعه فعالیت‌های بازرگانی خود به آنجا هستند را به خوبی انجام دهند. چندین مؤسسه دولتی آمریکایی، از جمله اداره بازرگانی، اطلاعات گسترده‌ای را درباره تمام کشورها ارائه می‌دهند که شامل داده‌های اقتصادی است که برای کارآفرینانی که در جستجوی فرصت‌های بازار هستند بسیار مفید است. انجام فعالیت‌های بازرگانی در سطح جهانی نشان‌دهنده فرصت‌های خارق‌العاده برای کسانی است که مهبای این کار هستند.



یک نمونه عملی

ایجاد یک شرکت موفق جهانی

هنگامی که میا آبروزس برای تولیدکنندگان کفش‌های ورزشی نیوبالانس، فیلا اسپرت و استراید رایت فعالیت می‌کرد، یکی از کارهای عادی او مسافرت به آسیا برای بازدید از کارخانجات تولید کفش بود. به مدت دهسال، او با بلیط‌های گرانقیمت در هواپیماهای طرازاول سفر کرده و سوار لیموزین می‌شد. سپس، او شرکت تولید کفش خود به نام مورگان و میلو را راه‌اندازی کرده و بسیاری از مقصدهای بازرگانی او نیز همان مقصدهای قبلی بودند ولی این دفعه سبک مسافرت او به میزان قابل توجهی تغییر کرده بود. اکنون، او بلیط‌های ارزان قیمت هواپیما را از شرکت هوایی اربیتز خریده و از وسایل حمل و نقل عمومی مثل اتوبوس و تاکسی برای رسیدن به کارخانجاتی استفاده می‌کند که تولیدکننده کفش‌های بچه‌گانه‌ای هستند که شرکت او آنها را می‌فروشد. آبروزس از تجربه خود در تعدادی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولید کفش برای تحقق رویای مالکیت خود در زمینه یک شرکت بین‌المللی تولید کفش استفاده کرد. با سه مدیری که در سه مکان مختلف مشغول فعالیت بوده و دفتر کاری که در یک اتاق زیرشیروانی در بوستون مشغول فعالیت است، او از طریق ارتباط با کارخانجات تولید کفش در چین شرکت خود را در مقیاس جهانی اداره می‌کند. این شرکت طرح‌های کفش‌های بچه‌گانه را تهیه کرده و بر اساس مشخصه‌های مورد نظر برای تولید به چین ارسال نموده و سپس آنها را به خرده‌فروشان در ایالات متحده و اروپا می‌فروشد. در زیر، تعدادی از درس‌هایی که او درباره اداره یک کسب و کار کوچک جهانی آموخته آمده‌اند:

جایی حضور داشته باشی که آنها نیستند

هنگامی که از وی ویلی کیلر، یکی از بزرگ‌ترین ضربه‌زنندگان بیس‌بال، راز موفقیت منحصر به فرد او را پرسیدند، او جواب داد، "من به جایی ضربه می‌زنم که آنها در آن حضور ندارند". آبروزس نیز هنگام ایجاد شرکت بین‌المللی تولید کفش خود از همین روش استفاده می‌کند. او یک حوزه تخصصی از بازار (کفش‌های بچه‌گانه) را انتخاب کرده که می‌داند توسط بازیگران اصلی صنعت کفش کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. او می‌گوید، "این یک بازار عالی به حساب می‌آید چرا که هیچکس به آن توجه چندانی نمی‌کند". آبروزس مزایای تعقیب بازارهای "ناشناخته" را هنگامی درک کرد که در شرکت نیوبالانس بر روی خط تولید کفش‌های پیاده‌روی کار می‌کرد. این خط تولید، سومین خط تولید شرکت به حساب می‌آمد. او می‌گوید، "من از کار در یک حوزه ناشناخته لذت می‌برم چرا که فقط شما در این حوزه هستید".

موفقیت در بازارهای بین‌المللی به شبکه‌ای از ارتباطات بستگی دارد

چون او در طول فعالیت‌های کاری خود در شرکت‌های مختلف آمریکایی چندین خط تولید کفش را راه‌اندازی کرده بود، می‌دانست که موفقیت در صنعت کفش نیازمند شبکه گسترده‌ای از ارتباطات در اقصی نقاط دنیاست. با استفاده از تماس‌های صنعتی، او یک سرمایه‌گذار تایوانی را یافت که 595,000 دلار سرمایه اولیه را برای شرکت او و به همین ترتیب سرمایه در گردش کافی برای پوشش هزینه‌های عملیاتی شرکت را تأمین نمود تا اینکه جریان نقدی مثبت ایجاد شد. سرمایه‌گذار مذکور او را به مالک شرکتی در شمال چین معرفی کرد که تولیدکننده بسیاری از کفش‌های طراحی شده توسط این شرکت است. دو شبکه تماس دیگری که او بر آنها تکیه دارد افراد کارکشته صنعتی هستند که شبکه گسترده‌ای از تماس‌ها را در صنعت کفش داشته و برای شرکت جوان او بسیار ارزشمندند.

راب مویر، مدیر برون‌سپاری و توسعه این شرکت، زمان قابل توجهی را در کارخانجات چینی تولیدکننده کفش‌های این شرکت می‌گذراند تا مطمئن شود که آنها مشخصه‌های کیفی را رعایت کرده و مشکلات مربوطه را برطرف می‌کنند. او همچنین آبروزس را به پالونف، یکی دیگر از افراد کارکشته در صنعت کفش معرفی کرد که اکنون به عنوان مدیر فروش و توزیع این شرکت کار می‌کند. پالونف ثابت کرده که دارای ارزشمندی برای این شرکت است چرا که روابط بلندمدتی با خریداران کلیدی چهل خرده‌فروشی دارد که کفش‌های کودکانه با مارک‌های Rack Room، Nordstrom، Macy و غیره را می‌فروشند.

سرعت خود را سازماندهی کنید

هنگامی که او برای شرکت‌های بزرگ کفش‌سازی کار می‌کرد، می‌دانست که زمان صرف شده از طراحی کفش تا رساندن آن به فروشگاه‌های خرده‌فروشی بسیار طولانی است. سرعت یکی از مزیت‌های رقابتی کلیدی شرکت کوچک، سریع و چابک اوست. شرکت او می‌تواند مرحله طراحی تا تولید محصول نهایی را ظرف سه تا چهار ماه طی کند که این امر قابل مقایسه با دست‌کم شش ماه برای شرکت‌های بزرگ تولید کفش بوده و خرده‌فروشان نیز برای این موضوع ارزش قائلند. با این وجود، تولید کفش در چین و ارسال سریع آن به فروشگاه‌های خرده‌فروشی نیازمند هماهنگی دقیق بین مرزهای بین‌المللی است و این همان چیزی است که این شرکت درصدد تحقق آن است.

در تکنولوژی سرمایه‌گذاری کنید

اداره یک شرکت جهانی به میزان قابل توجهی نیازمند سرمایه‌گذاری در تکنولوژی بوده و آبروزس سرمایه‌گذاری مذکور را بصورت پایه‌ای در موبایل و ایمیل انجام داده و از سیستم‌های پیچیده‌تری استفاده می‌کند که مبادرت به رهگیری موجودی، سفارشات و برنامه‌های حمل در سراسر دنیا می‌کند. با سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، که شرکت مداوماً آنرا بروز می‌کند، او و تیم مربوطه می‌توانند نتایج مربوطه را پیگیری کرده و با تولیدکنندگان چینی یا مشتریان اروپایی ارتباط داشته باشند.

به افق‌های دورتری بنگرید

برای ایجاد یک شرکت جهانی موفق، او می‌داند که شرکت او باید عملاً کاری انجام دهد که بیش از توان فعلی آن است. یکی از روش‌های تحقق این امر، ایجاد یک مارک تجاری موفق است. او می‌گوید، "من فقط نمی‌توانستم کفش تولید کنم. من باید جایگاه آنها را در بازار مشخص کرده و یک داستان و احساس را در ارتباط با آنها ایجاد کنم." لوگو و ادبیات مؤدبانه و حرفه‌ای مورد استفاده توسط آبروزس بگونه‌ای است که منجر به ایجاد وجهه یک شرکت بزرگ و موفق می‌شود. او می‌گوید، "هنگام رقابت در بازار جهانی در کنار غول‌های تولیدکننده کفش، شما باید تمام کارهایی که مردم از یک شرکت کوچک فعال در یک فضای هزار فوت مربعی انتظار ندارند را انجام دهید."

15-2: استراتژی‌های جهانی شدن

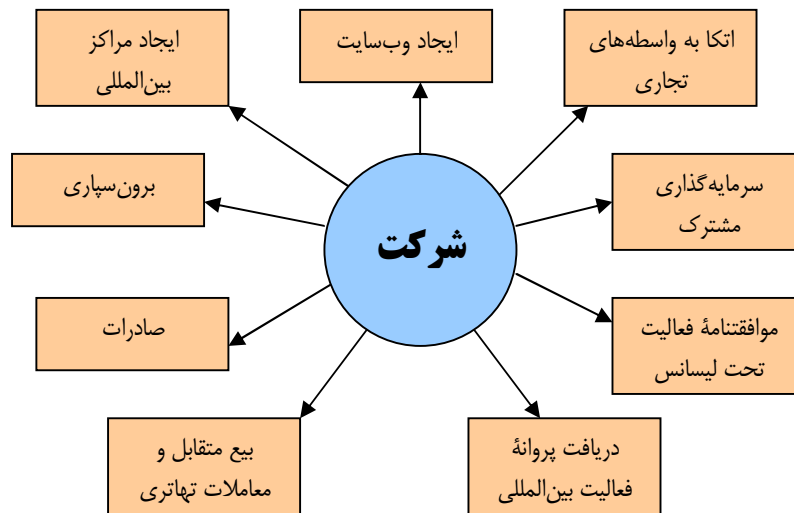
شرکت‌های کوچکی که بدنبال حضور در بازارهای جهانی هستند نه استراتژی اصلی را در اختیار دارند که از بین آنها می‌توانند تعدادی را برگزینند: حضور در اینترنت، تکیه بر واسطه‌های تجاری، برون‌سپاری تولید، سرمایه‌گذاری مشترک، موافقت‌نامه فعالیت تحت لیسانس خارجی، دریافت پروانه فعالیت (قرارداد واگذاری امتیاز)، استفاده از بیع متقابل و معاملات تهاتری، صدور کالاها یا خدمات و ایجاد مراکز بین‌المللی (شکل 1-15 را ببینید).

15-2-1: حضور در اینترنت

در محیط جهانی غنی از تکنولوژی، ایجاد یک وب‌سایت شاید سریع‌ترین، ارزان‌ترین و کم هزینه‌ترین گزینه استراتژیک برای حضور در بازارهای جهانی است. همانگونه که در فصل ۸ در بحث تجارت الکترونیک مشاهده کردید، اینترنت حتی به کوچکترین شرکت‌ها امکان فروش کالاها و خدمات را در سراسر دنیا می‌دهد. با حضور اینترنتی، یک تولیدکننده محلی شکلات یا یک دلال قایق‌های تفریحی گرانقیمت می‌تواند امکان دسترسی فوری به مشتریان را در سراسر دنیا داشته باشد. با وب‌سایتی که به خوبی طراحی شده باشد، یک کارآفرین می‌تواند امکان دسترسی به مشتریان را در سراسر دنیا بدست آورده و اینکار را بدون صرف بودجه قابل توجه انجام دهد. وب‌سایت یک شرکت در سراسر دنیا در دسترس همه افراد بوده و امکان معرفی 24 ساعته کالاها و خدمات شرکت را در تمام روزهای هفته فراهم می‌کند. برای بسیاری از شرکت‌های کوچک، اینترنت نقشی اساسی در انجام فعالیتهای بازرگانی پیدا کرده و نقش آن همانند تلفن و فاکس است.

شکل 15-1

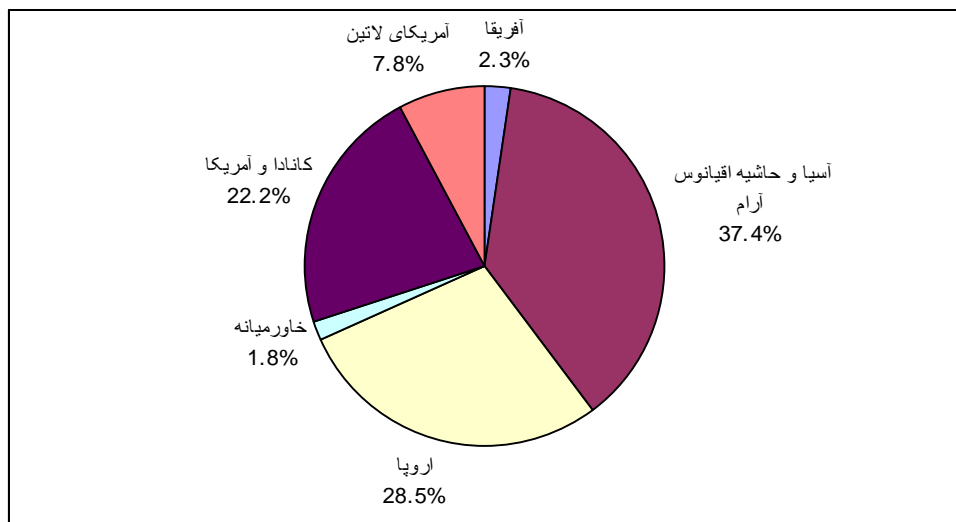
استراتژی‌های نه‌گانه جهانی شدن



حضور در اینترنت به یکی از بخش‌های مهم استراتژی یک شرکت برای دسترسی به مشتریان در خارج از ایالات متحده تبدیل شده است. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک مقاله تحقیقاتی، تعداد کاربران اینترنت در سراسر جهان را $1/2$ میلیارد نفر تخمین می‌زند که تقریباً 227 میلیون نفر از آنها در ایالات متحده زندگی می‌کنند. 795 میلیون نفر از مشتریان بالقوه اینترنت نیز در خارج از مرزهای این کشور حضور دارند. شکل 2-15 نشان‌دهنده استفاده جهانی از اینترنت برحسب مناطق مختلف جهان است. شرکت eBay، یکی از سایت‌های محبوب اینترنتی کارآفرینان، امکان دسترسی به خریداران بین‌المللی را فراهم می‌آورد. 49 درصد تمام کاربران ثبت شده eBay در خارج از ایالات متحده زندگی می‌کنند.

شکل 15-2

کاربران اینترنت برحسب مناطق مختلف جهان



قبل از ابداع اینترنت، شرکت‌های کوچک معمولاً گام‌هایی تدریجی به سمت جهانی شدن فعالیت‌های بازرگانی خود بر می‌داشتند. آنها شروع به فروش محصولات خود بصورت محلی نموده و پس از کسب شهرت، فعالیت‌های خود را به صورت منطقه‌ای و ملی توسعه می‌دادند. تنها پس از استقرار در محیط داخلی بود که شرکت‌های مذکور به فکر فروش کالاها و خدمات خود در بُعد بین‌المللی می‌افتادند. اینترنت مدل کسب و کار

مذکور را منسوخ کرده است چرا که شرکت‌های کوچک را مجهز به یک کانال توزیع جهانی ارزش‌آفرین کننده کرده که آنها می‌توانند در همان روز آغاز فعالیت‌های بازرگانی خود از آن استفاده کنند.

سیمای یک شرکت

Magnatune

این همان شیوه‌ای است که John Buckman هنگام راه‌اندازی شرکت خود برای فروش موزیک‌های الکترونیکی همسرش Jan Hanford مورد استفاده قرار داد (پس از اینکه شرکتی که همسرش برای آن کار می‌کرد علاقه‌ای به بازاریابی موزیک‌های او نشان نداد). اگر چه Buckman یک کارآفرین باتجربه بود (او مؤسس شرکت Lyris، یک شرکت مدیریت خدمات پست الکترونیکی با دوازده میلیون دلار فروش سالیانه است)، او هیچگاه یک شرکت جهانی را اداره نکرده بود. با این وجود، او و همسرش می‌دانستند که بهترین بازار موزیک الکترونیکی برای آهنگهای همسر او نه در ایالات متحده بلکه در کشورهایی مثل اسرائیل، سنگاپور و مکزیک است. زوج مذکور تصمیم به راه‌اندازی شرکت Magnatune گرفته و آنرا بعنوان یک شرکت اینترنتی راه‌اندازی کردند. آنها با سرمایه‌گذاری یک میلیون دلاری پول خود شروع به ایجاد یک وبسایت نموده و مطمئن شدند که طراحی آن صرفاً "آمریکایی" نبوده و برای مشتریان کشورهای مورد نظر نیز جذاب باشد. Buckman مطمئن شد که تمام قیمت‌ها با ارز محلی کشورهای مذکور ارائه شده و محتوای سایت با خدمات ترجمه Google قابل ترجمه باشد. سایت مذکور پس از شش ماه آماده بهره‌برداری شده و Buckman با دوستان هنرمند دیگر موسیقی الکترونیکی تماس گرفت تا آهنگ‌های آنها را در وبسایت Magnatune بفروشد. بیست نفر از آنها قراردادی را در این زمینه امضاء کرده و دیری نپایید که سایت مذکور پر از تماس‌هایی شد که هواداران بلاگ‌های موسیقی و مجلات اینترنتی با آن تماس می‌گرفتند. در حال حاضر، Magnatune دارای یک پایه مشتری با بیش از ده هزار عضو بوده و حدود نیمی از آنها از اروپا هستند که موسیقی‌هایی را از بیش از 185 هنرمند (از جمله موسیقی‌های همسر او) از سراسر دنیا خریداری می‌کنند. نه تنها Buckman یک میلیون دلار سرمایه‌گذاری اولیه خود را ظرف سه سال بدست آورد بلکه ظرف شش ماه توانست از طریق Magnatune آلبوم‌های زیادی را به فروش برساند که قابل مقایسه با تعداد آلبوم‌های فروش رفته ظرف هشت سال سابقه فعالیت قبلی او بود.

اخلاق و کارآفرینی

کالاهای جعلی در eBay: مسئولیت این کار بر عهده کیست؟

بسیاری از شرکت‌های آمریکایی که در عرصه بین‌المللی فعالیت می‌کنند با تهدیدی از سوی کالاهای بدلی و جعلی تولیدشده توسط تولیدکنندگان غیرقانونی مواجهند که بسیاری از آنها در کشورهای خارجی مشغول فعالیت هستند. کالاهای تقلبی که در اثر یورش ناگهانی پلیس مصادره شده‌اند از قطعات هلوکوپتر و DVD گرفته تا قطعات خودرو و قرص‌های ضدحاملگی بوده‌اند (عجیب نیست که DVDهای تقلبی فیلم‌های روز دنیا در خیابان‌های بعضی از کشورهای خارجی، حتی قبل از نمایش نسخه‌های اصلی آن در سینماها و تئاترها، ظاهر می‌شود. اگرچه فروش کالاهای تقلبی از گذشته نیز در اینترنت وجود داشته است، اینترنت منجر به توسعه امکان دسترسی به تولیدکنندگان و فروشندگان کالاهای تقلبی نیز شده است. در حقیقت، یکی از سایت‌هایی که مداوماً به مقابله با فروش کالاهای تقلبی می‌پردازد سایت eBay است چرا که با بیش از 150 میلیون کاربر ثبت شده جایگاه مهمی در تجارت جهانی دارد.

این مشکل آنقدر شایع است که بسیاری از تولیدکنندگان کالاها شرکت‌هایی مثل GenuOne را به استخدام خود درآورده‌اند که از نرم‌افزارهای خاص خود برای بررسی مستمر وبسایت eBay استفاده نموده و بدنبال آن‌دسته از اقلام بدلی و تقلبی هستند که از علائم تجاری این شرکت‌ها سوءاستفاده می‌کنند. شرکت GenuOne گزارش داده است که حدود ده هزار مورد فروش کالاها با نقض علائم مارک تجاری را در سایت eBay پیدا کرده که هر ماهه به مشتریان فروخته می‌شوند. شرکت Tiffany، یک جواهرفروش تراز اول، به این موضوع مظنون بود که فروشندگان eBay نمونه‌های تقلبی جواهرات آنرا برای فروش عرضه می‌کنند و لذا بصورت مخفیانه صدها قلم از کالاهای مذکور را در حراجی‌های eBay از فروشندگانی در سراسر دنیا خریداری کرد. Tiffany متوجه شد که از هر چهار قلم کالای خریداری شده، سه عدد از آنها تقلبی است! در نتیجه، Tiffany یک دعوی قانونی را علیه eBay تنظیم کرده و مدعی شد که این غول تجارت الکترونیکی، فروش کالاهای تقلبی را در سایت خود تسهیل می‌کند. ادعای مذکور تا حدی مؤید این بود که "شرکت eBay صدها هزار دلار بعنوان حق‌العمل فروش کالاهای تقلبی دریافت کرده و از فعالیت‌های متقلبانه‌ای که در این سایت صورت می‌گیرد بهره‌برداری می‌کند". دعوی مذکور اینگونه مطرح شده بود که با تسهیل فروش کالاهای تقلبی در سایت مذکور، شرکت eBay در حال کاهش ارزش آن‌دسته از اقلام اصلی است که شرکت Tiffany در حال تولید و بازاریابی آنهاست.

در تلاش برای مقابله با فروش متقلبانه، شرکت eBay به "اخطاریه" تقلبی بودن کالا اشاره کرد که در سایت‌های مزایده کالاهای خود درج کرده است. هنگامی که یک تولیدکننده یا خرده‌فروش مثل Tiffany، eBay را از این موضوع مطلع می‌کند که یکی از اقلام حراجی‌ها جعلی است، eBay کالای مذکور را از لیست حراج حذف کرده و یادداشتی را در این زمینه می‌گذارد. این یادداشت‌ها حاصل یکی از دعوی قانونی قبلی توسط Hendrikson علیه

eBay است که eBay در آن برنده شد چرا که دادگاه رأی داد که eBay به واسطه قانون Digital Millennium از نقض قانون کپی رایت تبرئه می‌شود چرا که این شرکت، کالای مشمول کپی‌رایت را از سایت مذکور حذف کرده است (هنگامی که دارنده کپی‌رایت مذکور eBay را از وجود کالاهای غیرمجاز مطلع کرده است). این قانون بدان معنا بود که لازم نیست eBay میلیونها کالای در معرض فروش در سایت خود را مورد بررسی قرار دهد تا کالاهای تقلبی را بیابد. این وظیفه بر عهده شرکت‌هایی است که اقلام اصل را تولید و به فروش می‌رسانند. Tiffany می‌گوید که این شرکت بیش از 19,000 قلم کالای تقلبی را به اطلاع eBay رسانده است که eBay نیز آنها را از لیست حراجی خود حذف کرده است. Hani Durzi، سخنگوی eBay می‌گوید، "ما یک بازار هستیم نه یک خرده‌فروش. ما مالک هیچ یک از این کالاها نیستیم. ما می‌توانیم با مالکان مارک‌های تجاری کار کنیم تا شیوه‌های آسان و کارآمدی را برای مطلع کردن ما از فروش‌های خاص ارائه داده ولی هیچ راهی وجود ندارد که بفهمیم که در جایی نقض قانون کپی‌رایت یا مالکیت معنوی صورت گرفته مگر اینکه توسط مالک مذکور از این موضوع مطلع شویم."

آخرین دعوای قانونی علیه فروش کالاهای تقلبی در eBay از شیوه متفاوتی استفاده کرده و ادعا کرده که eBay به واسطه نقض علائم تجاری (به جای نقض قانون حق انتشار که در ادعای قبلی مطرح شده بود) گناهکار است. این موضوع در قانون حق انتشارات Digital Millennium مطرح نشده بود. اگر eBay به واسطه نقض علائم تجاری محکوم شود، پیامدهای این موضوع بسیار سنگین خواهد بود و سایر تولیدکنندگان و خرده‌فروشان که کالاهای تقلبی آنها از طریق سایت eBay به فروش رسیده است یک دعوای قانونی را در این زمینه مطرح کرده‌اند. قوانین بعضی از کشورهای خارجی حق محافظت بالاتری را برای دارندگان علائم تجاری در مقایسه با ایالات متحده قائل می‌شود. بنابراین، شرکت‌های خارجی منتظر نتایج پرونده مذکور هستند. اگر eBay در این پرونده محکوم شود، این موضوع می‌تواند مشکلات زیادی برای مدل فعالیت بازرگانی آن ایجاد کند.

1- آیا منطقی است که از eBay و سایر سایت‌های حراجی اینترنتی انتظار داشته باشیم که مسئول اقدامات فروشندگان باشند؟ شرح دهید.

2- آیا eBay باید مسئول صحت و سقم اصالت اقلام مذکور در سایت حراجی خود باشد؟ شرح دهید.

3- از اینترنت برای تحقیق درباره ویژگی‌های پرونده اقامه شده علیه eBay استفاده کرده و نقش قاضی را در این پرونده در نظر بگیرید. شما چه حکمی خواهید داد؟ استدلال خود را شرح دهید.

15-2-2: واسطه‌های تجاری

یکی دیگر از گزینه‌های ورود کم‌هزینه و کم‌خطر به بازارهای بین‌المللی، استفاده از یک واسطه تجاری است. واسطه‌های تجاری گروهی از مؤسسات داخلی هستند که به عنوان نماینده توزیع محصولات شرکت‌های داخلی در کشورهای خارجی عمل می‌کنند. آنها بر شبکه تماس‌ها، دانش گسترده خود از آداب و رسوم و بازارهای محلی و تجربه در تجارت بین‌الملل برای بازاریابی مؤثر و کارآمد کالاها در سراسر جهان استفاده می‌کنند. این واسطه‌های تجاری بعنوان واحدهای صادراتی شرکت‌های کوچک عمل کرده و آنها را قادر می‌سازند تا بر مزیت‌های خود تمرکز کرده و مسئولیت هماهنگی فروش خارجی را بر عهده این واسطه‌ها بگذارند. اگر چه طیف گسترده‌ای از واسطه‌های تجاری وجود دارند ولی نمونه‌های زیر برای شرکت‌های کوچک مناسب‌ترند.

شرکت‌های مدیریت صادرات: شرکت‌های مدیریت صادرات¹ (EMCها) کانال‌های مهم توزیع خارجی برای شرکت‌های کوچکی هستند که فعالیت خود را در تجارت بین‌الملل آغاز کرده یا مشغول فعالیت برای کسانی هستند که فاقد منابع کافی برای اختصاص پرسنل خود به بازارهای خارجی هستند. بسیاری از EMCها واسطه‌های تجاری هستند که بر اساس قرارداد خرید و فروش با شرکت‌های کوچک محلی عمل نموده، کالاها را تأمین و سپس آنها را در بازارهای خارجی می‌فروشند. آنها یک واحد بازاریابی و صادرات بین‌المللی مستقل، کم‌هزینه و کارآمد را در اختیار شرکت‌های کوچک قرار داده و خدماتی از تحقیقات بازاریابی گرفته تا ارائه توصیه درباره حفظ حق اختراع و برنامه‌ریزی برای تأمین مالی و جابجایی مواد و محصولات را برای آنها انجام می‌دهند. بیش از هزار EMC در سراسر ایالات متحده مشغول فعالیت بوده و بسیاری از آنها در محصولات یا خطوط خاص و همچنین در کشورهای خارجی مورد نظر تخصص دارند.

¹ . Export Management Companies (EMCs)

سیمای یک شرکت

شرکت Johnson Level and Tool

شرکت Johnson Level and Tool شرکتی واقع در ویسکونزین متعلق به ویلیام جانسون در حال فروش محصولات خود در چهار بازار خارجی بود تا اینکه نماینده‌ای از شرکت مدیریت صادراتی M&P به او مراجعه کرده و اعلام کرد می‌تواند محصولات این شرکت را در سایر بازارهای خارجی که EMC در آنها حضور دارد معرفی کند. به کمک EMC، این شرکت در حال حاضر محصولات خود را در چهل بازار بین‌المللی به فروش می‌رساند. پس از کار با EMC، مدیران شرکت به تجربه بیشتری در انجام فعالیت‌های بین‌المللی دست یافته و روی سایر فرصت‌های جهانی سرمایه‌گذاری کرده‌اند. شرکت مذکور اکنون دارای دو سرمایه‌گذاری مشترک تولیدی با شرکت‌های مشابه در کانادا و مکزیک است.

بزرگترین مزیت EMCها برای شرکتهای کوچک، دسترسی آسان به بازارهای جهانی و دانش گسترده درباره تجارت خارجی است که نقشی حیاتی برای کارآفرینی دارد که از تجربه کافی در انجام فعالیت‌های بازرگانی جهانی برخوردار نیستند. در ازای این خدمات، EMCها معمولاً تخفیف بیشتری برای کالاهای خریداری شده از مشتریان خود دریافت نموده یا بر اساس یک نرخ کمیسیون معین فعالیت می‌کنند که معمولاً بالاتر از کمیسیون دریافتی توسط توزیع‌کنندگان داخلی است. EMCها نرخ‌های کمیسینی حدود ده درصد کالاهای مصرفی و پانزده درصد کالاهای صنعتی را دریافت می‌کنند. اگرچه EMCها به ندرت خدمات خود را بصورت آگهی منتشر می‌کنند، یافتن آنها کار چندان مشکلی نیست. فدراسیون انجمنهای تجارت بین‌المللی (FITA¹) در وبسایت خود اطلاعات مفیدی را درباره کسب و کارهای جهانی و واسطه‌های تجاری به شرکتهای کوچک عرضه می‌کند. انجمن‌های تجاری صنعتی و انتشارات مربوطه و همچنین مرکز خدمات مشاوره‌ای اداره بازرگانی نیز می‌تواند به کارآفرینان در یافتن EMCها و سایر واسطه‌های تجاری کمک کند.

شرکتهای تجاری صادراتی²: یکی دیگر از تاکتیکهای ورود به عرصه بازارهای بین‌المللی از طریق شرکتهای تجاری صادراتی است. شرکتهای تجاری صادراتی (ETCها) شرکتهایی هستند که مبادرت به خرید و فروش کالاها در یکسری از کشورها نموده و نوعاً طیف گسترده‌ای از خدمات مثل صادرات، واردات، حمل، انبارداری، توزیع و سایر خدمات را به مشتریان خود عرضه می‌کنند. بر خلاف EMCها که بر صادرات تمرکز دارند، ETCها معمولاً هم واردات و هم صادرات را بین مرزهای بسیاری از کشورها انجام می‌دهند. اگر چه EMCها برای یک خط محصول خاص معمولاً قراردادهای انحصاری با شرکتهای منعقد می‌کنند، ETCها غالباً نماینده فروش شرکتهای متعددی هستند که همان خطوط محصول را به فروش می‌رسانند. با این وجود، همانند EMCها، ETCها ریسک صادراتی شرکتهای کوچک را کاهش می‌دهند. بزرگترین ETCهای جهان در ایالات متحده و ژاپن قرار دارند. در حقیقت بسیاری از شرکتهایی که سیستم پیچیده توزیع ژاپن را به شکل موفقیت‌آمیزی تسخیر کرده‌اند اینکار را به کمک ETCها انجام داده‌اند.

در سال 1982، کنگره قانون شرکتهای تجاری صادراتی را تصویب کرد که به تولیدکنندگان کالاهای مشابه امکان می‌داد تا تعاونی‌های ETC را بدون ترس از نقض قانون ضدتراست تأسیس کنند. هدف از اینکار تشویق شرکتهای آمریکایی برای صادرات بیشتر کالاها بود و به مؤسسات بازرگانی که در همان صنعت مشغول فعالیت بودند امکان می‌داد تا برای تشکیل ETCها دور هم جمع شوند.

کارگزاران صادراتی تولیدکننده³: کارگزاران صادراتی تولیدکننده (MEAها) بعنوان نمایندگان فروش بین‌المللی در تعداد محدودی از بازارها برای شرکتهای داخلی گوناگون غیررقیب فعالیت می‌کنند. علیرغم روابط نزدیک و شراکت ایجاد شده با بسیاری از EMCها، ارتباط MEA با یک شرکت کوچک یک ارتباط کوتاه‌مدت بوده و MEA نوعاً بر اساس کمیسیون عمل می‌کنند.

¹ . Federation of International Trade Associations

² . Export Trading Companies (ETCs)

³ . Manufacturer's Export Agents (MEAs)

تجار صادرکننده¹: تجار صادرکننده به آن دسته از عمده‌فروشان داخلی اطلاق می‌شود که فعالیت‌های بازرگانی خود را در بازارهای خارجی انجام می‌دهند. آنها کالاها را از بسیاری از تولیدکنندگان داخلی خریده و سپس آنها را در بازارهای خارجی بازاریابی می‌کنند. علی‌رغم MEAها، تجار صادرکننده غالباً خطوط محصول رقیب را خریداری می‌کنند که این امر نشان‌دهنده وفاداری کم آنها به عرضه‌کنندگان است. بسیاری از تجار صادراتی در صنایع خاصی مثل تجهیزات اداری، کامپیوتر، ملزومات صنعتی و نظایر اینها فعالیت می‌کنند.

مراکز خرید محلی²: روش دیگر صادرات، فروش کالا به یک مرکز خرید محلی است که تحت مالکیت بخش دولتی یا خصوصی است و متعلق به یک کشور بوده و در کشور دیگر با هدف خرید کالاهای تولیدی فعالیت می‌کند. بسیاری از دولت‌های خارجی و مؤسسات بازرگانی مراکز خریدی را در ایالات متحده مستقر کرده‌اند. فروش به آنها درست همانند فروش به مشتریان داخلی است چرا که این مراکز خرید تمام جزئیات فعالیت‌های صادراتی را برای آنها انجام می‌دهند.

توزیع‌کنندگان خارجی³: بعضی از شرکت‌های کوچک برای دسترسی به بازارهای بین‌المللی از توزیع‌کنندگان خارجی استفاده می‌کنند. شرکت‌های کوچک محلی کالاهای خود را به این توزیع‌کنندگان فروخته و آنها نیز به نوبه خود تمام فعالیت‌های بازاریابی، توزیع و خدمات را در کشور خارجی انجام می‌دهند.

سیمای یک شرکت

Purafil

در سال 1989، هنگامی که Bill Weiller شرکت Purafil، یک شرکت تولیدکننده فیلترهای هوا را خریداری نمود شرکت مذکور در آستانه ورشکستگی قرار داشت. او می‌گوید، "شرکت از پتانسیل بین‌المللی خود استفاده نمی‌کرد." او قبل از خرید این شرکت مدیر یک شرکت شیمیایی اروپایی بود. او با سرعت تکنولوژی محصولات فیلتراسیون هوای این شرکت را به روز کرده و خطوط محصول را به طیف گسترده‌ای از صنایع توسعه داد. در حال حاضر این شرکت بیش از بیست هزار نوع فیلتر هوای تخصصی را تولید می‌کند که در سراسر دنیا نصب می‌شوند. چون شرکت مذکور کوچک است (فقط 75 کارمند دارد)، او از بودجه کافی برای ایجاد یک نیروی فروش جهانی برخوردار نبود لذا با استفاده از شبکه‌ای متشکل از 140 توزیع‌کننده خارجی محصولات خود را بصورت بین‌المللی به فروش رساند. دیوید نیکولاس، رئیس امور عملیاتی⁴ شرکت می‌گوید، "استفاده از نمایندگان فروشی که قلمروها و فرهنگ‌های مربوطه را بخوبی می‌شناسند به ما کمک کرد تا به شکل کاربرپسندی عمل کرده و رقبای محلی را از گردونه رقابت خارج کنیم."

ارزش استفاده از واسطه‌های تجاری: واسطه‌های تجاری از این دست محبوبیت فزاینده‌ای بین مؤسساتی یافته‌اند که درصدد ایجاد شعبه در بازارهای جهانی هستند چرا که فرایند گذار را سریع‌تر و آسان‌تر انجام می‌دهند. بسیاری از مالکان شرکت‌های کوچک از دانش، منابع یا اعتماد بنفیس کافی برای جهانی شدن برخوردار نیستند. شبکه‌های جهانی واسطه‌ها که از خریداران و فروشندگان تشکیل شده است به مشتریان این شرکت‌های کوچک امکان می‌دهد تا فروش بین‌المللی خود را سریع‌تر انجام داده و زحمت و اشتباهات کمتری مرتکب شوند. کارآفرینانی که در فروش جهانی فاقد تجربه بوده و درصدد نفوذ به بازارهای خارجی خاص هستند سرعت در می‌یابند که این چالش تا چه حد می‌تواند مشکل باشد. با این وجود، با استفاده از دانش روز، تجربه و تماس، شرکت‌های واسطه تجاری می‌توانند محصولات شرکت‌های کوچک را بصورت سریع و کارآمد به بازارهای جهانی برسانند. مزیت اولیه استفاده از واسطه‌های تجاری این است که انجام این کار، کارآفرینان را ملزم به واگذاری کنترل فروش خارجی خود می‌نماید. با این وجود، حفظ تماس نزدیک با واسطه‌ها و ارزیابی مرتب عملکرد آنها می‌تواند سبب اجتناب از بروز مشکلات عمده شود.

¹ . Export Merchants

² . resident buying offices

³ . foreign distributors

⁴ . Chief Operating Officer

کلید ایجاد یک رابطه موفق با یک واسطه تجاری، انجام یک بررسی دقیق برای تعیین این امر است که کدام نوع از واسطه‌ها، و بطور خاص کدامیک از آنها، به بهترین نحو می‌تواند نیازهای شرکت را تأمین کنند. کارآفرینان باید بدنبال واسطه‌هایی باشند که در فروش محصولات شرکت تخصص داشته و از تجربه و تماس کافی در کشورهای مورد نظر برخوردار باشند. کارآفرینی که در جستجوی یک واسطه است باید با استفاده از منابع مندرج در جداول 1-15، لیستی از کاندیداهای بالقوه را تهیه نماید. پس از تهیه لیستی از واسطه‌های بالقوه، کارآفرینان باید هر یک از آنها را با استفاده از معیارهای مربوطه مورد ارزیابی قرار دهند تا بهترین گزینه‌ها را مشخص کنند. مصاحبه با نماینده هر یک از این واسطه‌ها در لیست نهایی برای کارآفرینان مشخص می‌کند که کدامیک از آنها به نحو بهتری می‌تواند نیازهای شرکت را برآورده سازند. در نهایت، قبل از امضای توافق با واسطه تجاری مذکور، بهتر است کنترل‌های دقیقی درباره زمینه‌های قبلی و اعتبار آنها انجام شود. کارآفرینان باتجربه در تجارت جهانی توصیه می‌کنند که ابتدا توافق‌نامه‌های کوتاه‌مدت یکساله را با واسطه‌های تجاری جدید برقرار کنید تا زمان کافی برای سنجش توانایی و تمایل آنها در عمل به وعده‌ها را داشته باشید. بسیاری از کارآفرینان فعالیت‌های تجاری جهانی خود را با واسطه‌های تجاری آغاز کرده و سپس خودشان وارد عرصه بین‌المللی می‌شوند چرا که سطح مهارت و توانایی آنها در این فرآیند افزایش می‌یابد.

جدول 1-15

منابع یافتن یک واسطه تجاری

واسطه‌های تجاری با استفاده از شیوه‌های ساده‌تر، فعالیت‌های بازرگانی را در سراسر دنیا برای شرکت‌های کوچکتر انجام می‌دهند ولی یافتن واسطه مناسب خود می‌تواند یک چالش مهم باشد. خوشبختانه، تعدادی از مؤسسات دولتی اطلاعات ارزشمندی را برای شرکت‌های علاقمند ارائه می‌کنند تا آنها بتوانند به کمک این واسطه‌های تجاری به بازارهای جهانی دست یابند. کارآفرینانی که بدنبال دریافت کمک برای ورود به بازارهای جهانی هستند باید با اداره تجارت بین‌الملل، اداره بازرگانی ایالات متحده، و اداره کسب و کارهای کوچک تماس بگیرند تا از خدمات مختلف آنها بهره‌مند شوند.



شما نیز مشاور باشید

از کجا شروع کنیم

شرکت SBS شرکت کوچکی با 6/4 میلیون دلار فروش سالیانه مبادرت به تولید و فروش خطی از محصولات ساختمانی مثل دودکش، مواد عایق و هود شومینه می‌کند که در فروشگاه‌های وسایل ساختمانی در شمال شرقی ایالات متحده عرضه می‌شوند. این شرکت که هشت سال سابقه دارد، توسط Tad Meyers تأسیس شده و بواسطه محصولات منحصربه‌فرد و نوآورانه خود چندین جایزه دریافت کرده، شهرت قابل توجهی بین مشتریان و سازندگان پیدا نموده و آنها نیز محصولات آنرا می‌خرند. قبل از تأسیس شرکت، او یک پیمانکار سازنده خانه بود. همانگونه که او شاهد افزایش تدریجی بهای مواد سوختی برای گرمایش خانه‌ها بود، درصد برآمد تا با شیوه‌های ساده و ارزانه‌تر در صرفه‌جویی انرژی به مالکان خانه‌ها کمک کند. او شروع به ساخت محصولات خود نمود و بدنبال یافتن روش‌هایی برای بهبود آنها بود. اولین محصولی که او طراحی کرد (محصولی که در نهایت به او امکان داد تا شرکت مذکور را راه‌اندازی کند) یک دودکش اتوماتیک بود که با استفاده از ترموستات کنترل شده و به نیروی برق نیز نیاز نداشت. دودکش مذکور بصورت خودکار و بر اساس درجه حرارت هوای بیرون باز و بسته می‌شد. طراحی این دودکش ساده و ارزانه‌تر بگونه‌ای بود که سرعت جای خود را در ساختمان‌های جدید در شمال شرقی آمریکا باز کرد چرا که نه تنها منجر به صرفه‌جویی انرژی شده بلکه از مشکلات قابل توجهی که مالکان خانه‌ها در سرما با آن مواجه می‌شدند اجتناب می‌کرد: "لوله‌های آبی که یخ زده و می‌ترکیدند." او خانه‌سازی را متوقف کرده و فعالیت‌های خود را بر فروش این محصول متمرکز کرد. موفقیت او در اینکار سبب شد تا محصولات جدیدی را به خط تولید این شرکت بیفزاید.

تا یکسال قبل، فروش این محصولات تخصصی به واسطه رکود ساختمان‌سازی در بازار اولیه به صورت معمولی بود. اخیراً Meyers با مدیران ارشد بازاریابی و فروش شرکت صحبت کرده و درباره گزینه‌های فروش محصولات این شرکت و رشد سودآوری بحث کرده است. مدیر بازاریابی شرکت پرسیده است، "چطور است که محصولات خود را در بازارهای بین‌المللی بفروشیم؟ من هفته گذشته مقاله‌ای درباره شرکت‌های کوچکی خواندم که فعالیت‌های بازرگانی خود را در سایر کشورها انجام داده و بسیاری از آنها حتی از ما نیز کوچکتر بوده‌اند."

Meyers با تأیید این موضوع گفت، "ایده جالبی است. من هیچگاه واقعاً درباره فروش محصولات در کشورهای خارجی نیندیشیده بودم. در حقیقت، به غیر از سالهایی که در خدمت ارتش بودم، هیچگاه به خارج از کشور مسافرت نکرده و چیزی درباره فعالیت بازرگانی در آنجا نمی‌دانم."

مدیر فروش شرکت گفت، "دنیای بزرگی در آنجا وجود دارد. محصولات خود را باید در کجا بفروشیم؟ چگونه می‌توانیم بفهمیم که در کشورهای خارجی

مقررات ساختمانی چگونه است؟ آیا باید طراحی‌های خود را برای تأمین استانداردهای خارجی تغییر دهیم؟“

Meyers شانه‌هایش را بالا انداخته و گفت، ”من نمی‌دانم. اینها سؤالات خوبی هستند“. یکی از افراد پرسید، ”ما چگونه می‌توانیم محصولاتمان را توزیع کنیم؟ ما شبکه‌ی باتجربه‌ای از توزیع‌کنندگان را در اینجا داریم ولی چگونه می‌توانیم توزیع‌کنندگان خارجی را بیابیم؟“.

Meyers گفت، ”من مطمئن نیستم که صادرات تنها گزینه‌ی ما باشد. باید روش‌های دیگری برای دسترسی به بازارهای جهانی در کنار صادرات وجود داشته باشد. شما چه فکر می‌کنید؟ از کجا می‌توانیم کار خود را آغاز کنیم؟“

1- به Meyers و سایر مدیران شرکت درباره‌ی چشم‌اندازهای ”جهانی شدن“ چه توصیه‌ای دارید؟

2- به این مدیران درباره‌ی یافتن پاسخ سؤالات مطرح شده چه توصیه‌ای دارید؟ پاسخگویی به چه سؤالاتی دیگری را به آنها توصیه می‌کنید؟

3- گام‌هایی که این مدیران باید برای تهیه‌ی یک طرح بازاریابی بین‌المللی بردارند را مشخص کنید.

15-2-3: سرمایه‌گذاری‌های مشترک¹

سرمایه‌گذاری‌های مشترک، شامل سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، منجر به کاهش ریسک ورود به بازارهای جهانی برای شرکت‌های کوچک شده و پایگاه قوی‌تری را در سرزمین‌های خارجی در اختیار شرکت‌های کوچک قرار می‌دهند. در یک سرمایه‌گذاری مشترک داخلی، دو یا چند شرکت کوچک داخلی یک همکاری مشترک را با هدف صدور کالاها یا خدمات خود تشکیل می‌دهند. برای سرمایه‌گذاری‌های صادراتی، شرکت‌های عضو از مصونیت در مقابل قانون ضدتراست برخوردار شده و این امر به آنها امکان می‌دهد تا به شکل آزادانه‌تری با یکدیگر همکاری کنند. این شرکتها مسئولیت‌ها و هزینه‌های دریافت مجوزها و تأییدیه‌های صادراتی را تقسیم کرده و سود حاصله را بین خود توزیع می‌کنند. برای تعداد فزاینده‌ای از صنایع، انجام یک سرمایه‌گذاری مشترک با یک شریک مناسب یکی از مؤلفه‌های اصلی حفظ قدرت رقابت در بازارهای جهانی است. در یک سرمایه‌گذاری مشترک خارجی، یک شرکت کوچک داخلی مبادرت به انعقاد یک قرارداد همکاری با شرکتی در کشور مورد نظر می‌کند. شرکت مورد نظر دانش و اطلاعات قابل توجهی را درباره‌ی بازار محلی، شیوه‌ی انجام عملیات مربوطه و آداب و رسوم و ذائقه‌های مشتریان محلی ارائه کرده و انجام فعالیت‌های بازرگانی در کشور مذکور را تسهیل می‌کند. در بعضی مواقع، کشورهای خارجی محدودیت‌های خاصی را برای سرمایه‌گذاری مشترک قائل می‌شوند. بعضی کشورها، شرکت‌های میزبان را ملزم به حفظ حداقل 51 درصد از سرمایه‌گذاری مشترک مذکور می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت تولیدی Behlen

در سال 1984، هنگامی که Tony Raimondo با خرید شرکت Behlen مدیریت آن را در دست گرفت، یکی از مؤلفه‌های استراتژی او برای تغییر مسیر این شرکت خوش آتیه بود که ادوات و تجهیزات کشاورزی شرکت (انبارهای غله و حبوبات، سیستم‌های خشک کردن (بوجاری) و ساختمان‌ها) را به بازارهای جدید و از جمله بازارهای خارجی عرضه کند. در خلال دهه‌ی هشتاد و نود، Behlen مبادرت به صدور محصولات خود به تعداد فزاینده‌ای از کشورها از جمله چین نمود. با این وجود، هنگامی که بواسطه‌ی فروش محصولات مشابه، شاهد کاهش فروش محصولات شرکت در چین بود تصمیم به تعلیق صادرات به آنجا گرفت. او با تشخیص پتانسیل محصولات Behlen در چین یک استراتژی جهانی متفاوت را دنبال کرد: او سرمایه‌گذاری مشترکی را با یک شرکت در Beijing انجام داد تا از آن طریق مبادرت به تولید و فروش محصولات شرکت خود در چین نماید. او می‌گوید، ”برای اینکه بتوانیم سهم بازار خود را در چین حفظ کنیم، باید در داخل این کشور حضور داشته باشیم“. Behlen در حال حاضر ده میلیون دلار فروش خارجی دارد که ده درصد از درآمدهای سالیانه شرکت را تشکیل می‌دهد.

مهم‌ترین مؤلفه‌ی یک نسخه‌ی موفق برای یک سرمایه‌گذاری مشترک، انتخاب شریک مناسب است. یک سرمایه‌گذاری مشترک مولد همانند یک ازدواج بوده و نیازمند تعهد، ارتباطات و درک مناسب است. علاوه بر انتخاب شریک مناسب، تعریف اهداف مشترک یکی دیگر از نکات کلیدی در ایجاد یک همکاری موفق است. تعریف دقیق اهداف هر یک از شرکا از سرمایه‌گذاری مشترک مذکور در همان بدو امر منجر به حداقل شدن سوءتفاهمات و مشکلات بعدی خواهد شد. یکی از اهداف مهم، استفاده از سرمایه‌گذاری مشترک بعنوان یک تجربه‌ی یادگیری است که نیازمند یک دیدگاه بلندمدت نسبت به روابط بازرگانی است.

¹ . joint ventures

غالباً، سرمایه‌گذاری‌های مشترک بدین علت با شکست مواجه می‌شوند که کارآفرینان مذکور مراحل زیر را طی نمی‌کنند:

- در همان بدو امر موضوعات مهمی مثل سهم و مسئولیت هر یک از شرکا، توزیع درآمد، عمر مورد انتظار روابط و موقعیت‌هایی که هر یک از شرکا می‌توانند به این رابطه خاتمه دهند باید مشخص شوند.
- دلایل و اهداف شرکا از سرمایه‌گذاری مشترک مذکور تعریف شوند.
- انتخاب شریکی که در ارزشها و استانداردهای رفتاری شرکت سهیم باشد.
- شیوه عملکرد شرکت مذکور و اختیار تصمیم‌گیری دقیقاً بیان شوند.
- انتخاب شریکی که از مهارت‌های متفاوت ولی سازگار با مهارت‌های شرکت برخوردار باشد.
- تهیه یک "توافقنامه قبل از ازدواج"¹ که دقیقاً بیانگر اتفاقاتی است که در صورت "طلاق"² رخ خواهد داد.

15-2-4: موافقتنامه فعالیت تحت لیسانس خارجی³

بعضی شرکت‌ها بجای فروش مستقیم کالاها و خدمات خود به مشتریان خارجی، از طریق موافقتنامه فعالیت تحت لیسانس در سایر کشورها وارد بازارهای خارجی می‌شوند تا بتوانند از حق الاختراع، علائم تجاری، حق نشر، تکنولوژی، فرآورده‌ها یا محصولات آن استفاده کنند. به‌ایزای استفاده از این مجوز، شرکت حق امتیازهایی را از فروش مجوز خود دریافت می‌کند. دریافت مجوز تحت لیسانس یکی از شیوه‌های نسبتاً ساده حتی برای مالکان بی‌تجربه مؤسسات بازرگانی است تا بتوانند دسترسی خود به بازارهای جهانی را افزایش دهند. فعالیت تحت لیسانس برای شرکت‌هایی ایده‌آل است که ارزش‌های آنها در مالکیت معنوی، کالاها و خدمات منحصربه‌فرد، نام شناخته شده یا تکنولوژی منحصربه‌فرد نهفته است. اگر چه بسیاری از مؤسسات بازرگانی فعالیت تحت لیسانس را تنها برای محصولات خارجی بکار می‌رود مدنظر قرار می‌دهند، پتانسیل استفاده از این مجوز برای دارایی‌های نامشهودی مثل تکنولوژی فرآیند، حق انتشار و علائم تجاری نیز وجود دارد. بعضی از کارآفرینان، به جای فروش محصولات نهایی در یک بازار رقابتی کاملاً رقابتی که غالباً با آن آشنا نیستند، در ایزای صدور مجوز استفاده از دانش روز خود برای طراحی محصول، تولید یا کنترل کیفیت پول بیشتری بدست می‌آورند. استفاده از مجوز لیسانس خارجی شرکت را قادر می‌سازد تا به سرعت، به سهولت و تقریباً بدون هیچگونه سرمایه‌گذاری جدید وارد بازارهای خارجی شود. ریسک شرکت شامل زیان احتمالی کنترل بر فرآورده‌های تولیدی و بازاریابی و ایجاد یک رقیب، خصوصاً اگر دریافت‌کننده مجوز از دانش و کنترل بسیار بالایی برخوردار شود، خواهد بود. با این وجود، تضمین حق-الاختراع و علائم تجاری مناسب و محافظت از حق نشر از همان بدو امر می‌تواند منجر به تقلیل خطرات مربوطه شود.

سیمای یک شرکت

شرکت Street Legend

دو برادر دوقلو به نام مایک و مارک دیویس، شخصیت‌های کمدی Blokheadz را برای شرکت Street Legend ایجاد کردند که یک شرکت کوچک انیمیشن‌سازی است که در سال 2000 توسط Brandon Schultz، پدرش مایکل و دو نفر از دوستان آنها تأسیس شد. Blokheadz داستان Blak یک خواننده رپ جوان و خوش‌آئینه در Empire city است که درمی‌یابد که به کمک اشعار خویش، از قدرت فوق‌العاده‌ای برای کنترل انسان‌ها برخوردار است. دوقلوهای دیویس در مرحله اول درصدد تهیه فیلم انیمیشن Blokheadz بودند ولی همانطور که داستان فیلم را می‌نوشتند، متوجه پتانسیل تهیه یک کتاب کمدی شدند.

شرکت Street Legend اخیراً وارد یک توافقنامه فعالیت تحت لیسانس با شرکت International Enterprise شده تا بتواند کتاب‌های کمدی Blokheadz را بصورت بین‌المللی توزیع کند. Tim Hegarty، مدیر مجوزهای خارجی شرکت International Enterprise می‌گوید، "با عنوانی که ما در اختیار داریم، طیف گسترده‌ای از کتاب‌های کمدی را به بازارهای خارجی عرضه می‌کنیم که جای آنها در این عرصه خالی بوده است."

- 1 . prenuptial agreement
- 2 . divorce
- 3 . foreign licensing

15-2-5: استفاده از پروانه فعالیت یا قرارداد واگذاری امتیاز بین‌المللی¹

در طول چند دهه گذشته، تعداد فزاینده‌ای از قراردادهای واگذاری امتیاز برای بازارهای بین‌المللی صادر شده که منجر به افزایش فروش و سود شرکتها شده است چرا که بازارهای داخلی بصورت فزاینده‌ای مملو از شعب شده و این امر سبب شده که امکان رشد هر روز سخت‌تر شود. اگر چه توسعه بین‌المللی ایده خوبی برای یک شرکت تازه‌کار در زمینه واگذاری قرارداد امتیاز نیست، استراتژی مناسبی برای شرکت‌های باتجربه به حساب می‌آید. با افزایش فاصله بین واگذارنده و خریدار امتیاز، هزینه و پیچیدگی قراردادهای واگذاری امتیاز افزایش می‌یابد. علاوه بر این، الزامات پیچیده حقوقی، قانونی و تفاوت‌های فرهنگی سبب می‌شود که قراردادهای بین‌المللی واگذاری امتیاز به چالشی برای شرکت‌های بی‌تجربه تبدیل شود. شرکت‌های واگذارنده امتیاز که تصمیم به توسعه فعالیت‌های خود بصورت بین‌المللی می‌گیرند باید مراحل زیر را مدنظر قرار دهند:

1- کشور یا کشورهایی که بیشترین تناسب را با مفهوم کسب و کار شرکت واگذارنده امتیاز دارند شناسایی کنند. تعدادی از عواملی که باید آنها را در نظر گرفت شامل فضای بازرگانی کشور مورد نظر، ویژگی‌های جمعیتی، سطح توسعه اقتصادی، نرخ رشد اقتصادی، درجه محافظت قانونی، موانع زبانی و فرهنگی و پتانسیل بازار است. شرکت‌های واگذارنده امتیاز که اولین حمله خود را به سمت بازارهای جهانی آغاز می‌کنند باید تمرکز بر یک کشور واحد یا گروه کوچکی از کشورهای مشابه را مدنظر قرار دهند.

2- رهبری شرکت‌های بالقوه خریدار امتیاز: شرکت‌های واگذارنده امتیاز که بدنبال خریداران بالقوه در بازارهای خارجی می‌گردند ابزارهای متعددی را در اختیار دارند که شامل نمایشگاه‌های تجاری بین‌المللی برای فروش امتیاز، وبسایت، مأموریت‌های تجاری و کارگزاران یا دلالان هستند. از طریق مأموریت‌های تجاری که توسط بعضی گروه‌های تجاری مثل انجمن بین‌المللی قراردادهای واگذاری امتیاز یا اداره بازرگانی ایالات متحده (تحت عنوان برنامه کلید طلایی) ایجاد می‌شوند، بسیاری از واگذارندگان امتیاز به موفقیت دست یافته‌اند. این مأموریت‌های تجاری برای معرفی واگذارندگان امتیاز به کاندیداهای واجد شرایط دریافت امتیاز در کشورهای مورد نظر طراحی شده‌اند. سایر برنامه‌ها به گونه‌ای است که بر دلالان و کارگزارانی تکیه دارد که از تماس‌های بازرگانی گسترده‌ای در کشورهای خارجی برخوردارند.

3- انتخاب کاندیداهای واجد شرایط: درست همانند یک رابطه قرارداد واگذاری امتیاز، کلید واقعی موفقیت در انتخاب خریدار مناسب امتیاز است. به علت پیچیدگی و هزینه بالای قراردادهای بین‌المللی واگذاری امتیاز، انتخاب خریداران واجد شرایط نقشی اساسی در کسب موفقیت دارد.

4- معامله قرارداد واگذاری امتیاز را ساختارمند کنید: شرکت‌های واگذارنده امتیاز می‌توانند توافقنامه‌های بین‌المللی واگذاری امتیاز را به شیوه‌های مختلفی انجام دهند ولی سه تکنیک از همه رایج‌ترند که شامل واگذاری مستقیم امتیاز، توسعه منطقه‌ای و قراردادهای کلی.

• واگذاری مستقیم امتیاز² که در قراردادهای واگذاری داخلی رایج است، مستلزم فروش قرارداد واگذاری یک محصول واحد به تک‌تک کاربران در کشورهای خارجی است. اگر چه معامله با تک‌تک شرکت‌های خرید امتیاز حفظ کنترل را برای واگذارنده امتیاز تسهیل می‌کند، نیازمند صرف زمان و منابع بیشتر توسط واگذارنده امتیاز است.

• توسعه منطقه‌ای³ مشابه واگذاری مستقیم امتیاز است با این تفاوت که واگذارنده امتیاز امکان ایجاد واحدهای متعدد در یک قلمروی خاص (یک استان، ایالت یا حتی یک کشور) را به خریدار می‌دهد. یک استراتژی موفق توسعه منطقه‌ای به انتخاب مناسب و پشتیبانی از خریداران واجد شرایط بستگی دارد.

• قراردادهای کلی⁴ رایج‌ترین استراتژی مورد استفاده توسط شرکت‌هایی است که وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند. واگذارنده امتیاز حق فروش شعب به زیرمجموعه‌های فرعی در یک ناحیه جغرافیایی گسترده یا یک کشور را به یک خریدار باتجربه امتیاز می‌دهد. اگر چه این قراردادها منجر به تسهیل فرآیند توسعه به بازارهای جهانی می‌شوند، واگذارندگان امتیاز کمترین میزان کنترل را بر خریداران امتیاز خواهند داشت. شرکت Two Men and a Track، یک شرکت واگذارنده امتیاز مستقر در ایالات متحده، اخیراً با واگذاری قرارداد امتیاز کلی خود به شرکت مادر تخصصی NDMG در دوبلین فعالیت‌های خود را به ایرلند و انگلیس توسعه داده است. شرکت مادر تخصصی NDMG ظرف چند سال آینده درصد افتتاح شصت زیرمجموعه در دو کشور مذکور است.

¹ . international franchising

² . direct franchising

³ . area development

⁴ . master franchising

درست همانند فعالیت در ایالات متحده، شرکت‌های واگذارنده امتیاز بین‌المللی، امتیاز تقریباً تمام انواع کالاها یا خدمات از فست‌فود تا مهدکودک را به فروش می‌رسانند. در بعضی موارد، کالاها فروخته شده در بازارهای بین‌المللی دقیقاً مشابه کالاها فروخته شده در ایالات متحده است. با این وجود، اغلب واگذارندگان امتیاز آموخته‌اند که انطباق، رمز اصلی تناسب کالاها و خدمات آنان با ذائقه‌ها و آداب و رسوم محلی خواهد بود. با مسافرت به بخش‌های مختلف دنیا بسادگی می‌توان به این موضوع پی برد که گول‌های فست‌فود آمریکایی مثل مک‌دونالد و دومینو اصلاحات قابل توجهی را در منوی خود ایجاد کرده‌اند تا بتوانند قابلیت رقابتی خود در پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان محلی را همچنان حفظ کنند.

سیمای یک شرکت

پیتزا دومینو و مک‌دونالد

پیتزا دومینو، علاوه بر پنج هزار شعبه داخلی بیش از سیصد رستوران را در 54 کشور خارجی اداره می‌کند. شعب محلی افزودنی‌ها و چاشنی‌های روی پیتزا را بگونه‌ای ارائه می‌کنند که با چاشنی‌های سنتی مورد استفاده در ایالات متحده کاملاً متفاوت بوده و شامل ماهی مرکب (ژاپن)، ترشی زنجبیل (هند)، ماهی تُن و آرد ذرت (انگلستان)، نخود سبز (برزیل) و سوسیس گوزن (ایسلند) است تا بتوانند متناسب با ذائقه مشتریان عمل کنند. در تایوان، پر فروش‌ترین پیتزا دارای یک چاشنی لذیذ از غذاهای دریایی است که از پیاز، نخود، ماهی مرکب، میگو و خرچنگ ساخته شده است. اگرچه این چاشنی‌ها به شکل گسترده‌ای در سراسر دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرند، خمیر، سُس و پنیر آن در تمام شعب پیتزا دومینو بصورت استاندارد است. در شعب مک‌دونالد در هند، شعب ماهاراجا در منوی خود جوجه را به همراه مک‌ناگت سبزی¹ ارائه کرده و در ژاپن، همبرگر فروشی‌ها از ماهی و میگو در منوی خود استفاده می‌کنند. مک‌هووس²، همبرگری که روی آن تخم‌مرغ آب‌پز و سُس مایونز قرار می‌گیرد، نمونه‌ای از کالاها محبوب در اروگوئه است. در چین، مشتریان مک‌دونالد می‌توانند از سوپ غذاهای دریایی و لوبیای قرمز لذت ببرند.

اگر چه شعب نمایندگی در سراسر دنیا پراکنده شده‌اند، کانادا بازار اولیه شرکت‌های آمریکایی در زمینه واگذاری امتیاز بوده و ژاپن و اروپا پس از آن قرار دارند. این بازارها بیشترین جذابیت را برای شرکت‌های واگذارنده امتیاز دارند چرا که مشابه بازار ایالات متحده بوده، در آمد سرانه فزاینده‌ای داشته، از تقاضای بالایی برای کالاهای مصرفی برخوردار بوده، اقتصاد خدماتی آنها در حال رشد بوده و شهرنشینی در آنها در حال گسترش است. قراردادهای واگذاری امتیاز در حال تبدیل به یک خیابان دوطرفه بوده، جهانی شدن همچنان به راه خود ادامه داده و به یک نیروی قدرتمند در رشد گزینه‌های بازاریابی استراتژیک تبدیل می‌شود. ورود زود هنگام به بازارهای خوش آتیه و حساسیت فرهنگی نسبت به ترجیحات بومی از اهمیت زیادی در موفقیت بلندمدت قراردادهای بین‌المللی و واگذاری امتیاز برخوردار است.

15-2-6: بیع متقابل³ و معاملات تهاتری⁴

قرارداد بیع متقابل معامله‌ای است که در آن، شرکتی که مبادرت به فروش کالاها خود در یک کشور خارجی می‌کند توافق می‌کند که سرمایه‌گذاری و تجارت را در کشور مذکور افزایش دهد. هدف از این معامله کمک به جبران خروج سرمایه از کشوری است که مبادرت به خرید کالاهای مذکور می‌نماید. با ورود کارآفرینان به کشورهای در حال توسعه، آنها نیازمند توسعه مهارت‌های خود برای اجرای این استراتژی هستند. در بعضی موارد، شرکت‌های کوچک و متوسط با شرکت‌های بزرگ‌تری که از تجربه بیشتری در اجرای این استراتژی بازرگانی برخوردارند همکاری می‌کنند. بیع متقابل دچار مشکلات متعددی است. معاملات بیع متقابل می‌تواند پیچیده، پردردسر و زمانبر باشد. این معاملات احتمالاً سبب پر شدن شرکت از کالاهایی می‌شود که بسادگی قابل جابجایی نیستند. این موضوع می‌تواند منجر به پیامدهای ناخوشایندی در ارتباط با کیفیت و کمیت محصولات مورد نیاز در بیع متقابل شود. با این وجود، بیع متقابل یک مزیت عمده دارد و آن این است که در بعضی مواقع تنها روش فروش است. کارآفرینان قبل از تعهد بیع متقابل باید مزایای آنرا در کنار معایب مربوطه در نظر بگیرند. بواسطه پیچیدگی و ریسک‌های مربوطه، بیع متقابل بهترین گزینه برای کارآفرینان نوپایی که به دنبال ورود به بازارهای جهانی هستند نخواهد بود.

1. Vegetable McNugget

2. McHuevos

3. countertrading

4. bartering

تهاتر عبارتست از مبادله کالاها و خدمات با کالاها و خدمات دیگر و یکی از شیوه‌های تجارت با کشورهایی است که فاقد ارز معتبر هستند. در یک مبادله تهاتری، شرکتی که مبادرت به خرید قطعات الکترونیکی می‌کند می‌تواند کالاها را در ازای دریافت قهوه فروخته و سپس قهوه مذکور را به شرکت ثالثی فروخته و در ازای آن پول نقد دریافت کند. معاملات تهاتری نیازمند یافتن شرکتی با نیازهای مکمل بوده ولی ساده‌تر از بیع متقابل است.

15-2-7: صادرات

سالهای سال شرکت‌های کوچک در ایالات متحده صرفاً بر بازار داخلی تمرکز کرده و هیچگاه به خارج از مرزهای آن نرفته بودند. با افزایش فشار رقابت جهانی و انعقاد توافق‌نامه‌های تجاری، بعضی از بازارهای خارجی که هیچگاه باز نبودند اکنون گشوده شده‌اند. تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های کوچک از صادرات بعنوان شیوه‌ای برای کسب یا حفظ مزیت رقابتی خود استفاده می‌کنند. با این وجود، شرکت‌های بزرگ همچنان به سلطه صادراتی خود ادامه می‌دهند. اگرچه شرکت‌های کوچک حدود 97 درصد تمام شرکت‌های آمریکایی صادرکننده کالاها و خدمات را تشکیل می‌دهند ولی تنها 29 درصد فروش صادراتی این کشور را انجام می‌دهند. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط فدراسیون ملی کسب و کارهای مستقل (NFIB) اینگونه گزارش داده است که تنها سیزده درصد مالکان شرکت‌های کوچک ظرف سه سال گذشته فروش خارجی داشته و بخش اعظمی از فروش خارجی آنها ماحصل دریافت سفارش از مشتریان بین‌المللی بوده است. تنها دو درصد شرکت‌های کوچک صادراتی بصورت فعالانه و منظم مبادرت به بازاریابی کالاها و خدمات خود در بازارهای خارجی نموده‌اند.

عدم آگاهی یا چگونگی آغاز فعالیت صادراتی، بزرگ‌ترین مانع پیش روی شرکت‌هایی است که هیچگاه مبادرت به صادرات نکرده‌اند. اتاق بازرگانی ایالات متحده برنامه‌ای تحت عنوان Trade Roots دارد که یک برنامه رهبری در زمینه تجارت بین‌الملل بوده و شبکه‌ای بیش از سه هزار اتاق بازرگانی محلی در ایالات متحده را در اختیار داشته و یکی از منابع مفیدی است که کارآفرینان می‌توانند از آن استفاده کنند. این برنامه اطلاعاتی را درباره مزایا و روش‌هایی ارائه می‌کند که اعضای مایل به فعالیت در تجارت بین‌المللی (که مطمئن نیستند چگونه می‌توان اینکار را آغاز نمود) می‌توانند از آن استفاده کنند. دفترچه راهنمای برنامه‌های صادراتی خدمات بازرگانی ایالات متحده لیست جامعی از برنامه‌های فدرال را در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد که با هدف کمک به صادرکنندگان آمریکایی طراحی شده است. یکی از منابع اطلاعاتی ارزشمند دیگر، مرکز خدمات صادراتی ایالات متحده است که به عنوان یک نقطه اتصال واحد برای کسب اطلاعات برای طیف گسترده‌ای از برنامه‌های صادراتی فدرال طراحی شده تا به کارآفرینانی که مایل به آغاز فعالیت‌های صادراتی خود هستند کمک‌هایی را در این زمینه ارائه کند. کارآفرینانی که مایل به کسب اطلاعات بیشتر درباره فرآیندهای صادراتی هستند باید کتاب "راهنمای پایه‌ای برای صادرات"¹ را مطالعه کنند که توسط اداره بازرگانی منتشر شده است. پورتال صادراتی دولت ایالات متحده نیز امکان دسترسی به اطلاعات ارزشمندی را درباره فعالیت‌های صادراتی به کارآفرینان ارائه می‌دهد (خدمات مالی، حمل و نقل، مستندات و نظایر اینها) و جزئیاتی را نیز درباره تک‌تک کشورها (تحقیقات بازار، توافق‌نامه‌های تجاری، آمار و نظایر اینها) به آنها ارائه می‌کند. آگاهی بیشتر درباره صادرات و شناخت این موضوع که اینکار در زمره گزینه‌های امکان‌پذیر برای شرکت‌های کوچک و حتی بسیار کوچک است، اولین و غالباً مشکل‌ترین گام در شکستن موانع روانی صادرات است. چالش بعدی تهیه یک استراتژی صادراتی مناسب است:

گام 1- توجه داشته باشید که حتی ضعیف‌ترین شرکت‌ها و کم‌تجربه‌ترین کارآفرینان نیز از توانایی صادرات برخوردارند: اندازه شرکت هیچ ارتباطی به تقاضا برای محصولات آن ندارد. اگر محصولات بتوانند نیازهای مشتریان جهانی را برآورده سازند یک پتانسیل صادراتی وجود دارد. مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچکی که مبادرت به صدور کالاها و خدمات خود کرده‌اند به میزان قابل توجهی سریع‌تر از سایر شرکت‌ها رشد کرده‌اند.

¹ . a basic guide to exporting

سیمای یک شرکت

شرکت Security Options

ایلین رابینسون، رئیس شرکت Security Options، یک شرکت کوچک در دیترویت در ایالت میشیگان که مبادرت به فروش تجهیزات امنیتی اداری می‌کند، حین مسافرت به آفریقای جنوبی همراه با یک سازمان غیرانتفاعی و پس از شناسایی فرصت‌های ناب فروش محصولات شرکت، در یک مأموریت تجاری که توسط اداره بازرگانی برگزار شده و هدف آن افزایش صادرات به این کشور بود شرکت کرد. مسافرت مذکور بازده قابل توجهی برای شرکت داشت. او می‌گوید، "ما آفریقا را با پنج پیشنهاد از سوی شرکای واجد شرایط ترک کردیم. این پیشنهادات ماحصل جلسات ما در مأموریت تجاری مذکور بود. معمولاً چند ماه طول می‌کشید تا این شرکای بالقوه را پیدا کنیم. تعدادی از افرادی که با آنها ملاقات کردم آماده همکاری با ما بودند".

گام 2- کالا یا خدمت خود را تجزیه و تحلیل کنید: آیا کالای مذکور یک کالای ویژه است؟ آیا جدید است؟ آیا منحصر به فرد است؟ آیا دارای کیفیت بالاست؟ آیا به واسطه بهای تمام شده پایین‌تر یا نرخ‌های ارز مساعد از قیمت مناسبی برخوردار است؟ در کدامیک از کشورها تقاضای کافی برای آن وجود دارد؟ در بسیاری از کشورهای خارجی، کالاهای آمریکایی خواهان زیادی دارند چرا که هاله‌ای از کیفیت در ارتباط با آنها وجود دارد. در بعضی موارد، کارآفرینان در می‌یابند که باید اصلاحاتی جزئی را در کالاهای خود ایجاد کنند تا با ذائقه‌ها، آداب، رسوم و ترجیحات محلی همخوانی داشته باشند. به عنوان مثال، هنگامی که جوزف زاریتسکی، مالک یک شرکت استرالیایی تولید آبمیوه شروع به بازاریابی محصولات خود در روسیه نمود، موفقیت محدودی پیدا کرد تا اینکه متوجه شد که مشکل اصلی در اندازه بسته‌بندی است. مشتریان بطری‌های دو لیتری که آبمیوه‌ها در آنها قرار داشت را نمی‌خریدند. زاریتسکی به سمت بطری‌های یک لیتری روی آورده و ظرف شش ماه شاهد هشتاد درصد افزایش فروش شد.

گام 3- میزان تعهد و ثبات قدم خویش را مورد ارزیابی قرار دهید: آیا مایل به صرف زمان و انرژی برای توسعه بازارهای صادراتی هستید؟ آیا شرکت شما از منابع لازم برخوردار است؟ صبر در اینجا نقشی اساسی دارد. شرکت‌های نوپای صادراتی می‌توانند شش تا هشت ماه (یا بیشتر) در این کار زمان صرف کنند ولی ورود به بازارهای خارجی به آن سختی که بعضی از کارآفرینان فکر می‌کنند نیست. جدول 2-15 خلاصه‌ای از یکسری موضوعات کلیدی است که مدیران در تصمیمات صادراتی خود باید آنها را مدنظر قرار دهند.

جدول 2-15

موضوعات مدیریتی در تصمیمات صادراتی

الف - تجربه

- 1- شرکت شما تاکنون فعالیت‌های بازرگانی را با چه کشورهایی انجام داده یا از چه کشورهایی درخواست‌هایی برای کالاها و خدمات خود داشته است؟
- 2- مشتریان خارجی غالباً درباره کدامیک از محصولات شما سؤال می‌پرسند؟
- 3- لیستی از درخواست‌های فروش هر یک از خریداران را بر حسب محصول و کشور تهیه کنید.
- 4- آیا روند درخواست‌ها یا فروش‌ها افزایش یافته یا کاهش یافته است؟
- 5- رقبای اصلی داخلی و خارجی شما کدامند؟
- 6- شرکت شما از تجربیات صادراتی گذشته چه درس‌هایی آموخته است؟

ب - مدیریت و پرسنل

- 1- چه کسی مسئول سازمان و پرسنل صادراتی شماست؟ آیا قهرمان صادراتی دارید؟
- 2- چه میزان از وقت مدیریت ارشد:
 - الف - صرف صادرات شده است؟
 - ب - می‌تواند صرف صادرات شود؟
- 3- مدیریت از تلاش‌های صادراتی خود چه انتظاراتی دارد؟ اهداف بلندمدت و میان‌مدت صادراتی شرکت کدامند؟
- 4- برای تضمین خدمت‌رسانی مناسب در زمینه فروش صادراتی، شرکت شما به چه نوع ساختار سازمانی نیاز دارد (در صورت وجود به الزامات سیاسی نیز اشاره کنید).

5- چه کسی این طرح مذکور را به مورد اجرا خواهد گذاشت؟

ج- ظرفیت تولید

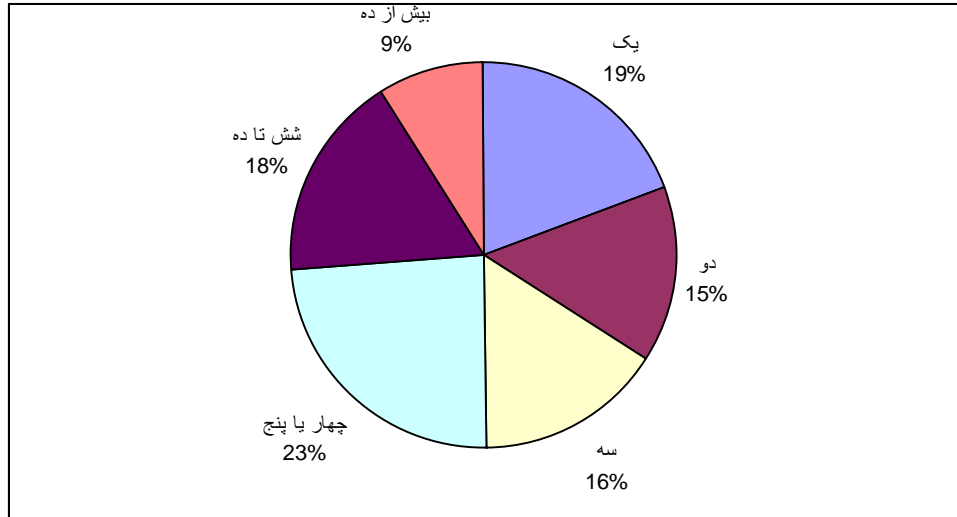
- 1- شرکت شما تا چه حد از ظرفیت فعلی خود استفاده می‌کنند؟ آیا مازاد ظرفیت وجود دارد؟ اگر چنین است، میزان مازاد ظرفیت چقدر است؟
- 2- آیا پاسخگویی به سفارشات صادراتی به توانایی شرکت شما برای تأمین فروش داخلی ضربه می‌زند؟
- 3- تولید اضافی برای بازارهای صادراتی برای شرکت شما چقدر هزینه دارد؟
- 4- آیا نوسانات فصلی یا سیکلی در بار کاری شرکت شما وجود دارد؟ چه زمانی؟ چرا؟
- 5- آیا حداقل مقدار سفارشی وجود دارد که مشتریان خارجی باید آنرا ارائه دهند تا سودآور شوید؟
- 6- شرکت شما تا چه حد نیازمند تعدیل یا اصلاح محصولات، بسته‌بندی و طرح‌های خود برای تأمین اهداف صادراتی مذکور خواهد بود؟ آیا کیفیت محصول شما برای مشتریان خارجی کافی است؟
- 7- شرکت شما از چه ساختار قیمت‌گذاری استفاده می‌کند؟ آیا قیمت‌های شما رقابتی است؟
- 8- شرکت شما پرداخت‌های مربوط به فروش صادراتی خود را چگونه وصول می‌کند؟

د- ظرفیت مالی

- 1- برای شروع صادرات، شرکت به چه سرمایه‌ای نیاز دارد؟ این سرمایه از چه محلی تأمین می‌شود؟
- 2- چگونه هزینه‌های اولیه تلاش‌های صادراتی شرکت خود را تأمین می‌کنید؟
- 3- آیا شرکت شما سایر طرح‌های توسعه را در دست بررسی دارد که قابل رقابت با تلاش‌های صادراتی فعلی باشد؟
- 4- انتظار دارید که برنامه صادراتی شرکت در چه تاریخی سرمایه‌گذاری اولیه انجام شده را بازگرداند؟
- 5- حضور در عرصه جهانی تا چه حد برای موفقیت آتی شرکت شما واجد اهمیت است؟

شکل 3-15

صادرات شرکتهای کوچک و تعداد کشورهای مورد نظر



گام 4- در مورد بازارها تحقیق کرده و بازار هدف خود را انتخاب کنید: بیش از یک سوم صادرکنندگان کوچک کالاهای خود را تنها به یک یا دو کشور می‌فروشند (شکل 3-15 را ببینید). با این وجود، قبل از سرمایه‌گذاری برای یک مسافرت پرهزینه خارجی برای فروش، کارآفرینان باید در اینترنت جستجو کرده یا سری به کتابخانه محلی یا نزدیک‌ترین شعبه اداره بازرگانی بزنند. صادرکنندگان می‌توانند از دفترچه‌های راهنما، کتب، روزنامه‌ها، فیلم‌های ویدئویی و سایر منابع استفاده نموده و در بازارهای بالقوه از آنها یاری بجویند. کارآفرینان مجهز به "تحقیق" می‌توانند از اتلاف زمان و پول خود در بازارهایی که پتانسیل محدودی برای کالاهای آنها داشته اجتناب کرده و بر بازارهایی تمرکز کنند که بیشترین احتمال موفقیت را در آنها دارند. تعدادی از مهم‌ترین ابزارهای تحقیق درباره بازارهای خارجی شامل گزارشات موجود در پورتال

اینترنتی صادراتی دولت ایالات متحده دربارهٔ بازارهای کشور یا بازارهای صنعتی است که اطلاعات تفصیلی دربارهٔ محیط اقتصادی، سیاسی، قانونی و سرمایه‌گذاری برای کشورهای افغانستان تا زیمبابوه را در اختیار آنها قرار می‌دهند. تحقیقات به کارآفرینان صادرکننده نشان می‌دهد که آیا نیازمند تعدیل کالاها و خدمات فعلی خود برای تناسب آن با ذائقه‌ها و ترجیحات مشتریان هدف خارجی خود هستند یا نه. در بعضی مواقع، سبک زندگی مشتریان خارجی، نیازهای آنها، سایز بدن و فرهنگ آنها صادرکنندگان را ملزم به اعمال تغییراتی در محصولاتشان می‌کند. انجام اصلاحات جزئی برای انطباق کالاها یا خدمات با ذائقه‌های محلی در بعضی از مواقع مرز بین موفقیت و شکست در بازارهای جهانی است. جدول 3-15 سؤالاتی را مطرح می‌کند که راهنمای کارآفرینان در انجام تحقیقات صادراتی است.

گام 5- یک استراتژی توزیع را تهیه کنید: آیا شما باید از یک واسطهٔ تجاری استفاده کرده یا کالاهای خود را مستقیماً به مشتریان خارجی بفروشید؟ همانگونه که در قسمت‌های قبلی این فصل آموختید، بسیاری از شرکت‌های کوچکی که وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند ترجیح می‌دهند با تکیه بر واسطه‌های تجاری وارد عرصهٔ جدید شوند. تکیه بر این واسطه‌ها غالباً زمانی منطقی به نظر می‌رسد که کارآفرین مذکور شانس کسب تجربه در فرآیند صادراتی را داشته و بتواند از قواعد مربوط به فروش در کشورهای خارجی چیزهایی را بیاموزد.

جدول 3-15

سؤالاتی برای هدایت تحقیقات بین‌المللی بازار

- آیا بازار خارجی برای کالاها یا خدمات شرکت شما وجود دارد؟
- آیا بازارهای هدف خاصی وجود دارد که خوش‌آتیه و نویدبخش باشند؟
- کدامیک از بازارهای جدید خارجی به احتمال زیاد باز شده یا امکان توسعه دارند؟
- بازاری که شرکت شما آنرا بعنوان هدف خود انتخاب کرده تا چه حد بزرگ بوده و با چه سرعتی در حال رشد است؟
- عوامل مهم اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، تکنولوژیکی و سایر عوامل محیطی مؤثر بر این بازار کدامند؟
- عوامل جمعیتی و فرهنگی مؤثر بر این بازار کدامند (مثل درآمد قابل تصرف، شغل، سن، جنسیت، عقاید، فعالیت‌ها، علایق، ذائقه‌ها و ارزش‌ها)؟
- مشتریان فعلی و بالقوهٔ شرکت شما در خارج از کشور کدامند؟
- نیازها و علایق آنها چیست؟ چه عواملی بر تصمیمات خرید آنها تأثیر می‌گذارد: قیمت، شرایط اعتباری (فروش نسیه)، شرایط تحویل، کیفیت، نام تجاری و نظایر اینها؟
- آنها از کالاها یا خدمات شرکت شما چگونه استفاده می‌کنند؟ در صورت نیاز، به چه اصلاحات یا تعدیلاتی برای فروش کالاها یا خدمات به مشتریان هدف نیاز دارید؟
- رقبای اصلی شما در بازارهای خارجی کدامند؟
- رقبا چگونه مبادرت به توزیع، فروش و پیشبرد محصولات خود می‌کنند؟ قیمت‌های آنها چیست؟
- بهترین‌های کانال‌های توزیع محصولات شما کدامند؟
- بهترین شیوهٔ معرفی شرکت شما در این بازار چیست؟
- آیا موانعی مثل تعرفه‌ها، سهمیه‌ها، عوارض یا مقرراتی در ارتباط با فروش محصول شما در این بازار وجود دارد؟ آیا مشوق‌هایی در این زمینه وجود دارد؟
- آیا در این بازار، فعالیت تحت لیسانس یا استفاده از شرکا در قالب سرمایه‌گذاری مشترک امکان‌پذیر است؟

گام 6- مشتری خود را بیابید: با توجه به یکی از مطالعات انجام‌شده توسط فدراسیون ملی کسب و کارهای مستقل، رایج‌ترین مشکل تمام صادرکنندگان کوچک، یافتن مشتریان مربوطه است. بعلاوه، ایجاد شبکه‌ای از تماس‌های بازرگانی منجر به صرف زمان و منابع خواهد شد. شرکت‌های کوچک می‌توانند بر طیفی از متخصصان صادراتی تکیه کنند تا در رهگیری مشتریان خارجی به آنها کمک کنند. ادارهٔ بازرگانی ایالات متحده و ادارهٔ تجارت بین‌المللی باید اولین توقفگاه کارآفرینان برای جهانی شدن باشند. این مؤسسات، تحقیقاتی را در اختیار دارند که برای یافتن بهترین بازارهای هدف متناسب با یک شرکت خاص یا مشتریان خاص در بازارهای مذکور انجام شده‌اند. تجزیه و تحلیل بخش‌های صنعتی (ISA) دیدگاه‌های بین‌المللی در زمینهٔ بازار (IMI) و تجزیه و تحلیل‌های ویژه در بازار (CMA) تعدادی از گزارشات و خدماتی است که می‌-

تواند مورد استفاده کارآفرینان جهانی قرار گیرد. آنها همچنین دارای متخصصان آگاه و باتجربه‌ای در زمینه جزئیات تجارت جهانی و زیر و بم‌ها و پیچیدگیهای فرهنگ‌های خارجی هستند.

شرکت در یک مأموریت تجاری یکی از کارآمدترین و ارزان‌ترین روش‌هایی است که کارآفرینان از آن طریق می‌توانند مشتریان بالقوه کالاهای و خدمات شرکت‌های خود را بیابند.

این مأموریت‌ها معمولاً توسط یک مؤسسه فدرال یا ایالتی در زمینه توسعه اقتصادی یا توسط یک انجمن تجاری صنعتی با هدف تشویق تجارت بین‌الملل و ارتباط شرکت‌های محلی با شرکای تجاری بالقوه در خارج از کشور انجام می‌شوند. اگرچه مأموریت تجاری ممکن است بر یک صنعت خاص تمرکز کرده یا صنایع متعددی را تحت پوشش قرار دهد، یک کشور خاص را بعنوان هدف خود انتخاب می‌کند. به قول ماریا سینیو، راهنمای بسیاری از سفرهای تجاری خارجی در ایالات متحده، "مأموریت‌های تجاری شیوه‌ای عالی برای یافتن خریداران، شرکا و نمایندگان واجد شرایط در بازارهای بین‌المللی است".

سیمای یک شرکت

شرکت Global MED-NET

شرکت Global MED-NET شرکتی کوچک در شیکاگو است که اطلاعات پزشکی اضطراری و سرویس‌های مربوطه را ارسال می‌کند. این شرکت اولین فروش صادراتی خود را وقتی انجام داد که پاتریشیا ایشنایدر، مدیرعامل این شرکت به یک مأموریت تجاری به آفریقای جنوبی رفت که توسط اداره خدمات بازرگانی ایالات متحده برگزار شده بود. تماس‌های صورت گرفته توسط ایشنایدر منجر به دریافت یک میلیون دلار سفارش از شرکت ترومالینک در آفریقای جنوبی شد که در حال ایجاد یک سیستم اضطراری شبکه‌ای با شماره تلفن 911 است. با اعتقاد ایشنایدر، مأموریت تجاری مذکور یک نتیجه بسیار عالی را با حداقل هزینه به همراه داشته و منجر به یافتن بهترین شریک او در آفریقای جنوبی شده است.

گام 7- منابع مالی خود را تأمین کنید: یکی از بزرگترین موانع صادراتی شرکت‌های کوچک فقدان منابع مالی است. دسترسی به منابع مالی کافی یکی از مؤلفه‌های حیاتی یک برنامه صادراتی موفق است چرا که هزینه انجام فروش خارجی غالباً بالا بوده و سیکل وصول مطالبات نیز طولانی‌تر از بازارهای داخلی است. مشکلی که در اینجا وجود دارد این است که بانکداران و سایر منابع سرمایه از پیچیدگی‌های فروش بین‌المللی آگاه نبوده و تأمین مالی آنها را بسیار خطرناک می‌دانند. علاوه بر این، در بین ملل عمده صنعتی، دولت ایالات متحده کمترین مبلغ سرانه را صرف توسعه صادرات می‌کند. با این وجود، چندین برنامه فدرال، ایالتی و خصوصی وجود دارند که برای تأمین منابع مالی صادراتی بکار می‌روند.

سیمای یک شرکت

شرکت بین‌المللی AquaTech

به کمک تضمین بانک صادرات - واردات برای وام‌های شرکت خدمات مالی PNC، شرکت بین‌المللی AquaTech، تولیدکننده تجهیزات پیشرفته تلخیص آب در کانونسبرگ در پنسیلوانیا، توانست چندین فروش صادراتی عمده، شامل یک قرارداد پنج میلیون دلاری را با یک شرکت برق ایتالیایی انجام دهد. شرکت AquaTech تحت برنامه ویژه صادراتی بانک صادرات - واردات، 25 میلیون دلار وام سرمایه در گردش برای تأمین مالی فروش بین‌المللی خود دریافت نمود. ونکی شارما، مدیرعامل این شرکت می‌گوید، "صادرات پشتیبانی‌شده توسط بانک مذکور تقریباً نیمی از منابع مالی مورد نیاز فعالیت‌های بازرگانی ما را تأمین نمود. برنامه‌های این بانک نقشی حیاتی در موفقیت صادراتی شرکت ما دارد. آنها به ما امکان دادند تا به سطح بعدی فعالیت بازرگانی بین‌المللی برویم".

گام 8- کالاهای خود را حمل کنید: شرکت‌های تازه‌کار در زمینه صادرات معمولاً به شرکت‌های حمل و نقل بین‌المللی و کارگزاران گمرک تکیه دارند که افرادی متخصص و باتجربه در زمینه حمل و نقل بین‌المللی بوده و می‌توانند راه خود را با سرعت از میان باتلاق بوروکراسی و الزامات بسته‌بندی و کاغذبازی‌های مورد نیاز گمرک باز کنند. این افراد متخصص که آرشیتکتهای حمل و نقل نامیده می‌شوند برای صادرکنندگان همان نقشی را بر عهده دارند که آژانس‌های مسافرتی برای مسافران بر عهده دارند. آنها معمولاً هزینه نسبتاً کمی برای خدمات ارزشمند خود منظور می‌کنند. آنها به شکلی مؤثر و کارآمد کالاهایی با اندازه‌های مختلف را به مقصدهای گوناگون در سراسر دنیا حمل کرده و کارآفرینان را از

دردسره‌های زیادی نجات می‌دهند. شرایط حمل همیشه از اهمیت زیادی در تعیین این موضوع برخوردار است که کدامیک از طرفین هزینه حمل را پرداخته و حین فرآیند ترانزیت، ریسک از مفقودی یا ایراد خسارت به کالاها را بر عهده می‌گیرند. جدول 4-15 بیانگر مفاهیم تعدادی از رایج‌ترین اصطلاحات مورد استفاده در حمل و نقل بین‌المللی است.

جدول 4-15

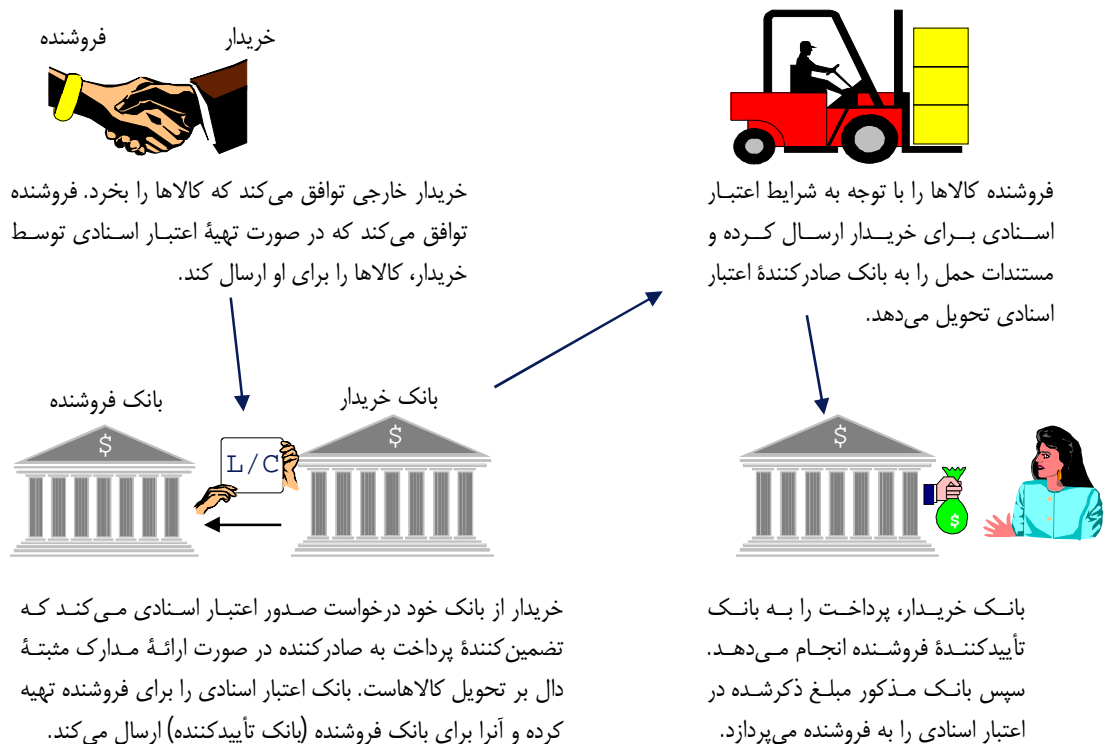
اصطلاحات رایج در حمل و نقل بین‌المللی و معانی آنها

عبارت مورد استفاده	مسئولیت‌های فروشنده	مسئولیت‌های خریدار	روش حمل
FOB فروشنده (تحويل روی عرشه فروشنده)	تحويل کالاها به شرکت حمل‌کننده و ارائه مجوزهای صادراتی و تسویه حساب هنگام تحويل. ریسک از دست دادن کالا را تا زمانیکه به دست شرکت حمل‌کننده برسد می‌پذیرد.	هزینه حمل، کرایه و بیمه را می‌پردازد. ریسک صدمات وارده به کالاها در حین ترانزیت را می‌پردازد.	تمام
FOB خریدار (تحويل روی عرشه خریدار)	کالاها را به مکان فعالیت بازرگانی خریدار رسانده، مجوزهای صادراتی را ارائه کرده و سپس حساب خود را تسویه می‌کند. هزینه حمل، جابجایی و بیمه را می‌پردازد. ریسک مفقودشدن موجودی حین ترانزیت کالا را می‌پذیرد.	پس از ارسال مدارک کالاها را تحويل می‌گیرد.	تمام
FAS (تحويل در کنار کشتی)	کالاها را تا کنار کشتی حمل کرده و یک رسید تحويل در کنار کشتی دریافت می‌کند.	مجوزهای صادراتی و مدارک تحويل کالاها را به شرکت حمل‌کننده تحويل می‌دهد. ریسک آسیب‌های وارده به کالا هنگام تحويل به شرکت حمل‌کننده را می‌پذیرد.	کشتی
CFR (قیمت و هزینه حمل)	کالاها را به شرکت حمل‌کننده تحويل داده، مجوزهای صادراتی را دریافت کرده و مالیات صادراتی را می‌پردازد. حواله دریافت شده بارگیری را به خریدار تحويل می‌دهد. هزینه‌های حمل و جابجایی را می‌پردازد. ریسک مفقودشدن موجودی تا تحويل به خریدار را می‌پذیرد.	هزینه‌های بیمه را می‌پردازد. تحويل کالاها پس از ارسال مدارک را می‌پذیرد.	کشتی
CIF (قیمت، بیمه و هزینه حمل)	همانند CFR بوده ولی علاوه بر آن، هزینه‌های بیمه را پرداخته و بیمه‌نامه را به خریدار تحويل می‌دهد.	تحويل کالاها پس از ارسال مدارک را می‌پذیرد.	کشتی
CPT (پرداخت هزینه حمل تا ...)	کالاها را به شرکت باربری تحويل داده، مجوزهای صادراتی را دریافت کرده و مالیات صادراتی را می‌پردازد. مستندات مربوط به حمل و نقل را با خریدار تسویه می‌کند. هزینه‌های حمل و بارگیری را می‌پردازد.	هزینه‌های بیمه را می‌پردازد. تحويل کالاها پس از ارسال مدارک را می‌پذیرد.	تمام
CIP (پرداخت هزینه حمل و بیمه تا ...)	همانند CPT بوده بعلاوه اینکه هزینه‌های بیمه را پرداخته و بیمه‌نامه را به خریدار تحويل می‌دهد.	تحويل کالاها پس از ارسال مدارک را می‌پذیرد.	تمام
DDU (تحويل در مقصد عوارض پرداخت نشده)	مجوز صادراتی را کسب کرده، عوارض واردات را پرداخته، هزینه‌های بیمه را پرداخته و مستندات مربوطه را در اختیار خریدار قرار می‌دهد.	ارسال کالاها را پذیرفته و عوارض وارداتی را می‌پردازد.	تمام
DDP (تحويل در مقصد عوارض پرداخت شده)	مجوز صادرات را کسب کرده، هزینه‌های بیمه را پرداخته و مستندات مربوطه را در اختیار خریدار قرار می‌دهد.	ارسال کالاها را بر عهده می‌گیرد.	تمام

گام 9- پول خود را وصول کنید: وصول حساب‌های خارجی می‌تواند پیچیده‌تر از وصول حساب‌های داخلی باشد ولی با انتخاب دقیق مشتریان و کنترل مراجع اعتباری آنها، کارآفرینان می‌توانند زیان‌های ناشی از مطالبات سوخت شده را به حداقل برسانند. این شرکتها می‌توانند از چهار روش اولیهٔ پرداخت استفاده کنند که از کم خطرترین تا پرخطرترین رتبه‌بندی شده‌اند. پیش‌پرداخت نقدی، LC (اعتبار اسنادی)¹، حوالهٔ بانکی² و حساب باز (جاری)³. مطمئن‌ترین روش فروش به مشتریان خارجی دریافت پول قبل از فروش کالا است. این گزینه، مطمئن‌ترین روش برای فروشنده است چرا که منجر به حذف خطر بروز مشکلات در وصول حساب‌ها شده و جریان نقدی آنی ایجاد می‌کند. با این وجود، الزام به پرداخت نقدی ممکن است بشدت منجر به محدود شدن پایهٔ مشتریان خارجی یک شرکت کوچک شود.

شکل 4-15

اعتبار اسنادی چگونه کار می‌کند؟



اعتبار اسنادی توافق‌نامه‌ای بین بانک صادرکننده و بانک خریداران خارجی است که تضمین‌کننده پرداخت به صادرکننده برای تحویل کالاهای مشخص است. اصولاً اعتبار اسنادی منجر به کاهش ریسک مالی واردکننده از طریق ایجاد یک مکانیزم جایگزینی اعتباری بانکی برای خریدار است. (شکل 4-15 را ببینید). حوالهٔ بانکی مدرکی است که فروشنده به نام خریدار نوشته و خریدار را ملزم به پرداخت مبلغ اسمی (قیمت خرید کالاها) خواه بصورت دیداری (یک حوالهٔ دیداری) یا در تاریخ معین (یک حوالهٔ زمان‌دار) در هنگام تحویل کالاها می‌کند. از طریق اعتبار اسنادی یا حوالهٔ بانکی، صادرکنندگان می‌توانند مطمئن شوند که تمام مستندات لازم موجود و دقیق است. در غیر این صورت آنها ممکن است، شاهد تأخیری در پرداخت از سوی خریدار یا بانک‌های مربوطه باشند. به جای استفاده از اعتبار اسنادی یا حوالهٔ بانکی، بعضی از صادرکنندگان از مشتریان خارجی می‌خواهند که یک حساب بانکی افتتاح کنند. به عبارت دیگر، آنها کالاها را بدون تضمین پرداخت برای مشتری خارجی ارسال

1 . Letter of Credit

2 . bank draft

3 . open account

می‌کنند. این روش خطرناک‌ترین روش است چرا که وصول یک حساب معوق از یک مشتری خارجی بسیار مشکل‌تر از مشتریان داخلی است. طرفین درگیر در یک معامله بین‌المللی باید از قبل درباره روش‌های پرداخت با یکدیگر توافق کنند.



شما نیز مشاور باشید

یک مشکل پیچیده صادراتی

پس از سالها فعالیت در صنعت مُد، خانم کوئین تصمیم به راه‌اندازی شرکت Lafayette نمود که مبادرت به تولید لباس‌های زنانه می‌کند. با درک اینکه برای کسب موفقیت در صنعت پوشاک، شرکت باید حوزه فعالیت خود را از همان ابتدا به صورت جهانی تعریف کند، خانم کوئین یک قرارداد مشارکتی با شون‌پن سیو، یکی دیگر از افراد کهنه‌کار صنعت مُد که در شانتو در چین بزرگ شده بود امضاء کرد. روزهای اول، این دو نفر با کمال افتخار برچسب‌های "ساخت نیویورک" را به یقه داخل لباس‌های باکیفیت ارسالی برای مشتریان خود نصب می‌کردند که شامل فروشگاه‌های باکلاس Saks Fifth Avenue بود. در سال 2001، فروش به 28 میلیون دلار رسید ولی این شرکت زیان می‌داد چرا که هزینه‌های تولید آن بسیار بالا بود. پس از کاهش فروش شرکت در پی حوادث تروریستی یازده سپتامبر و حملات صورت گرفته به نیویورک، آنها می‌دانستند که برای سودآوری باید تولید خود را به کشورهای خارجی انتقال داده و چین را به عنوان مرکز کارخانه خود انتخاب کردند. سیو به زادگاه خود شانتو بازگشته و ظرف چند ماه یک کارخانه بیست هزار فوت مربعی را خریداری کرد که می‌توانست لباس‌هایی را با هزینه‌ای بسیار کمتر از بهای تمام‌شده آن در نیویورک تولید کند. در اولین سال فعالیت، این شرکت پس‌انداز قابل توجهی را برای Lafayette به همراه داشت و با فروشی معادل 39 میلیون دلار به نقطه سر به سر رسید. از آنجایی که این شرکت تنها شصت درصد سهمیه پوشاک Lafayette را تهیه می‌کرد، محدودیت‌های تجاری که تعیین‌کننده میزان کالاهای وارداتی به ایالات متحده از کشورهای خارجی بود اهمیت چندانی برای آنها نداشت.

با این وجود، این محدودیت در سال بعد تغییر کرده و آنها سطح تولید خود در کارخانه شانتو را به 95 درصد افزایش دادند که این حرکت منجر به صرفه‌جویی کافی در هزینه‌ها شد و شرکت به سود قابل توجهی دست یافت. برای انجام اینکار، آنها مجبور بودند یک سهمیه را برای شرکت دریافت کنند. سهمیه‌های صادراتی محدودیت‌های سختی برای میزان پوشاک تولیدی در خارج از ایالات متحده تعیین کرده و تولیدکنندگان باید حق صدور مقادیر مشخصی از محصولات مذکور را به ایالات متحده بدست می‌آوردند. شرکت‌هایی که بدنبال صدور بلوزهای پشمی و کتانی به ایالات متحده هستند ممکن است در سیستم پیچیده سهمیه‌ها با محدودیت‌های متفاوتی مواجه شوند. چون تقاضا برای حقوق صادراتی غالباً بیش از میزان عرضه است، شرکت‌هایی وجود دارند که مبادرت به فروش حقوق صادراتی به همان شیوه‌هایی می‌کنند که سرمایه‌گذاران سهام خود را در وال استریت¹ می‌فروشد. هنگامی که آنها تولید کارخانه چینی خود را به سطح 95 درصد پوشاک شرکت رساندند، آنها یک طرح حق صادراتی را ایجاد کردند که مستلزم این بود که برای انتقال کل حجم تولید خود به ایالات متحده حق مذکور را خریداری نمایند. آنها برای حق صادراتی هر یک از لباس‌ها بطور میانگین بیست دلار در نظر گرفته و در کل هزینه‌ای معادل چند صد هزار دلار را برای اینکار برآورد کرده بودند. متأسفانه این شرکت برای خرید یکجای حقوق صادراتی مذکور از نقدینگی کافی برخوردار نبوده و آنها بصورت موردی مبادرت به خرید حقوق صادراتی مذکور نمودند. فرض آنها بود که قیمت حقوق صادراتی نسبتاً ثابت باقی می‌ماند.

متأسفانه تقاضا برای پوشاک خارجی در ایالات متحده بیش از حد بوده و در اواسط تابستان، هنگامی که آنها در حال حمل پوشاک از کارخانه بودند، قیمت حقوق صادراتی تقریباً دو برابر مبلغ بودجه شده بوده و مرتباً نیز در حال افزایش بود. در نتیجه، آنها با انباری پر از لباس‌های مرغوب زنانه مواجه شدند که در چین مانده و هیچ راهی برای صدور آنها به ایالات متحده وجود نداشت. هر روز صبح هنگامی که کوئین وارد دفتر خود در نیویورک می‌شد، قیمت بازار حقوق صادراتی مذکور را چک می‌کرد. در ماه آگوست، نرخ مذکور به مرز شصت دلار رسید که سه برابر میانگین هزینه‌ای بود که شرکت برای تولید لباس در چین پرداخته بود. آنها به این نتیجه رسیدند که طرح حق صادراتی آنها کاملاً بی‌فایده بوده و جالب آنکه سود شرکت در سال مذکور مرتباً در حال کاهش بود. با این وجود آنها مجبور بودند موجودی خود را از چین به ایالات متحده صادر کنند تا پاسخگوی سفارشات مشتریان باشند.

1- کشورها برای اعمال تعرفه‌ها بر روی کالاهای وارداتی چه توجیهی ارائه می‌کنند؟

2- سهمیه‌ها چه هزینه‌هایی را بر شرکت‌هایی که در حال انجام فعالیت‌های بازرگانی جهانی هستند تحمیل می‌کنند؟ بر مشتریان چطور؟

3- توصیه شما به آنها برای حل مشکل صادراتی فعلی چیست؟ برای اجتناب از بروز این مشکل در آینده چه توصیه‌ای به آنها دارید؟

¹ . Wall Street

15-2-8: تأسیس پایگاههای بین‌المللی

بعضی از شرکت‌های کوچک هنگام حضور در بازارهای بین‌المللی مکان‌های دائمی را برای خود ایجاد می‌کنند. تأسیس یک دفتر یا کارخانه در یک سرزمین خارجی نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی است که احتمالاً فراتر از بودجه بسیاری از شرکت‌های کوچک است. علاوه بر این، ایجاد یک دفتر بین‌المللی می‌تواند یک تجربه کاملاً ناامیدکننده در بعضی از کشورهایی باشد که ساختارهای زیربنایی فعالیت‌های بازرگانی آنها نیازمند بازسازی بوده یا اصلاً وجود ندارد. نصب یک خط تلفن در بعضی مکان‌ها نیازمند ماهها زمان بوده و یافتن تجهیزات یا شرکت‌های باربری مطمئن برای حمل کالاها برای مشتریان تقریباً غیرممکن است. کسب مجوزهای لازم از بوروکراسی اداری نیازمند کاغذبازی بیش از حد است. در بعضی کشورها، بوروکرات‌ها انتظار دریافت پول دارند تا تجارت را برای بازرگانان تسهیل کنند. کارآفرینان آمریکایی پرداخت پول برای کاهش کاغذبازی اداری مربوط به معاملات بین‌المللی را بعنوان رشوه تلقی کرده و بسیاری از آنها از انجام فعالیت‌های بازرگانی در کشورهایی که «پرداخت رشوه¹» جزو رویه‌های عادی آنها به حساب می‌آید اجتناب می‌کنند. در حقیقت، قانون منع رشوه‌دهی به خارجی²، که در سال 1977 تصویب شد، پرداخت رشوه به مسئولین رسمی کشورهای خارجی را بعنوان یک عمل مجرمانه تلقی می‌کند. یکی از مطالعات انجام شده توسط بانک جهانی در زمینه پرداخت رشوه با هدف کاهش کاغذبازی اداری به این نتیجه رسیده است که این پرداخت‌ها معمولاً کارایی لازم را ندارند. در حقیقت، شرکت‌هایی که عملاً از آنها استفاده کرده‌اند بیشتر در معرض توجه دولت‌های مذکور قرار گرفته و کاغذبازی بیشتری در معاملات بین‌المللی آنها صورت می‌گیرد. در نهایت، یافتن فرد مناسب برای اداره یک دفتر بین‌المللی نقشی حیاتی در موفقیت آن دارد. این کار یکی از چالش‌های مهم برای شرکت‌های کوچک است. شرکت‌های کوچک معمولاً پرسنل مدیریتی محدودی داشته و نمی‌توانند افراد کلیدی خود را بدون خطر از دست‌دادن تمرکز بر کار فعلی به کشورهای خارجی اعزام کنند.

مزیت اصلی شرکت‌هایی که مبادرت به راه‌اندازی دفاتر بین‌المللی می‌کنند کاهش هزینه‌های تولید، بازاریابی و توزیع و آگاهی از ترجیحات و ذائقه‌های مشتریان محلی است.

سیمای یک شرکت

شرکت Leopard

رابرت براون، مالک شرکت Leopard، شرکت کوچکی مستقر در کارولینای جنوبی مبادرت به تهیه و توزیع قهوه‌های تولیدی در زیمباوه می‌کند. برای اطمینان از تأمین یکنواخت دانه‌های قهوه و پایین نگهداشتن هزینه‌های خریداری شده، او یک عملیات پرورش قهوه را در یک مزرعه نهصد جریبی که متعلق به خود اوست در زیمباوه انجام می‌دهد. او اکنون بیست تن قهوه را از طریق شهر بندری چارلستون در کارولینای جنوبی وارد کرده، برای کارخانه تولید قهوه خود ارسال کرده و سپس آنرا در سراسر ایالات متحده به خرده‌فروشان می‌فروشد.

15-2-9: واردات و برون‌سپاری³

شرکت‌های کوچک، علاوه بر فروش کالاهای خود در بازارهای خارجی، کالاهایی را از توزیع‌کنندگان و تولیدکنندگان در بازارهای خارجی خریداری می‌کنند. در حقیقت، شدت رقابت قیمت در بسیاری از صنایع از منسوجات و کیف دستی گرفته تا ماشین‌آلات صنعتی و کامپیوتر بدان معناست که شرکت‌ها بیش از گذشته مبادرت به خرید از بازارهای جهانی نموده و بدنبال یافتن پایین‌ترین قیمت هستند. چون هزینه‌های نیروی کار در کشورهایی مثل چین و هند بسیار پایین‌تر از سایر کشورهاست، مؤسسات بازرگانی در این کشورها کالاها و خدمات خود را با قیمت‌های بسیار پایین عرضه می‌کنند. این کشورها بصورتی فزاینده به مبدأ کارگران تحصیلکرده و ماهری تبدیل شده است که دستمزدی بسیار کمتر از کارگران مشابه در ایالات متحده یا اروپای غربی دریافت می‌کنند. بعنوان مثال، یک برنامه‌نویس کامپیوتر در ایالات متحده می‌تواند تا صد هزار دلار در سال درآمد داشته باشد ولی در هند، یک برنامه‌نویس کامپیوتر همین کار را با بیست هزار دلار یا کمتر انجام می‌دهد. در نتیجه، بسیاری از

¹ . grease payments

² . Foreign Corrupt Practice Act

³ . outsourcing

شرکت‌ها یا کالاهای خود را وارد کرده یا امور خود را مستقیماً به تولیدکنندگان در کشورهای برون‌سپاری می‌کنند که هزینه‌های آنها بسیار پایین‌تر از کشورهای پیشرفته است.

روند برون‌سپاری برای کاهش هزینه‌ها و حفظ قابلیت رقابتی، بین فروشندگان اقلام ارزاقیمت و حتی تولیدکنندگان کالاهای لوکس رواج یافته است. برای سالهای متمادی، تولیدکنندگان پوشاک لوکس و گرانبه در اروپا، در مقابل برون‌سپاری هر چیزی غیر از پوشاک ارزاقیمت مثل جین و تی‌شرت به کشورهای اروپای شرقی و آفریقا مقاومت می‌کردند. شرکت‌هایی مثل جیورجیو آرمانی، لوئیس ویتون، گوچی، پرادا، هوگوباس و سایر شرکتها، پوشاک باکلاس خود مثل کت و شلوار، لباس، بلوز و کیفهای گرانبه را صرفاً در فرانسه و ایتالیا تولید می‌کردند. در نتیجه فشار هزینه‌های نیروی کار و رقابت مارک‌های ارزاقیمت، این خرده‌فروشان شروع به برون‌سپاری تعدادی از لوکس‌ترین خطوط تولید خود به کشورهای در حال توسعه نمودند. جیورجیو آرمانی اکنون هجده درصد خط تولید محصولات خود را در اروپای شرقی تولید می‌کند که شامل لباس‌های پشمی به قیمت 450 دلار و ژاکت‌های ابریشمی به قیمت 1500 دلار است. لباس‌هایی که هوگوباس با قیمت خرده‌فروشی 450 دلار می‌فروشد اکنون در چین تولید شده و شرکت لوئیس ویتون تعدادی از کیف‌های دستی کتان و چرم مدل ماکادام خود، که آنها را به قیمت پانصد دلار می‌فروشد، در چین تولید می‌کند.

سیمای یک شرکت

شرکت Genuine Scooter

فیلیپ مک‌کالب، که به مدت نه سال شرکت اسکوترورکز¹، یک شرکت تولیدکننده قطعات موتور وسپا را اداره می‌کرد متوجه شد که پیاجیو، شرکت تولیدکننده موتورهای وسپای کلاسیک در ایتالیا در حال فسخ روابط تولیدی خود با LML، یکی از بزرگترین تولیدکنندگان موتورهای وسپا در هند است. مک‌کالب که فرصتی را در این زمینه احساس کرده بود، با LML تماس گرفته و در ارتباط با تولید یک نمونه تغییر یافته از اسکوترهای وسپای کلاسیک با آنها وارد مذاکره شده و سپس شرکت Genuine Scooter را در شیکاگو راه‌اندازی کرد تا اسکوترهای خود را بفروشد. با انعقاد یک قرارداد برون‌سپاری و فقط سه کارمند، او شروع به فروش اولین اسکوتر خود نمود که استلا نامیده شده و آنرا به قیمت 2,699 دلار بفروش می‌رساند که 37 درصد ارزاتر از نمونه اصلی ایتالیایی است. شرکت مذکور از آنزمان تاکنون دو مدل دیگر به نام Buddy و Black Cat را روانه بازار کرده که برای پایین نگهداشتن هزینه‌ها در آسیا ساخته می‌شوند. از طریق شبکه‌ای مشتمل بر 65 فروشنده در سراسر ایالات متحده، این شرکت بیش از پنج میلیون دلار فروش سالیانه داشته و به علت افزایش قیمت بنزین، فروش آن بسرعت در حال افزایش است.

کارآفرینانی که واردات کالاها و خدمات را مدنظر قرارداده یا تولید خود در کشورهای خارجی را از طریق فرآیند برون‌سپاری تعقیب می‌کنند باید مراحل زیر را مدنظر قرار دهند:

• اطمینان حاصل کنید که واردات یا برون‌سپاری متناسب با شرایط شرکت شماست. اگر چه تولیدکنندگان خارجی می‌توانند اقلامی را با هزینه‌های بسیار کمتر تولید کنند، استفاده از آنها لزوماً بهترین تصمیم محسوب نمی‌شود. کارآفرینان در بعضی مواقع در می‌یابند که تحقق حداقل قیمت ممکن است مستلزم فداکردن عوامل مهم دیگری مثل کیفیت و سرعت تحویل باشد. هنگامی که پاتریک کروز، مالک شرکت Ruff Wear، یک شرکت فروشنده کفشهای مخصوص سگها، شروع به برون‌سپاری بسیاری از محصولات شرکت خود به کارخانجات چینی نمود متوجه شد که کیفیت کالاهای مذکور بسیار پایین است. او می‌گوید، "ما عملاً مجبور شدیم بعضی از محصولات را برگردانیم که این امر واقعاً به کسب و کار ما صدمه زد". علاوه بر این، بعضی از تولیدکنندگان خارجی، قبل از تولید محصول، مقدار حداقلی از سفارش را می‌گیرند که تقریباً دویست هزار دلار یا بالاتر است.

• یک بهای تمام‌شده مشخص را بعنوان هدف برای محصول خود تعریف کنید. قبل از توافق بر سر یک سرمایه‌گذاری سنگین در سطح جهانی، کارآفرینان ابتدا باید قدرت سرمایه‌گذاری خود برای تولید یک محصول را مدنظر قرار داده و سودی را برای آن در نظر بگیرند. با توجه به هزینه‌های پایین نیروی کار بسیاری از تولیدکنندگان خارجی، محصولاتی که در تولید خود از نیروی کار استفاده می‌کنند کاندیداهای خوبی برای برون‌سپاری هستند.

¹ . Scooterworks

- قبل از ترک کشور خود تحقیقات کافی را در این زمینه انجام دهید. صرف زمان برای انجام تحقیقات پایه‌ای دربارهٔ صنعت و تأمین‌کنندگان بالقوه در سرزمین‌های خارجی قبل از پا گذاشتن به خاک یک کشور خارجی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. منابع مفیدی که در این زمینه وجود دارند به وفور یافت می‌شوند و کارآفرینان باید از آنها استفاده کنند که شامل اینترنت، فدراسیون انجمن‌های تجارت بین‌الملل، انجمن‌های تجاری صنعتی، مؤسسات دولتی و استفاده از خدمات مشاوران است.
- نسبت به تفاوت‌های فرهنگی حساس باشید. هنگام برقراری تماس‌ها، تعیین قراردادهای ملاقات بازرگانی یا تماس با تولیدکنندگان بالقوه در سرزمین‌های خارجی، اطمینان حاصل کنید که چه چیزی جزو رفتارهای قابل قبول بازرگانی بوده و چه چیزی قابل قبول نیست. مجدداً، این امر یکی از موضوعاتی است که در تحقیقات شما مشخص خواهد شد. ظرایف فرهنگی فعالیت‌های بازرگانی کشورهای مورد نظر را رعایت کنید.
- کارهای زیربنایی انجام دهید. پس از تعیین تولیدکنندگان بالقوه با آنها تماس گرفته و با آنها قرار ملاقات بگذارید. تحقیقات اولیه نقشی اساسی در یافتن منابع مطمئن عرضه کالا دارد ولی "مواجههٔ حضوری" با نمایندگان شرکت‌های گوناگون به کارآفرینان امکان می‌دهد تا به قضاوت دربارهٔ عوامل نامشهودی بپردازند که می‌تواند منجر به ایجاد یا شکست یک رابطه شود.
- از مالکیت معنوی شرکت خود محافظت کنید. یکی از مشکلات رایجی که بسیاری از کارآفرینان در حین برون‌سپاری با آن مواجه می‌شوند "نمونه‌های مشابه" است. بعضی از تولیدکنندگان خارجی هیچ اشکالی در توافق با تولیدکنندهٔ یک محصول و سپس فروش نمونه‌های مشابه آن نمی‌بینند. انعقاد یک توافق‌نامهٔ عدم افشاء و قراردادی که مانع این رفتارها می‌شود می‌تواند در این زمینه به شما کمک کند ولی کارشناسان می‌گویند که دریافت حق‌الامتیاز برای اقلام مربوطه ایدهٔ خوبی است.
- یک تولیدکننده را انتخاب کنید. با استفاده از کیفیت، سرعت تحویل، سطح اعتماد، درجهٔ محافظت قانونی، هزینه و سایر عوامل، تولیدکننده‌ای که قادر به انجام کار مذکور برای شرکت شماست را انتخاب کنید.
- یک مدل دقیق از محصولی که درصدد تولید آن هستید ارائه کنید. ارائهٔ یک مدل واقعی به تولیدکننده می‌تواند منجر به صرفه‌جویی زمانی شده و از بروز اشتباهات و مشکلات جلوگیری کند. جنیفر آدامز، مالک یک شرکت مشاوره‌ای که به کارآفرینان در یافتن شرکت‌های تولیدی خارجی کمک می‌کند می‌گوید، "همیشه بهتر است به جای ایده‌ای دربارهٔ یک کالای واقعی، نمونه‌ای از آنرا در اختیار تولیدکنندگان قرار دهید".
- تماس مستقیم با تولیدکننده را حفظ کرده و بدنال ایجاد یک رابطهٔ بلندمدت باشید. ارتباطات نقشی کلیدی در ایجاد و حفظ یک رابطهٔ موفق با یک تولیدکننده خارجی دارد. تله‌کنفرانس‌های هفتگی، ایمیل‌ها و ملاقات‌های دوره‌ای نقشی اساسی در اطمینان از این موضوع دارند که آیا شرکت شما به عملکرد مورد انتظار از یک تولیدکنندهٔ خارجی جامه عمل می‌پوشاند یا خیر.

15-3: موانع تجارت بین‌الملل

دولت‌ها بصورت سنتی از طیفی از موانع برای توقف تجارت آزاد بین ملت‌ها استفاده کرده و درصدد محافظت از شرکت‌هایی بوده‌اند که در محدودهٔ مرزهای آنها قرار دارند. با این وجود، مزیت حفظ این شرکت‌ها به خرج شرکت‌های خارجی انجام می‌شود چرا که دسترسی محدودی به بازارهای جهانی خواهند داشت. موانع تجاری متعددی مثل موانع داخلی و بین‌المللی منجر به محدود شدن آزادی مؤسسات بازرگانی در تجارت جهانی می‌شوند. حتی با وجود این موانع، تجارت بین‌المللی به حدود 10/4 تریلیون دلار رسیده است.

15-3-1: موانع داخلی

در بعضی مواقع، بزرگ‌ترین موانعی که صادرکنندگان بالقوه با آنها مواجه می‌شوند مواردی است که در کشور مبدأ وجود دارد. سه مانع داخلی عمده در این زمینه وجود دارد: نگرش، اطلاعات و منابع مالی. شاید بزرگ‌ترین مانع شرکت‌ها برای صادرات، این نگرش است که، "شرکت من برای صادرات بسیار کوچک است. این کار فقط برای شرکت‌های بزرگ مناسب است". اولین درسی که از صادرات می‌توان آموخت این است که "دربارهٔ اینکه چه کسی قادر به انجام صادرات بوده و اینکه آیا شما قادر به صدور یا عدم صدور هستید بصورت کمال‌گرایانه فکر نکنید". اولین گام در ایجاد یک برنامهٔ صادراتی تشخیص این موضوع است که فرصتی برای صادرات وجود دارد. یکی دیگر از دلایل نادیده گرفتن بازارهای بین‌المللی توسط کارآفرینان، فقدان اطلاعات دربارهٔ چگونگی آغاز این فعالیت است. کلید موفقیت در بازارهای بین‌المللی، انتخاب بازار هدف و طراحی استراتژی مناسب برای رسیدن به آن است. این کار مستلزم دسترسی به اطلاعات و انجام تحقیقات است. اگر چه طیفی از سازمان‌های دولتی و

خصوصی حجم قابل توجهی از اطلاعات بازاریابی بین‌المللی را در اختیار دارند، بسیاری از مالکان شرکت‌های کوچک هیچگاه از آنها استفاده نمی‌کنند. یک استراتژی موفق بازاریابی جهانی به این امر واقف است که تمام بازارهای بین‌المللی یکسان نیستند. شرکت‌ها باید انعطاف‌پذیر بوده و مایل به تغییراتی در کالاها و خدمات خود بوده، برنامه‌های پیشبرد فروش را به اجرا گذاشته، از بسته‌بندی مناسب استفاده کرده و تکنیک‌های فروش را بکار گیرند.

یکی دیگر از علل ناتوانی شرکت‌های کوچک، تأمین منابع مالی کافی برای صادرات است. مؤسسات مالی که به شرکت‌های کوچک‌تر سرویس‌دهی می‌کنند غالباً تجربه کافی در تأمین مالی فروش بین‌المللی نداشته و مایل به پذیرش سطح بالاتری از ریسک ایجاد شده برای خود نیستند.

15-3-2: موانع بین‌المللی

موانع داخلی تنها موانعی نیستند که کارآفرینانی با اندیشه صادرات باید بر آنها غلبه کنند. بعضی از کشورها موانعی بر سر راه تجارت آزاد ایجاد می‌کنند. دو نوع از موانع بین‌المللی بصورت رایج وجود دارند. موانع تعرفه‌ای و موانع غیرتعرفه‌ای.

موانع تعرفه‌ای¹: تعرفه مالیات یا عوارضی است که دولت‌ها بر کالاها و خدمات وارد شده به آن کشور وضع می‌کنند. اعمال تعرفه‌ها منجر به افزایش قیمت کالاها و وارداتی شده، از جذابیت آنها برای مصرف‌کنندگان کاسته و از تولیدکنندگان داخلی کالاها و خدمات محافظت می‌کنند. سیستم تعرفه‌ای که در سال 1790 توسط الکساندر همیلتون در ایالات متحده ایجاد شد، بخش اعظمی از درآمدهای فدرال را برای حدود صد سال تأمین می‌کرد. در حال حاضر، برنامه تعرفه‌های هماهنگ که تعرفه کالاها و وارداتی به ایالات متحده را معین می‌کند، شامل 37,000 نوع کالا است. یک سوم تمام محصولات وارد شده به ایالات متحده مشمول تعرفه هستند ولی میانگین تعرفه صنعتی ایالات متحده دو درصد است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه تعرفه‌هایی را وضع می‌کنند که دوازده برابر قیمت کالاها و وارداتی است.

موانع غیرتعرفه‌ای²: بسیاری از کشورها تعرفه‌های وضع شده بر کالاها و خدمات ورودی به مرزهای آن کشور را کاهش داده ولی بر سایر ساختارهای غیرتعرفه‌ای مثل موانع تجارت حمایت‌گرایانه³ تکیه می‌کنند.

سهمیه‌ها⁴: بجای اعمال یک تعرفه مستقیم بر یک کالای وارداتی مشخص، کشورها غالباً از سهمیه‌ها برای محافظت از صنایع خود استفاده می‌کنند. سهمیه حدی برای میزان کالاها و وارداتی به یک کشور است. تحت توافق نامه منسوجات و پوشاک (ATC)⁵، بسیاری از کشورها از جمله ایالات متحده، سهمیه‌هایی را برای پوشاک و منسوجات وارداتی از کشورهایی مثل چین و ویتنام وضع کرده‌اند. در اول ژانویه 2005، به اجبار سازمان تجارت جهانی، ایالات متحده سهمیه‌های اقلام مذکور را برداشته و به ATC خاتمه داد. منسوجات وارداتی به ایالات متحده و اتحادیه اروپا از چین، بطور خاص به میزان چهل درصد افزایش یافته و ظرف یکسال، هم ایالات متحده و هم اتحادیه اروپا شروع به مذاکرات مجدد درباره سهمیه‌ها نمودند (توافق‌نامه‌ای که تحت عنوان "محافظت" نامیده می‌شود) و آنرا برای نیمی از محصولات صادراتی چین به این کشورها وضع کرده‌اند که شامل لباسهای زیر زنانه، حوله حمام، جوراب، لباسهای پشمی و بسیاری از اقلام دیگر است.

تحریم‌ها⁶: تحریم عبارتست از ممنوعیت کلی واردات یک محصول خاص. انگیزه تحریم همیشه اقتصادی نیست ولی می‌تواند شامل اختلاف-نظریهای سیاسی، مشاجرات زیست‌محیطی، تروریسم و سایر موضوعات باشد. بعنوان مثال، ایالات متحده تحریم‌هایی را برای محصولات بعضی کشورها وضع می‌کند که تاکنون شامل کوبا، ایران، عراق و کره شمالی شده است. در سایر موارد، تحریم‌ها از تفاوت‌های فرهنگی نشأت می‌گیرد. بعنوان مثال، ایالات متحده بر اساس قانون محافظت از پستانداران دریایی ممنوعیت‌هایی را برای محصولات تولیدشده از خوک دریایی در نروژ وضع کرده است. محصولات تولیدشده از فک دریایی یک صنعت چند میلیون دلاری را در نروژ تشکیل داده و این کشور برای حذف این تحریم‌ها فشار وارد آورده و اینگونه بحث می‌کند که این فک‌ها در زمرة گونه‌های در معرض خطر انقراض نیستند.

1 . tariff barriers

2 . nontariff barriers

3 . protectionist trade barriers

4 . quotas

5 . Agreement on Textiles and Clothing

6 . embargoes

دامپینگ (قیمت شکنی)¹: در تلاش برای کسب سریع سهم بازار، بعضی از شرکت‌ها مبادرت به دامپینگ نموده و مقادیر زیادی از کالاها را با قیمت‌هایی کمتر از بهای تمام‌شده در کشورهای خارجی می‌فروشند. ایالات متحده در زمینه فولاد، تلویزیون، کفش و تراشه‌های کامپیوتری در سال‌های گذشته در معرض خطر دامپینگ قرار گرفته است. در قانون ضد دامپینگ ایالات متحده، یک شرکت آمریکایی که شکایتی را در این زمینه مطرح می‌کند باید اثبات کند که قیمت‌های شرکت خارجی پایین‌تر از قیمت شرکت مبدأ بوده و شرکت‌های آمریکایی مستقیماً بر اثر این فرآیند در معرض آسیب قرار گرفته‌اند. اخیراً اتحادیه اروپا ادعا کرده است که ویتنام و چین در حال دامپینگ کفش‌های خود در کشورهای عضو این اتحادیه بوده و قیمت‌هایی را منظور می‌کنند که پایین‌تر از بهای تمام‌شده تولید آنهاست. تولیدکنندگان سنتی کفش در اروپا که با رقابت شدیدی از سوی خاور دور مواجهند مرتباً به اتحادیه اروپا فشار می‌آورند تا تعرفه کفش‌های وارداتی را افزایش دهند تا بتوانند سهم آنها از بازار داخلی را حفظ کنند.

15-3-3: موانع سیاسی

کارآفرینانی که وارد عرصه جهانی می‌شوند سرعت یک مسیر پر پیچ و خم آشفستگی‌های سیاسی را تجربه می‌کنند. اگرچه بسیاری از مالکان شرکت‌های آمریکایی از مقررات دولتی بیش از حد در ایالات متحده گله می‌کنند، غالباً بواسطه شبکه پیچیده مقررات دولتی، قانونی و موانعی که در کشورهای خارجی با آنها مواجه می‌شوند حیرت‌زده می‌شوند. شرکت‌هایی که مبادرت به انجام فعالیت‌های بازرگانی در کشورهایی می‌کنند که از نظر سیاسی خطرناک به حساب می‌آیند، با خطرات کاملاً واقعی از سوی دولت‌هایی مواجه می‌شوند که مبادرت به مصادره اموال شخصی آنها می‌کنند. کودتاها یا که با هدف سرنگونی احزاب حاکم به مورد اجرا گذاشته شده یا آدم‌ربایی، بمب‌گذاری و سایر اقدامات خشونت‌آمیز علیه مؤسسات بازرگانی و کارکنان آنها در زمره خطرات سیاسی به حساب می‌آیند. سرمایه‌گذاری چند میلیون دلاری آنها ممکن است در اثر یک کودتای دولتی یا تصویب قانونی مبنی بر ملی کردن یک صنعت از بین برود.

15-3-4: موانع بازرگانی

شرکت‌های آمریکایی که فعالیت‌های خود را در سطح بین‌المللی انجام می‌دهند سرعت می‌آموزند که روش‌ها و مقررات بازرگانی در سرزمین‌های خارجی می‌توانند با موارد مشابه در ایالات متحده کاملاً متفاوت باشند. کپی کردن فعالیت‌های انجام شده در بازار داخلی (که کاملاً موفقیت‌آمیز نیز بوده‌اند) و استفاده از آنها در بازارهای خارجی همیشه ایده خوبی نیست. شاید بزرگترین شوک در حوزه مدیریت منابع انسانی است که در آن، مدیران بین‌المللی در می‌یابند که شیوه‌های رایج در ایالات متحده مثل اضافه کاری و مزایای کارکنان در سایر فرهنگ‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بوده، با استقبال مواجه نشده یا حتی ممنوع است. مالکان شرکت‌های تازه‌کار در عرصه تجارت بین‌المللی در بعضی مواقع با شوک بزرگی در زمینه طیف گسترده‌ای از هزینه‌های نیروی کار مواجه می‌شوند. در بعضی کشورها، آن چیزی که یک نرخ "قابل مذاکره"² درباره دستمزد نیروی کار به نظر می‌رسد پس از در نظر گرفتن کیفیت نیروی کار و امتیازاتی که دولت‌ها طلب می‌کنند سر به فلک خواهد زد. این امتیازات می‌توانند شامل اقامتگاه کارکنان، خوراک و پوشاک آنها، مشارکت در سود و افزایش تعطیلات باشد. در بسیاری از کشورها، اتحادیه‌های کارگری تقریباً در هر شرکتی وجود دارند و نقش بسیار مهم‌تری در مقایسه با اتحادیه‌های کارگری در ایالات متحده بازی می‌کنند. اگرچه روابط بین مدیریت و اتحادیه کارگری به اندازه این روابط در ایالات متحده خصمانه نبوده و اعتصاب در این کشورها چندان رواج ندارد، اتحادیه‌ها می‌توانند به میزان قابل توجهی توانایی رقابت مؤثر یک شرکت بین‌المللی را به امری پیچیده تبدیل کنند.

15-3-5: موانع فرهنگی

فرهنگ یک کشور شامل اعتقادات، ارزشها، دیدگاهها و مواردی است که شهروندان در آن سهیم هستند. تفاوت‌های فرهنگی بین کشورها یکی دیگر از موانع تجارت بین‌المللی است. تنوع زبان‌ها، فلسفه‌های بازرگانی، روشها و سنت‌ها سبب می‌شود که تجارت بین‌المللی پیچیده‌تر از فروش کالاها به شرکت‌های داخلی شود. به مثال‌های زیر توجه کنید:

¹ . dumping

² . bargain

- یک کارآفرین آمریکایی که مایل به توسعه فعالیت‌های خود به اتحادیه اروپاست، وارد دفتر مرکزی شریک بازرگانی بالقوه خود در فرانسه می‌شود. او مطمئناً با گام‌های بلند به سمت اتاق ملاقات رفته، مشتاقانه دست میزبان را فشرده، با دست به پشت کمر او زده و می‌گوید، “تونی من چیزهای زیادی درباره تو شنیده‌ام. لطفاً مرا بیل صدا بزن”. او با کمال اشتیاق مزایای محصول خود را شرح داده، سامسونت خود را باز کرده و مستقیماً به سراغ اصل موضوع می‌رود. مدیر شرکت فرانسوی مؤدبانه از او معذرت خواسته، و در حالی که از گستاخی و بی‌ادبی این آمریکایی شگفت‌زده شده است، قبل از شروع مذاکرات اتاق را ترک می‌کند. بی‌ادبی و رفتار ناپسند؟ بله، از دید مدیر فرانسوی چنین است.
- یکی دیگر از مالکان شرکت‌های آمریکایی به توکیو پرواز می‌کند تا قراردادی را با یک مدیر ژاپنی منعقد کند. پس از ورود، هنگامی که میزبان او را به بازی گلف دعوت می‌کند بسیار خوشحال می‌شود. او به خوبی بازی می‌کند و با چند ضربه درصدد برنده شدن در این بازی است. مدیر ژاپنی روز بعد نیز او را دعوت به بازی می‌کند و او مجدداً با چند ضربه بازی را می‌برد. مجدداً در روز سوم او به بازی دعوت می‌شود و در این لحظه آمریکایی مذکور می‌پرسد، “ولی ما اینجا هستیم که فعالیت بازرگانی خود را شروع کنیم؟” میزبان او که از این سؤال شگفت‌زده شده است می‌گوید، “ولی ما در حال انجام فعالیت بازرگانی خود هستیم”.
- یک آمریکایی به مالزی می‌رود تا قرارداد مهمی را منعقد کند. در یک مراسم جالب، او به مردی معرفی می‌شود که تصور می‌کند نام او “راجر” است. در طول مذاکرات، او مرد مذکور را “راج” صدا می‌زند ولی نمی‌داند که مشتری مذکور یک “راجا” است که یک عنوان اشرافی است نه یک نام.
- یکی از شرکتهای فروشنده تیغ اصلاح به زنان هلندی، یک برنامه تجاری تلویزیونی را تهیه می‌کند که نشان‌دهنده محصول مذکور است. متأسفانه این تبلیغات یک شکست کامل به حساب می‌آید چرا که نام محصول مذکور یکی از اصطلاحات مورد استفاده “همجنس‌بازان” بوده و هلندی‌ها برداشت خوبی در این زمینه ندارند.
- هنگامی که بازرگانان برای اولین مرتبه وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند از تفاوت‌های موجود در عادات، آداب و رسوم فرهنگ‌های خارجی شگفت‌زده می‌شوند. بعنوان مثال، در سناریوی اول، اگر کارآفرین مذکور تحقیقات خود را بخوبی انجام داده بود، باید می‌دانست که فرانسوی‌ها بسیار رسمی بوده و ابزار احساسات و با دست به پشت کسی زدن در آنجا یک خط قرمز¹ به حساب آمده و هیچگاه از اسامی کوچک در روابط بازرگانی خود استفاده نمی‌کنند (حتی همکاری که سال‌های سال است با یکدیگر کار می‌کنند). در سناریوی دوم، مدیر مذکور باید می‌دانست که ژاپنی‌ها اهمیت زیادی برای توسعه روابط شخصی قبل از تعهد به انجام فعالیت‌های بازرگانی قائل هستند. بنابراین، انجام بازی گلف دقیقاً به همین دلیل انجام گرفته است. بازی بخش لاینفکی از یک رابطه بازرگانی به حساب می‌آید.
- درک و توجه به این تفاوت‌های فرهنگی ظریف یکی از مهم‌ترین نکات کلیدی در موفقیت شرکت در سطح بین‌المللی است. برگزاری یک جلسه بازرگانی با یک مدیر خارجی، به همان شیوه‌ای که با یک آمریکایی انجام می‌شود، می‌تواند از همان آغاز معامله مذکور را محکوم به شکست کند. آن دسته از آداب و رسوم و رفتارهای بازرگانی که در ایالات متحده قابل قبول و حتی مورد انتظار هستند ممکن است در سایر کشورها جزو موارد ممنوعه باشند.
- کارآفرینانی که نمی‌توانند به تفاوت عادات، آداب و رسوم فرهنگ‌هایی که به انجام فعالیت‌های بازرگانی در آنها امیدوارند پی ببرند دچار یک نقطه‌ضعف اساسی هستند. داستان مدیران شرکت‌هایی که نادانسته به هم‌تایان خارجی خود اهانت کرده‌اند داستان هزار و یک شب است و مرتباً هزینه‌های مربوط به عدم توجه به تفاوت‌های فرهنگی را به ما نشان می‌دهد.
- فرهنگ، آداب، رسوم و هنجارهای رفتاری به میزان قابل توجهی بین کشورهای مختلف با یکدیگر متفاوت بوده و تأثیرگذاری صحیح نقشی حیاتی در ایجاد یک رابطه بازرگانی بلندمدت دارد. نکات زیر را در نظر بگیرید:
- در انگلستان، بازرگانان انجام شیوه مناسب فعالیت‌های بازرگانی را در قالب یک چارچوب رسمی و رعایت احتیاط‌های لازم بسیار مهم می‌دانند. رفتارهای خشن مثل با دست به پشت کمر کسی زدن یا افراط در مصرف الکل یا نمایش ثروت و تفاخر شیوه‌های پسندیده‌ای نیست. انگلیسی‌ها به تاکتیک‌های فروش تهاجمی پاسخ مناسبی نمی‌دهند ولی از آن دسته از مدیرانی که رفتار خوبی دارند خرسندند. رعایت ادب و شیوه‌های بی‌عیب و نقص ابزار مناسبی برای انجام موفق فعالیت‌های بازرگانی هستند.

¹ . taboo

- مدیران ژاپنی انجام فعالیت‌های بازرگانی را مثل انگلیسی‌ها می‌دانند ولی بر رسمیت، نزاکت و احترام تأکید می‌ورزند. در طول مذاکرات انتظار شنیدن "نه" را از ژاپنی‌ها نداشته باشید. آنها نمی‌خواهند بصورت تهاجمی عمل کرده یا حالت متخاصم به خود بگیرند. ژاپنی‌ها به جای گفتن نه می‌گویند، "بسیار مشکل است"، "اجازه دهید در مورد این قضیه فکر کنیم" یا "بعداً در مورد این قضیه با شما صحبت می‌کنیم". به همین ترتیب، شنیدن "بله" از یک مدیر ژاپنی لزوماً به معنای ظاهری آن نیست. این می‌تواند به معنای "می‌فهمم"، "به حرف تو گوش می‌دهم" یا "من منظور تو را نمی‌فهمم ولی نمی‌خواهم ناراحت کنم" باشد.
- در هند، یک دست دادن آرام و اجتناب از تماس چشمی، علامت ضعف یا عدم علاقه نیست بلکه نشانی از احترام است.
- هنگام انجام فعالیت بازرگانی در یونان، مدیران آمریکایی باید مراقب حرکات دست خود باشند. تکان دادن دست که در ایالات متحده به معنی "خداحافظی" است در یونان یک توهین به حساب می‌آید.
- در ژاپن و کره جنوبی مبادله کارت‌های ویزیت، که در ژاپن به عنوان میشی¹ نامیده می‌شود، یک وظیفه مهم بازرگانی است (بر خلاف انگلستان که مبادله کارت کمتر رایج است). یک مدیر غربی که کارت ویزیت همتای ژاپنی خود را پذیرفته، آنرا در جیب خود گذاشته یا با عجله چیزهایی را در پشت آن می‌نویسد مرتکب یک خطای فاحش شده است. سنت در آنجا می‌گوید که با کارت ویزیت باید درست همانند مالک آن با کمال احترام برخورد کرد. مسافران باید کارت ویزیت خود را با دو دست نشان داده و کارت مذکور به طریقی قرار گیرد که دریافت‌کننده بتواند آنرا بخواند (روی کارت باید به زبان ژاپنی چاپ شده و رعایت تواضع و ادب امری ضروری است).
- خوشامدگویی مناسب یک مدیر ژاپنی شامل تعظیم و دست دادن، نشان‌دهنده احترام به فرهنگ طرف مقابل است. در بسیاری از کسب و کارهای سنتی ژاپنی، مبادله هدایا در اولین جلسه گزینه مناسبی است. علاوه بر این، علاقه به بازی گلف (ژاپنی‌ها به این بازی بسیار علاقه‌مندند) یک مزیت بسیار مهم برای کسب موفقیت در فعالیت‌های بازرگانی در ژاپن به حساب می‌آید.
- کارآفرینانی که مایل به مشارکت صمیمانه در کارآئوکه²، یک فعالیت بازرگانی استاندارد در تایوان هستند احتمالاً موفق به انعقاد قراردادهای بیشتری در آنجا خواهند شد (برنامه کارآئوکه به همخوانی با استفاده از موسیقی پخش شده اطلاق می‌شود). پس از یک روز کامل در جلسه بازرگانی، گروهی از تجار تایوانی آقای پام مارون، مؤسس شرکت آگراکوئست، یک شرکت بیوتکنولوژی تولیدکننده محصولات ضد آفت را دعوت کردند تا یک برنامه کارآئوکه با او داشته باشند. او می‌گوید، "من شعر مای - وی از فرانک سیناترا³ را خوانده و معامله را تمام کردم". هنگام ارائه هدیه در خاور دور احتیاط را پیشه کنید. اگر چه ارائه هدیه یک فرآیند استاندارد در ژاپن به حساب می‌آید، تجار سایر کشورها، از جمله مالزی، ممکن است هدیه را بعنوان رشوه تلقی کنند. در بسیاری از کشورها، هدایایی مثل گل نامناسب تلقی می‌شوند چرا که نشانه توجه رمانتیک و عشقی هستند. در کره جنوبی، دادن ساعت بعنوان هدیه، دلالت ضمنی بر خوش‌شانسی دارد ولی در چین علامتی ناخوشایند به حساب می‌آید.
- شکل ظاهری و سبک لباس پوشیدن از اهمیت زیادی نزد بازرگانان ایتالیایی برخوردار است. آنها ظاهر و تخصص مدیران را در کنار کیفیت کالا و خدمات آنها مورد ارزیابی قرار می‌دهند. ایتالیایی‌ها انتظار دارند که برنامه‌های ارائه شده بصورتی سازماندهی شده، شفاف و دقیق باشد. یک قفسه از لباس‌های شیک رسمی در ایتالیا یک دارایی به حساب می‌آید. اگر یک تاجر ایتالیایی از یک دست دادن طولانی استفاده کرده یا هنگام انجام فعالیت‌های بازرگانی در بعضی از مواقع به شما دست بزند از این امر تعجب نکنید.
- در مکزیک قرار ملاقات از طریق یک مکزیکی که ارتباط خوبی با شرکت مذکور دارد سبب تضمین یک معامله بازرگانی موفق خواهد شد. به قول یکی از کارشناسان، "مردم مکزیکی معاملات خود را تنها با اشخاصی انجام می‌دهند که آنها را شناخته، دوست داشته یا با آنها ارتباط دارند". چون خانواده و سنت از اولویت‌های بالای مکزیکی‌ها به حساب می‌آیند، کارآفرینانی که به بحث درباره میراث خانوادگی خود پرداخته و اطلاعات کافی درباره تاریخ مکزیکی دارند یک گام از سایرین جلوترند. در جلسات بازرگانی، تماس چشمی طولانی امری دور از ادب تلقی می‌شود.
- در چین، کارآفرینان نیازمند مقدار قابل توجهی از 3P⁴ هستند: صبر، صبر و صبر. هیچ چیزی در چین، خصوصاً فعالیت‌های بازرگانی به سرعت اتفاق نمی‌افتد و کارآفرینانی که در صدد انجام فعالیت‌های بازرگانی در آنجا هستند باید در این زمینه پافشاری کنند. در صحبت‌ها و مذاکرات،

1 . meishi

2 . karaoke

3 . Frank Sinatra

4 . Patience, Patience, Patience

دوره‌های سکوت امری رایج به حساب می‌آید. اینها علامت ادب و تفکر هستند. چینی‌ها فضای شخصی را متفاوت از آن چیزی می‌دانند که آمریکایی‌ها در ذهن خود دارند. در صحبت‌های عادی، آنها نزدیک‌تر از هم‌تایان آمریکایی خود در کنار یکدیگر می‌ایستند.

- در حاشیهٔ اقیانوس آرام، کارآفرینان باید به خاطر داشته باشند که هر یک از کشورها دارای فرهنگ و اصول بازرگانی منحصر به فرد خاص خود است. آغاز روابط بازرگانی با مشتریان در حاشیهٔ اقیانوس آرام معمولاً نیازمند برقراری تماس از طریق یک شخص ثالث است چرا که مدیران آسیایی مایل به انجام فعالیت‌های بازرگانی با کسانی هستند که آنها را می‌شناسند. علاوه بر این، ایجاد روابط فردی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. بسیاری از معاملات بازرگانی این بخش از جهان به شکل غیررسمی انجام می‌شود.
- کارآفرینان آمریکایی که مبادرت به انجام فعالیت‌های بازرگانی در حاشیهٔ اقیانوس آرام می‌کنند باید از تکنیک‌های فروش تهاجمی دوری کنند چرا که منجر به انصراف فوری بسیاری از تجار آسیایی خواهد شد. هماهنگی، صبر و اتفاق نظر منجر به همکاری‌های بازرگانی مناسبی در این بخش از جهان خواهد شد. همچنین، بهتر است از اهمیت مستندات قانونی در مذاکرات کاسته و آنرا به حداقل برسانید. اگرچه انعقاد مکتوب معاملات و توافق‌نامه‌های تجاری همیشه توصیه می‌شود، تلاش برای مذاکره دربارهٔ جزئیات قرارداد (آنگونه که بسیاری از تجار آمریکایی تمایل به انجام آن دارند) منجر به توهین به بسیاری از آسیایی‌هایی خواهد شد که معاملات خود را عمدتاً بر اساس اعتماد و منافع متقابل تنظیم می‌کنند.



شما نیز مشاور باشید

در راه ژاپن

تاد میرز، رئیس یک شرکت تولیدی می‌گوید، "بسیار سخت است باور کنم که فقط ظرف چهارده ماه چه راه طولانی را طی کرده‌ایم." دی رادا، مدیر بازاریابی شرکت نیز حرف او را تأیید کرد. او گفت، "هنگامی که شروع به اجرای این ایدهٔ بازرگانی بین‌المللی نمودیم، هیچ اطلاعی در مورد پیچیدگی یا زمان‌بر بودن آن نداشتیم. ما کاملاً مبتدی بودیم! کدام‌یک از ما می‌توانست با خود فکر کند که امکان فروش محصولات ما در ژاپن وجود دارد؟" هال میلام، مدیرفروش شرکت گفت، "درست است ولی به نظر می‌رسد که در این فرآیند سود بزرگی عاید ما شده است."

همانطور که این سه نفر در حال جشن موفقیت خود در رساندن شرکت به عرصهٔ کسب و کار بین‌المللی بودند، نسبت به این کار افتخار کرده و خوشحال بودند که چیزهای زیادی را در یک دورهٔ زمانی کوتاه آموخته‌اند. با این وجود، خوشحالی آنها همراه با نوعی اضطراب بود چرا که میرز و رادا درصدد مسافرت به خارج از کشور برای ملاقات با چندین توزیع‌کنندهٔ بالقوهٔ محصولات شرکت بودند. ظرف یک هفته، آنها در ژاپن مشغول مذاکره با بازرگانانی بودند که قبلاً با آنها ملاقات نکرده و به زبان بومی آنها صحبت نکرده بودند. رادا گفت، "من نمی‌دانم که در ژاپن چگونه باید بگویم متشکرم. تلفظ آن اینگونه است دو-اومو-آ-ری-قا-تو."

میلام به شوخی گفت، "شما باید احتمالاً بیاموزید که چگونه باید به زبان ژاپنی اینها را نیز بگویید، "دستشویی کجاست؟" یا "ما گم شده‌ایم. ممکن است ما را به خانه ببرید؟"

میرز می‌گوید، "می‌دانید که باید حتی‌الامکان اطلاعاتی را دربارهٔ انجام فعالیت‌های بازرگانی در ژاپن کسب کنید. من می‌دانم که شیوهٔ آنها کاملاً متفاوت با شیوه‌هایی است که ما در اینجا دنبال می‌کنیم."

میلام گفت، "مثل...؟"

رادا گفت، "شما چیزهای کمی دربارهٔ این موضوع می‌دانید. من می‌دانم که آنها ارزش قابل توجهی برای مبادلهٔ کارت ویزیت قائل می‌شوند. آنها از آن تحت عنوان میثی نام می‌برند. در حقیقت، من کارت‌هایی را برای تاد و خودم به زبان انگلیسی در یک طرف و به زبان ژاپنی در طرف دیگر چاپ کرده‌ام. هنگامی که کارت آنها را می‌گیرید، آنرا مستقیماً در جیب خود نگذاشته یا یادداشت‌هایی را در پشت آن ننویسید. این امر یک اهانت به حساب می‌آید."

میرز گفت، "شوخی می‌کنی؟ من نمی‌دانستم که..."

رادا گفت، "من تصور می‌کردم که باید هدایایی را به مهمانان بدهیم. من همهٔ آنها را در کاغذهای سفید با این رُبانهای قرمز بزرگ پیچیده‌ام."

میلام پرسید، "می‌خواهی به آنها چه هدیه‌ای بدهی؟"

من یکسری لباس‌های گلف زیبا همراه با لوگوی شرکت تهیه کرده و سپس پرچم‌های ژاپن و آمریکا را بصورت ضربدری در کنار یکدیگر بدان می‌افزایم."

"عالیست! آنها باید آنرا دوست داشته باشند."

رادا گفت، "ما بروشورهایی حاوی محصولات خود، ماهیت منحصر به فرد و کیفیت عالی آنها تهیه کرده‌ایم. من آنها را به زبان ژاپنی و مختص همین سفر تهیه کرده‌ام. تمام رنگی و پر از تصاویر. این کار برای ما خرج نسبتاً زیادی داشت ولی به نظر من سرمایه‌گذاری عاقلانه‌ای خواهد بود."

میرز گفت، "هنگامی که به آنجا برسیم، برنامه فشرده‌ای خواهیم داشت. باید مستقیماً به سراغ موضوع اصلی کاری رفته، قرارداد را منعقد کرده و سپس به سر قرار بعدی برویم. زمان کافی برای بازدید از آنجا و صحبت نخواهیم داشت. امیدوارم هنگام بازگشت به خانه، قراردادهای امضا شده را داشته باشیم".

میرز گفت، "من فقط امیدوارم که آنها نخواهند ما را با غذاهای اصیل ژاپنی تحت تأثیر قرار دهند. من مردی هستم که فقط غذاهایی از گوشت و سیب‌زمینی را می‌پسندم. من سوشی دوست ندارم ولی شنیده‌ام که مک‌دونالد رستوران‌هایی در ژاپن دارد. فقط امیدوارم که یکی از آنها در نزدیکی ما باشد!"

رادا به شوخی گفت، "پس حس ماجراجویی تو کجا رفته؟ به خاطر داشته باش که ما نمی‌توانیم با مهمانان خود به صورت تهاجمی رفتار کنیم. ما باید نسبت به فرهنگ، عادت‌ها و ذائقه‌های آنها حساس باشیم. فقط امیدوارم که سهواً عملی انجام ندهیم که منجر به رنجش کسی شود."

1- تمهیدات لازم که توسط میرز و رادا برای سفر آینده خود به ژاپن در نظر گرفته‌اند را ارزیابی کنید.

2- با استفاده از کتابخانه و اینترنت بعنوان یک منبع، مطالعاتی را درباره فرهنگ ژاپنی‌ها و فرآیندهای کاری آنها انجام دهید. بر اساس آنچه آموخته‌اید، آیا توصیه‌ای به این افراد برای تغییر طرح‌هایشان دارید؟ شرح دهید.

15-4: توافقی‌نامه‌های تجاری بین‌المللی

با این فرض اساسی که تجارت آزاد بین کشورها منجر به بهبود شکوفایی اقتصادی برای تمام طرف‌های درگیر می‌شود، نیم قرن گذشته شاهد گشایش تدریجی تجارت بین ملت‌ها بوده است. صدها توافق‌نامه بین کشورها در این دوره منعقد شده و هر یک از آنها سهمی در تجارت آزاد در سراسر دنیا داشته‌اند. اگر چه تجارت آزاد و کامل بین مرزهای بین‌المللی هنوز به صورت مبهم باقی مانده است، توافقی‌نامه‌های تجاری زیر منجر به کاهش تعدادی از موانع تجارت آزاد شده است که سالها برقرار بوده‌اند.

15-4-1: سازمان تجارت جهانی (WTO)¹

سازمان تجارت جهانی (WTO) در ژانویه 1995 تأسیس شده و جایگزین توافق‌نامه عمومی تعرفه‌ها و تجارت (GATT)² شده است که اولین توافق‌نامه تجارت جهانی بود که در سال 1947 ایجاد شده و با هدف کاهش تعرفه بین کشورهای عضو طراحی شده بود. در حال حاضر، WTO با 149 کشور عضو تنها سازمان بین‌المللی است که قوانین تجاری را بین کشورها وضع می‌کند. کشورهای عضو بیش از 97 درصد کل تجارت جهانی را در اختیار دارند. قواعد و توافقی‌نامه‌های WTO که سیستم تجاری چندبُعدی نامیده می‌شود حاصل مذاکرات بین کشورهای عضو است. WTO بصورتی فعالانه بدنال اجرای قوانین تعیین شده در مذاکرات اروگوئه درباره GATT از سال 1986 تا 1994 بوده و توافقی‌نامه‌های تجاری دیگری را مورد مذاکره قرار می‌دهد. در موافقت‌نامه WTO، اعضا خود را متعهد به فعالیت‌های تجاری ضدتبعیض می‌کنند. این توافق-نامه‌ها بیانگر حقوق و تعهدات هر یک از کشورهای عضو است. هر یک از کشورهای عضو تضمین‌هایی دریافت می‌کند مبنی بر اینکه با صادرات آن در بازارهای سایر کشورهای عضو به شکلی عادلانه و مناسب برخورد می‌شود. توافق‌نامه عمومی تجارت WTO در زمینه خدمات (GATS)³ مبادرت به شناسایی صنایع خاص شامل بانکداری، بیمه، ارتباطات از راه دور و توریسم می‌کند. علاوه بر این، توافق‌نامه مالکیت معنوی WTO، که دربرگیرنده حق امتیاز، حق نشر و علائم تجاری است، بیانگر قوانینی برای محافظت از ایده‌ها و خلاقیت در بین مرزهاست. علاوه بر توسعه توافق بین کشورهای عضو، WTO بدنال رفع مشاجرات و اختلاف‌نظرهای تجاری بین کشورهای عضو است. سیستم WTO برای تشویق حل مشاجرات از طریق مشورت طراحی شده است. اگر این روش با شکست مواجه شود، WTO روش مرحله به مرحله‌ای در اختیار دارد که می‌تواند منجر به تصویب یک قانون توسط گروهی از متخصصان شود.

15-4-2: NAFTA

توافق‌نامه تجارت آزاد آمریکای شمالی (NAFTA)⁴ یک منطقه آزاد تجاری بین کانادا، مکزیک و ایالات متحده بوده و شامل مجموعه‌ای از کشورهایی است که با یکدیگر توافق کرده‌اند تا موانع تجاری مثل موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای را بین کشورهای عضو برطرف کنند. بر اساس

¹ . World Trade Organization

² . General Agreement of Tariffs and Trade

³ . General Agreement on Trade in Services

⁴ . North American Free Trade Agreement

تمهیدات NAFTA، موانع تجاری بین سه کشور مذکور برداشته می‌شود ولی هر یک از آنها قادر است تعرفه‌های خود برای واردات از کشورهای غیر عضو را وضع کند.

NAFTA یک بازار متحد شامل ایالات متحده، کانادا و مکزیک با 431 میلیون نفر جمعیت و بیش از سیزده تریلیون دلار تولید سالانه کالاها و خدمات را در یکدیگر ادغام کرده است. این توافق‌نامه مهم تجاری، این سه کشور واقع در قاره آمریکای شمالی را به یک مجموعه تجاری واحد تبدیل نموده که از شمالی‌ترین تا جنوبی‌ترین نقطه امتداد می‌یابد. چون کانادا و ایالات متحده عملاً دارای یک توافق‌نامه تجاری آزاد هستند، آن دسته از مؤسسات بازرگانی که بیشترین نفع را از NAFTA می‌برند شرکت‌هایی هستند که با مکزیک در حال انجام فعالیت‌های بازرگانی بوده یا درصد انجام فعالیت‌های بازرگانی هستند. برنامه‌های NAFTA مستلزم کاهش تعرفه‌ها به صفر برای بسیاری از کالاهای مبادله شده بین این سه کشور تا سال 2008 است. تمهیدات NAFTA منجر به بهبود تجارت بین ایالات متحده، کانادا و مکزیک شده است. علاوه بر این، اینکار منجر به سودآورتر شدن تجارت و کاهش دردسر آن برای شرکت‌هایی با اندازه‌های مختلف شده و فرصت‌های جدیدی را برای بسیاری از مؤسسات بازرگانی ایجاد کرده است. در اولین دهه فعالیت NAFTA، تجارت بین این سه کشور 173 درصد افزایش یافته است. این کشورها در حال حاضر روزانه حدود 2/2 تریلیون دلار تجارت سه جانبه با یکدیگر دارند.

از جمله برنامه‌های NAFTA می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- کاهش تعرفه‌ها: کاهش فوری و سپس حذف تدریجی بسیاری از تعرفه‌ها برای کالاهای مبادله شده بین سه کشور مذکور.
- حذف موانع غیرتعرفه‌ای: بسیاری از موانع غیرتعرفه‌ای بر سر راه تجارت آزاد باید تا سال 2008 برطرف شوند.
- تسهیل تشریفات مرزی: مکزیک بطور خاص مرزهای خود را به روی کامیون‌های آمریکایی باز کرده و تشریفات مرزی را آسان کرده است.
- استانداردهای سختگیرانه‌تر در زمینه سلامت و ایمنی: استانداردهایی که در ارتباط با سلامت و ایمنی کارگران هستند باید سخت‌گیرانه‌تر شده و بصورت یکنواخت درآیند.

سیمای یک شرکت

شرکت پالرمو

شرکت پالرمو، یک شرکت خانوادگی مستقر در میلواکی در ایالت ویسکونزین، تولیدکننده پیتزاهای منجمد و نان پیتزا که در سال 1930 توسط جک فالوکا تأسیس شده و توسط مشتریان به عنوان پدر پالرمو شناخته می‌شود، فرآیند توسعه خود را پس از اجرایی شدن NAFTA به کانادا آغاز نمود. با توزیع محصولات باکیفیت خود بین خواروبار فروشان کانادایی و خرده‌فروشان مواد غذایی، محصولات این شرکت بیشترین استفاده را از تمهیدات تجارت آزاد NAFTA برده و درصد توسعه ظرفیت کارخانه خود برای پاسخگویی به تقاضای محصولات در بازارهای کانادا است.

15-4-3: توافق‌نامه تجارت آزاد آمریکای مرکزی (CAFTA)¹

توافق‌نامه تجارت آزاد آمریکای مرکزی (CAFTA) همان نقشی را برای آمریکای مرکزی دارد که NAFTA در آمریکای شمالی دارد. این توافق‌نامه که در دوم اگوست 2005 اجرایی شده برای بهبود تجارت آزاد بین ایالات متحده و شش کشور آمریکای مرکزی منعقد شده که عبارتند از: کاستاریکا، السالوادور، گواتمالا، هندوراس، جمهوری دومینیکن و نیکاراگوئه. صادرات ایالات متحده به این سه کشور بیش از شانزده میلیارد دلار در سال است. علاوه بر کاهش تعرفه بین این کشورها، CAFTA از سرمایه‌گذاری شرکت‌های آمریکایی و مالکیت معنوی آن در این ناحیه حمایت کرده، فرآیند صادرات را برای شرکت‌های آمریکایی تسهیل کرده و امکان دسترسی آسان‌تر به بازارهای آمریکای مرکزی را فراهم آورده است. به عنوان مثال، شرکت Paymaster، شرکت کوچکی که در ایالت ایلینویز واقع شده و تولیدکننده ماشین‌های چاپگر چک و امضاء است، اخیراً اولین فروش خود را پس از اجرای CAFTA در کاستاریکا انجام داده است.

¹ . Central America Free Trade Agreement

15-5: نتیجه‌گیری

- مؤسسات بازرگانی برای رقابتی باقی ماندن باید یک وضعیت جهانی را مدنظر قرار دهند. برای اثربخشی در سطح جهانی، مدیران باید از مهارت‌های کارکنان، منابع شرکت و دانش مشتریان در مرزها و فرهنگ‌های سراسر دنیا استفاده کنند. مدیران همچنین باید بر حفظ ساختارهای رقابتی هزینه تمرکز کرده و بر هسته اصلی تمام فعالیت‌های بازرگانی یعنی مشتری تمرکز کنند! اگر چه هیچ قاعده قطعی برای جهانی شدن وجود ندارد، مؤسسات بازرگانی کوچکی که درصدد تبدیل شدن به رقبای بین‌المللی موفق هستند باید خط‌مشی‌های زیر را مدنظر قرار دهند:
- در کشور خود در هر یک از بازارهای کلیدی سه‌گانه دنیا حضور داشته باشید: آمریکالی شمالی، اروپا و آسیا. این نواحی سه‌گانه در حال ایجاد یک نظم نوین جهانی در تجارت هستند که در سالهای آینده بر بازارهای جهانی تسلط خواهند داشت.
 - به شباهت‌های نواحی مختلفی که در آنها فعالیت می‌کنید توجه کرده ولی تفاوت‌های فرهنگ‌های خاص آنها را نیز مدنظر قرار دهید. اگرچه اتحادیه اروپا یک بلوک تجاری واحد متشکل از 25 کشور است، کارآفرینان باهوش می‌دانند که هر یک از کشورها دارای شرایط فرهنگی منحصر به فرد خود بوده و نباید آنها را بعنوان یک بازار واحد تلقی نمود. حمد مالک، مدیر بازاریابی خاورمیانه شرکت الکترونیکی LG در کره جنوبی می‌گوید، "دیگر آن دوران به سر آمده که شما بتوانید محصول خود را بصورت یک نسخه آماده برای بازارهای جهانی تهیه کنید". شرکت LG در یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه به موفقیت خارق‌العاده‌ای در بازارهای جهانی دست یافته و اینکار را از طریق انطباق محصولات خود متناسب با نیازها و ترجیحات مشتریان انجام داده است. بعنوان مثال در خاورمیانه، این شرکت یخچال‌هایی با قفسه‌های ویژه برای ذخیره خرما می‌فروشد که یکی از مواد غذایی مهم در این بخش از دنیا بوده و بسرعت نیز فاسد می‌شود. در کره، LG یخچالی را می‌فروشد که از کیمچی محافظت می‌کند که یک ترکیب محبوب اما بودار از کلم ترش، سیر و فلفل قرمز بوده و این غذا را از سایر غذاها مجزا می‌کند. در هند، چون بازی کریکت یک ورزش و تفریح ملی به حساب می‌آید، شرکت LG تلویزیون‌هایی را می‌فروشد که یک بازی ویدئویی کریکت در داخل آن تعبیه شده است.
 - محصولات جدیدی را به بازار جهانی ارائه نموده و مطمئن شوید که در سطح و اندازه استانداردهای کیفی کلاس جهانی هستند.
 - با آداب و رسوم و زبان‌های خارجی آشنا شوید. مداوماً در حال بررسی، گردآوری و ایجاد فایلی درباره سایر فرهنگ‌ها، سبک زندگی آنها، ارزش‌ها، آداب و رسوم و فعالیت‌های بازرگانی آنها باشید.
 - بیاموزید که مشتریان خود را از دید فرهنگ خود آنها بنگرید نه فرهنگ خودتان. شکاف‌های فرهنگی را با انطباق فعالیت‌های بازرگانی خود متناسب با ترجیحات و آداب و رسوم آنها پر کنید.
 - جهانی فکر کنید، محلی عمل کنید¹. تصمیماتی جهانی درباره محصولات، بازارها و مدیریت اتخاذ کرده و به کارکنان محلی اجازه دهید تا تصمیمات تاکتیکی درباره بسته‌بندی، تبلیغات و خدمات را اتخاذ کنند.
 - کارکنان چندفرهنگی را استخدام کرده و آنها را حفظ کنید چرا که آنها می‌توانند دیدگاه‌های ارزشمندی درباره پیچیدگی‌های بازار جهانی در اختیار شما قرار دهند. کارآفرینانی که دیدگاهی جهانی دارند مبادرت به شناسایی، پرورش و استفاده از استعدادها و دانش کارکنان چندفرهنگی خود می‌کنند.
 - کارکنان را آموزش دهید که به صورت جهانی بیندیشند. آنها را به سفرهای بین‌المللی اعزام کرده و به تکنولوژی پیشرفته ارتباطی مجهز کنید.
 - مدیران محلی را استخدام کنید تا در دفاتر و شعب خارجی مشغول کار شوند.
 - هر کاری که بهترین به نظر می‌رسد را در آنجا انجام دهید (حتی اگر کارکنان کشور خود را اخراج کرده یا مسئولیت‌های آنها را کم کنید).
 - برای نفوذ به آن دسته از بازارهای خارجی که به تنهایی قادر به نفوذ در آنها نیستید، استفاده از شرکا و سرمایه‌گذاری‌های مشترک را مد نظر قرار دهید.
- جهانی شدن، طبیعتاً می‌تواند یک تجربه ترسناک باشد. با این وجود، بسیاری از کارآفرینانی که مبادرت به انجام این حرکت کرده‌اند، متوجه شده‌اند که مزایای مربوطه بیش از خطرات آن بوده و شرکت‌های آنها بواسطه انجام این عمل قوی‌تر از گذشته شده‌اند.

¹ . glocalize

15-6: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- شرح دهید که چرا جهانی شدن به یکی از اجزای لاینفک استراتژی‌های بسیاری از مؤسسات شرکت‌های کوچک تبدیل شده است.

شرکت‌هایی که وارد عرصه بین‌المللی می‌شوند می‌توانند از مزایای متعددی بهره‌مند شوند که شامل جبران کاهش فروش در بازارهای داخلی، افزایش فروش و سودآوری، توسعه سیکل عمر محصولات، کاهش هزینه‌های تولیدی، بهبود جایگاه رقابتی، افزایش سطح کیفیت و مشتری‌مداری است.

2- استراتژی‌های اصلی شرکت‌های کوچک برای جهانی شدن را شرح دهید.

شاید ساده‌ترین و ارزان‌ترین شیوه انجام فعالیت‌های بازرگانی جهانی توسط یک شرکت کوچک، ایجاد یک سایت اینترنتی باشد. شرکت‌هایی که بدنبال فروش کالاها یا خدمات خود از طریق اینترنت هستند باید یک سیستم مطمئن دریافت سفارشات و پرداخت بهای آنرا برای مشتریان اینترنتی خود ایجاد کنند.

واسطه‌های تجاری مثل شرکت‌های مدیریت صادرات، شرکت‌های تجاری صادراتی، کارگزاران صادراتی تولیدکنندگان، تجار صادرکننده، دفاتر خرید محلی و توزیع‌کنندگان خارجی می‌توانند بعنوان "واحد صادراتی" شرکت‌های کوچک عمل کنند.

در یک سرمایه‌گذاری مشترک داخلی، دو یا چند شرکت کوچک همکاری مشترکی را با هدف صدور کالاها و خدمات خود به خارج از کشور تشکیل می‌دهند. در یک سرمایه‌گذاری مشترک خارجی، یک شرکت کوچک داخلی همکاری مشترکی را با یک شرکت در کشور مورد نظر ایجاد می‌کند.

بعضی از شرکت‌های کوچک با فعالیت تحت لیسانس به سایر کشورها شروع به فعالیت می‌کنند تا بتوانند از حق اختراعات، علائم تجاری، حق نشر، تکنولوژی و فرآیندهای محصولات آنها استفاده کنند.

قرارداد واگذاری امتیاز به یکی از صنایع عمده در ایالات متحده تبدیل شده است. انجمن بین‌المللی قراردادهای واگذاری امتیاز، اینگونه تخمین می‌زند که بیش از بیست درصد از چهار هزار واگذارنده امتیاز در این کشور شعبی را در کشورهای خارجی دارند.

بعضی از کشورها فاقد ارز قوی قابل تبدیل به سایر ارزها بوده و لذا شرکت‌هایی که در آنجا مشغول فعالیت هستند باید بر بیع متقابل یا تهاتر تکیه کنند. بیع متقابل معامله‌ای است که در آن، شرکت فروشنده کالا در کشور خارجی توافق می‌کند که سرمایه‌گذاری و تجارت را در کشور مذکور بهبود دهد. تهاتر مستلزم مبادله کالاها و خدمات در ازای دریافت کالاها و خدمات دیگر است.

اگرچه شرکت‌های کوچک شامل حدود 97 درصد شرکت‌های درگیر در زمینه فعالیت‌های صادراتی هستند تنها 26 درصد ارزش صادراتی آمریکا را تشکیل می‌دهند. با این وجود، شرکت‌های کوچک با درک پتانسیل سودآوری باورنکردنی این فرآیند در حال افزایش سهم در حال رشد خود از طرح‌های بازاریابی هستند.

شرکت‌های کوچک هنگام استقرار در بازارهای بین‌المللی، مکان‌های دفاتر دائمی را برای خود در آنجا راه‌اندازی می‌کنند. اگرچه راه‌اندازی و حفظ دفاتر بین‌المللی می‌تواند بسیار پرهزینه باشد، این عمل فرصت مناسبی را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد تا در تماس نزدیک با مشتریان بین‌المللی خود باشند.

3- شرح دهید که چگونه می‌توان یک برنامه صادراتی رشدیابنده را ایجاد نمود.

ایجاد یک برنامه صادراتی موفق نیازمند صبر و تحقیق است. گام‌های مربوطه عبارتند از: به این موضوع توجه داشته باشید که حتی ضعیف‌ترین شرکت‌ها از پتانسیل صادراتی برخوردارند؛ کالا یا خدمت خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؛ تعهد خود نسبت به صادرات را مورد ارزیابی قرار دهید؛ درباره بازارها تحقیق کرده و بازار هدف خود را انتخاب کنید؛ یک استراتژی توزیع را تهیه کنید؛ مشتری خود را بیابید؛ منابع مالی خود را تأمین کنید؛ کالاها یا خدمات خود را حمل کنید و پول خود را وصول کنید.

4- در مورد موانع عمده تجارت بین‌المللی و تأثیر آن بر اقتصاد جهانی بحث کنید.

سه مانع رایج داخلی بر سر راه تجارت بین‌الملل عبارتند از: این نگرش که، "ما در حد و اندازه‌ای نیستیم که قادر به صادرات باشیم"، فقدان اطلاعات درباره نحوه آغاز فعالیت در تجارت جهانی و فقدان منابع مالی کافی.

موانع بین‌المللی شامل تعرفه‌ها، سهمیه‌ها، تحریم‌ها، دامپینگ و مواقع سیاسی، بازرگانی و فرهنگی هستند.

5- توافق‌نامه‌های تجاری که در قرن 21 بیشترین تأثیر را بر تجارت جهانی دارند بیان کنید: WTO، NAFTA و CAFTA سازمان تجارت جهانی (WTO) در سال 1995 تأسیس شد تا قوانین تعیین‌شده در مذاکرات اروگوئه دربارهٔ GATT از سال 1986 تا 1994 را تغییر داده و در حال مذاکره دربارهٔ سایر توافق‌نامه‌های تجاری است. WTO دارای 149 کشور عضو بوده و بیش از 97 درصد تجارت جهانی را شامل می‌شود. WTO مشاجرات و اختلاف‌نظرهای تجاری بین اعضا را برطرف می‌کند. توافق‌نامهٔ تجارت آزاد آمریکای شمالی (NAFTA) یک منطقهٔ آزاد تجاری بین کانادا، مکزیک و ایالات متحده ایجاد کرده است. این توافق‌نامه مجموعه‌ای را ایجاد کرده که درصدد کاهش موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای تجارت بین کشورهای عضو است. توافق‌نامهٔ تجارت آزاد آمریکای مرکزی (CAFTA) یک منطقهٔ آزاد تجاری بین ایالات متحده و شش کشور موجود در آمریکای مرکزی شامل کاستاریکا، السالوادور، گواتمالا، هندوراس، جمهوری دومینیکن و نیکاراگوئه است. علاوه بر کاهش تعرفه بین این کشورها، CAFTA از سرمایه‌گذاری شرکت‌های آمریکایی و مالکیت معنوی آنها در این ناحیه پشتیبانی کرده، فرآیند صادرات به شرکت‌های آمریکایی را تسهیل کرده و امکان دسترسی به بازارهای آمریکای مرکزی را آسان‌تر نموده است.

15-7: سوالاتی برای بحث

- 1- چرا کارآفرینان باید تفکر جهانی را بیاموزند؟
- 2- چه نیروهایی شرکت‌های کوچک را به سمت بازارهای بین‌المللی هدایت می‌کند؟
- 3- جهانی شدن چه مزایایی را برای مالکان شرکت‌های کوچک به همراه دارد؟ چه خطرات بالقوه‌ای در این فرآیند وجود دارد؟
- 4- استراتژی‌های هشتگانه شرکت‌های کوچک برای جهانی شدن کدامند.
- 5- انواع واسطه‌های تجاری را بیان کنید. آنها چه وظایفی بر عهده دارند.
- 6- سرمایه‌گذاری مشترک داخلی چیست؟ سرمایه‌گذاری مشترک خارجی چگونه است؟ ایجاد یک همکاری مشترک بین‌المللی از طریق یک سرمایه‌گذاری مشترک چه مزایایی به همراه دارد؟ معایب آن کدامند؟
- 7- صادرکنندگانی که برای اولین بار مبادرت به انجام اینکار می‌کنند احتمالاً چه اشتباهاتی را مرتکب می‌شوند؟ گام‌های یک شرکت کوچک برای اجرای یک برنامه موفق صادراتی را بیان کنید.
- 8- مزایای ایجاد مکان‌ها و دفاتر بین‌المللی چیست؟ معایب آن کدام است؟
- 9- مؤسسات بازرگانی هنگام انجام فعالیت‌های بازرگانی بین‌المللی با چه موانعی روبرو می‌شوند. مالک یک شرکت کوچک چگونه می‌تواند بر این موانع غلبه کند؟
- 10- تعرفه چیست؟ سهمیه چیست؟ چه تأثیری بر تجارت بین‌المللی دارند؟
- 11- توافق‌نامه‌های تجاری WTO، NAFTA و CAFTA چه تأثیری بر شرکت‌های کوچکی دارند که درصدد جهانی شدن هستند؟ چه تمهیدات و شرایطی در این توافق‌نامه‌های تجاری وجود دارد؟
- 12- برای کارآفرینی که مایل به راه‌اندازی فعالیت‌های بازرگانی جهانی خود است چه توصیه‌ای دارید؟



فصل 16: ایجاد یک تیم سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی برای نسل آینده

رهبران پیروان خود را ایجاد نمی‌کنند بلکه رهبران بیشتری را به وجود می‌آورند.

تام پیترز

اهداف یادگیری فصل

در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود تا:

- 1- چالش‌های مربوط به نقش کارآفرینان بعنوان رهبر را بیان کرده و بیان کنید که برای تبدیل به یک رهبر موفق به چه چیزهایی نیاز دارید.
- 2- اهمیت استخدام افراد مناسب و نحوه اجتناب از ارتکاب اشتباه در فرآیند استخدام را بیان کنید.
- 3- شرح دهید که چگونه می‌توان یک فرهنگ شرکتی را ایجاد کرد که منجر به تشویق و حفظ کارکنان شود.
- 4- گام‌های مربوط به تهیه یک طرح جانشینی مدیریت را برای شرکت‌های در حال رشد بیان کنید تا یک دوره گذار یکنواخت رهبری و انتقال آن به نسل بعدی را امکان‌پذیر سازد.
- 5- استراتژی‌های خروج کارآفرینان را شرح دهید.

16-1: رهبری در اقتصاد جدید

برای کسب موفقیت، یک کارآفرین باید طیف گسترده‌ای از نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها را در نظر بگیرد ولی هیچ‌یک از آنها مهم‌تر از نقش رهبری نیست. بعضی از کارآفرینان از پذیرش این نقش امتناع می‌کنند ولی باید بیاموزند که در صورتی که مایل به رشد شرکت و تحقق پتانسیل‌های بالقوه آن هستند باید رهبرانی مؤثر باشند. رهبری عبارتست از فرآیند تأثیرگذاری و الهام بخشی به دیگران برای کار در جهت تحقق یک هدف مشترک و واگذاری قدرت و اختیار به افراد برای تحقق هدف مذکور. بدون رهبری توانمند، کارآفرینان و شرکت‌های مطبوع آنها هیچگاه نمی‌توانند به بالاتر از حد متوسط برسند. کارآفرینان می‌توانند رهبری مؤثر را بیاموزند ولی این کار نیازمند تعهد، انضباط و تلاش است. در گذشته، مالکان مؤسسات بازرگانی غالباً بر سبک مدیریتی استبدادی تکیه داشتند که عموماً مبتنی بر دستور و کنترل بود. نیروی کار امروز آگاه‌تر بوده، گزینه‌های بیشتری داشته و از مهارت بالاتری برخوردار است و در نتیجه انتظار سبک رهبری پیچیده‌تری دارد. شرکت‌هایی که نمی‌توانند سبک رهبری مذکور را ارائه کنند در معرض خطر از دست دادن بهترین کارکنان خود هستند.

سرعت بالای تغییر در اقتصاد جدید انتظارات جدیدی از رهبران دارد. تکنولوژی در حال تغییر شیوه کار انسان‌ها و روش‌هایی است که بخش‌های مختلف یک سازمان از آن طریق عمل و با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و رقبا نیز بر آن اساس درصدد سلطه بر بازار هستند. برای حضور در این بازی، شرکت‌ها باید خود را با شرایط و اوضاع جدید فعالیت‌های بازرگانی هماهنگ کرده و این کار نیازمند سبک جدیدی از رهبری است. رهبران شرکت‌های کوچک باید برق‌آسا مبادرت به گردآوری اطلاعات و تصمیم‌گیری نموده و منابع و آزادی عمل کامل را در اختیار کارکنان خود قرار دهند تا بتوانند مشکلات خود را حل کرده و از فرصت‌های پیش‌آمده بهره‌برداری کنند. رهبران مؤثر کارکنان را تقویت می‌کنند تا در جهت حفظ منافع شرکت عمل کنند. بدین ترتیب این رهبران اعتماد را بین کارکنان خود رواج داده و به توانایی آنها برای اتخاذ تصمیمات احترام می‌گذارند. بسیاری از کارآفرینان دریافته‌اند که سبک‌های قدیمی رهبری اثربخشی خود را از دست داده و باید سبک‌های جدید، انعطاف‌پذیر و مناسب‌تری را برای رهبری برگزینند که تناسب بهتری با نیازهای کارکنان دنیای مدرن و شرایط رقابتی امروز داشته باشد.

تا این اواخر، کارشناسان شغل رهبر را به یک رهبر ارکستر سمفونیک تشبیه می‌کردند. همانند رهبر سمفونی، کارآفرین باید مطمئن می‌شد که تمام کارکنان شرکت ساز مناسب را نواخته و تلاش‌های فردی بگونه‌ای با یکدیگر هماهنگ است که یک صدای هارمونیک ایجاد شده و اعضای ارکستر بر اساس این روند هدایت شوند. رهبر این ارکستر (کارآفرین) قدرت را در دست گرفته و تمام تصمیمات درباره نحوه اجرای موسیقی توسط گروه را بدون دریافت هیچگونه بازخوردی از سوی اعضا اتخاذ می‌کند. با این وجود، کارآفرینان موفق امروز عمدتاً همانند رهبر گروه جاز هستند که بواسطه ابتکار، نوآوری، خلاقیت و سبک آزاد خود از دیگران متمایزند. ماکس دِپری، مدیرعامل قبلی شرکت هرمن میلر، یک تولیدکننده بسیار موفق تجهیزات اداری، ارتباط مذکور را به این شکل بیان می‌کند:

رهبران گروه جاز¹ باید موسیقی را انتخاب کرده، موزیسین‌های مناسب را یافته و برنامه خود را بصورت عمومی اجرا کنند. با این وجود، تأثیر برنامه اجرا شده به عوامل متعددی بستگی دارد که شامل محیط، نوازندگان، نیاز افراد به فعالیت فردی و گروهی، وابستگی کامل رهبر به اعضای گروه، مهارت افراد و غیره است. رهبر گروه جاز فرصت منحصربه‌فردی در اختیار دارد تا بهترین نوازندگان را انتخاب کند. ما باید رهبری را از رهبران گروه جاز بیاموزیم چرا که در جاز، تلفیق غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده و استعدادهای افراد ترکیب زیبایی را ایجاد می‌کند.

مدیریت و رهبری یکی نیستند ولی هر دو نقشی اساسی در موفقیت یک شرکت دارند. رهبری بدون مدیریت، لجام‌گسیخته خواهد شد. مدیریت بدون رهبری، فاقد انگیزه خواهد بود. رهبری سبب می‌شود که یک شرکت کوچک فعالیت خود را آغاز کند ولی مدیریت تداوم فعالیت آنرا تضمین می‌کند. به عبارت دیگر، رهبران معماران شرکت‌های کوچک و مدیران سازندگان آن هستند. اگرچه بعضی از کارآفرینان، رهبران ناکارآمدی هستند ولی مدیران خوبی به حساب می‌آیند. سایرین در حالی که رهبران قدرتمندی هستند ولی مدیران ضعیفی به حساب می‌آیند. بهترین شرط برای تحقق مورد اخیر، استخدام افرادی با مهارت‌های مدیریتی قوی برای کمک به اجرای دیدگاه‌ها و بینش‌های خود برای شرکت است. استیفن کوی، نویسنده "رهبری اصولگرا"² تفاوت بین مدیریت و رهبری را بدین شکل بیان می‌کند.

رهبری با انسان‌ها و مدیریت با اشیاء سروکار دارد. شما اشیاء را مدیریت ولی افراد را رهبری می‌کنید. رهبری با بینش سروکار دارد ولی مدیریت با تدارکات مربوط به تحقق بینش مذکور ارتباط دارد. رهبری با انجام کارهای درست سروکار دارد ولی مدیریت بر درست انجام دادن کارها تأکید دارد. رهبری با آن دسته از الگوهای فکری سروکار دارد که شما بر آن اساس فعالیت می‌کنید ولی مدیریت بر اساس الگوهای مذکور عمل می‌کند. ابتدا رهبری و سپس مدیریت می‌آید ولی هر دوی آنها لازم به نظر می‌رسند.

رهبری و مدیریت با یکدیگر پیوندی ناگسستنی دارند. یکی بدون دیگری به معنای بی‌هدفی سازمان خواهد بود. خصوصاً برای شرکت‌هایی که در مرحله رشد قرار دارند رهبری واجد اهمیت است چرا که در این دوران، کارآفرینان در حال استخدام کارکنان بوده (غالباً برای اولین مرتبه)، باید شرکت را جمع و جور کرده و همه افراد سازمان بر مأموریت آن تأکید نمایند چرا که در مرحله رشد، تمام بخش‌های ساختار سازمانی مورد آزمون قرار می‌گیرد. در این مرحله، فروش نظرات رهبر درباره مأموریتها و اهداف بلندمدت و میان‌مدت به تمام افراد نقشی حیاتی در بقا و موفقیت سازمان خواهد داشت.

رهبران مؤثر رفتارهای خاصی از خود نشان می‌دهند. آنها:

- مجموعه‌ای از اعتقادات و ارزش‌ها را برای کارکنان ایجاد کرده و مشتاقانه آنها را دنبال می‌کنند. بینش شرکت بر اساس ارزش‌ها بنا می‌شود. رهبران باید همانند هدایت‌گرانی در تاریکی باشند که دائماً بر اصول، ارزش‌ها و اعتقاداتی نور می‌افشانند که شرکت‌های خود را بر آن اساس بنا کرده‌اند. هر گاه فرصتی پیش آید، کارآفرینان باید بصورت شفاف درباره ارزش‌ها و اصول زیربنایی شرکت با کارکنان و سایر افراد ذی‌نفع صحبت کنند. بعضی از کارآفرینان ممکن است اعتقادی به اینکار نداشته باشند ولی رهبران موفق می‌دانند که باید ارتباط بین ارزش‌ها و مأموریت شرکت را برقرار کنند.

- بینش شرکت را تعریف کرده و مرتباً آنرا تقویت می‌کنند: رهبران مؤثر درک روشنی از مقصدی دارند که شرکت بدنبال رسیدن به آن بوده و بر انتقال بینش مذکور به اطرافیان خود تمرکز دارند. حوزه‌هایی وجود دارد که کارکنان می‌توانند به رهبران خود بگویند که چگونه می‌توان کارها را به شیوه بهتری انجام داد. در یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت "مشاوران مدیریت رایت"، سی درصد کارکنان اذعان کردند که حوزه‌هایی که رهبران آنها بیش از همه نیازمند بهبود آن هستند درگیر کردن کارکنان در تعریف بینش و استراتژی شرکت است. شفافیت هدف نقشی اساسی در

¹ . Jazz

² . principle-centered leadership

یک سازمان موفق دارد چرا که انسان‌ها می‌خواهند بخشی از چیزی باشند که بزرگ‌تر از آن چیزی است که در حال حاضر هستند. با این وجود، هدف باید چیزی بیش از سودآوری فصلی مستمر باشد.

• به کارکنان خود احترام گذاشته و از آنها حمایت می‌کنند. برای کسب احترام کارکنان، رهبران باید ابتدا به کسانی که برای آنها کار می‌کنند احترام بگذارند. رهبران موفق با چنین افرادی با احترام برخورد می‌کنند. آنها می‌دانند که یک نیروی کار وفادار و متعهد ارزشمندترین منبع یک شرکت بوده و با این شیوه با آنها برخورد می‌کنند.

• یک نمونه عملی برای کارکنان خود هستند. اگر رهبران نتوانند به آنچه می‌گویند عمل کنند، صحبت‌های آنها طبعی توخالی بیش نخواهد بود. رهبری که مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول را به کارکنان منتقل کرده و سپس خود بر اساس مجموعه اصول دیگری عمل می‌کند، علائم نامناسبی را برای کارمندان ارسال می‌کند. این رفتار سریعاً منجر به تضعیف اعتبار رهبر بین کارکنان می‌شود چرا که انتظار دارند رهبر به گفته‌های خود عمل کند. به همین علت است که درستی و صداقت شاید مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده اثربخشی یک رهبر باشد.

• جوی از اعتماد را در سازمان ایجاد می‌کنند. رهبرانی که درستی و صداقت خود را نشان می‌دهند سرعت اعتماد کارکنان را جلب می‌کنند. این امر یکی از مؤلفه‌های اساسی موفقیت در سازمان است. صداقت، ارتباطات باز و رهبری مصممی که به گفته‌های خود عمل می‌کند منجر به ایجاد اعتبار در شرکت خواهد شد. تحقیقات نشان می‌دهد که اعتمادسازی بین کارکنان یکی از مهم‌ترین وظایف رهبران است. یکی از مطالعات گسترده بین 62 کشور به این نتیجه رسیده است که در تمام فرهنگ‌های مورد مطالعه، رهبران صادق از ارزش بسیار بالایی نزد کارکنان برخوردار بوده‌اند. جدول 16-1 نشان‌دهنده نتایج مطالعه‌ای است که اقدامات پنجگانه اصلی در زمینه "اعتمادسازی" و "اعتمادشکنی" را نشان می‌دهد.

جدول 16-1

رفتارهای اعتمادساز و اعتمادشکن رهبران

پنج رفتار اصلی اعتمادساز رهبران

- 1- برخورد باز و صادقانه بدون تحریف اطلاعات
- 2- نشان دادن اعتماد به توانایی‌های کارکنان از طریق برخورد با آنها همانند همکاران ماهر و شایسته
- 3- گوش دادن و ارزش قائل شدن برای سخنان دیگران (اگر چه ممکن است با آن موافق نباشند)
- 4- عمل به وعده‌ها و تعهدات
- 5- اجرای شعارها

مهم‌ترین رفتارهای پنجگانه اعتمادشکن رهبران

- 1- ارسال پیام‌های مشوش و عدم درک موضع رهبر توسط کارکنان
- 2- توجه بیشتر به رفاه شخصی
- 3- اجتناب از پذیرش مسئولیت اقدامات انجام شده
- 4- نتیجه‌گیری سریع بدون بررسی واقعیت‌ها
- 5- مخفی کردن اطلاعات یا دروغگویی

• نزد کارکنان ایجاد اعتبار می‌کنند. رهبران مؤثر باید نزد کارکنان خود اعتبار داشته باشند. این امر برای کارآفرینان یک وظیفه چالشی به حساب می‌آید (خصوصاً زمانی که شرکت در حال رشد بوده و آنها از فعالیت‌های روزانه شرکت جدا می‌شوند). برای مقابله با مشکل عدم قابلیت لمس مشکلات کارکنان حین انجام کارها، بسیاری از مدیران بصورت دوره‌ای وارد خط مقدم فعالیت‌ها شده و درصدد خدمت‌رسانی به مشتریان بر می‌آیند. به عنوان مثال، در شرکت هواپیمایی ساوت وست، مدیران ارشد در هر فصل یکروز را صرف بارگیری اثاثیه مسافران هواپیما، کنترل مسافران ورودی به پرواز، خدمت‌رسانی به جای متصدیان پرواز و سایر فعالیت‌هایی می‌کنند که در خط مقدم انجام می‌شود. مدیرعامل یک هتل زنجیره‌ای بزرگ از مدیران خود خواسته حداقل یکبار در سال کارهای کارکنان عادی را انجام دهند. ایده‌ای که در پس این موضوع وجود دارد این است که اگر مدیران ارشد مستقیماً ناظر تأثیر تصمیمات خود بر مشتریان و کارکنان اجرایی باشند، تصمیمات بهتری درباره سیاست‌ها و روش‌های انجام کار خواهند گرفت.

- تلاش‌های کارکنان را بر اهداف چالشی متمرکز کرده و آنها را به سمت این اهداف هدایت می‌کنند. هنگامی که از یکی از کارآفرینان خواسته شد که رهبری را تعریف کند، او گفت، "رهبری عبارتست از توانایی متقاعد کردن انسان‌ها برای طی مسیری که هیچگاه آنرا نپیموده یا مکانی که هرگز در آن نبوده‌اند و انجام مکرر فرآیند مذکور پس از کسب اطمینان از موفقیت‌آمیز بودن آن".
- منابع مورد نیاز کارکنان برای تحقق اهداف را ارائه می‌کنند. رهبران مؤثر می‌دانند که کارکنان نمی‌توانند کار خود را به خوبی انجام دهند مگر اینکه ابزارهای مورد نیاز را در اختیار داشته باشند. آنها نه تنها باید منابع فیزیکی مورد نیاز را برای عملکرد عالی در اختیار کارکنان قرار دهند بلکه منابع نامشهود مثل آموزش، رهبری و سرپرستی را به آنها ارائه کنند.
- با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند. رهبران به این موضوع واقفند که کمک به کارکنان برای تحقق اهداف کلی شرکت تنها بخشی از یک فرآیند ارتباط مؤثر است. تشویق ارائه بازخورد توسط کارکنان و سپس گوش دادن به صحبت‌های آنها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. به عبارت دیگر، آنها می‌دانند که ارتباطات یک خیابان دوطرفه است. ارتباطات باز، هنگامی که شرکت با آینده‌ای مشکل یا نامطمئن روبرو می‌شود از اهمیت بالایی برخوردار است.
- برای تنوع ارزشی و فکری کارکنان خود ارزش قائل می‌شوند. رهبران هوشمند مؤسسات بازرگانی به ارزش مهارت‌ها، توانایی‌ها، زمینه‌های قبلی و علایق کارکنان خود واقفند. هنگامی که این توانایی در مسیر صحیحی قرار گیرد، تنوع می‌تواند یک سلاح قدرتمند در جهت تحقق نوآوری و حفظ یک مزیت رقابتی باشد. رهبران خوب کارکنان خود را شناسایی کرده و تنوع نقاط قوت آنها را درک می‌کنند. موضوع مهم دیگری که برای کارکنان جوان در یک اقتصاد جدید وجود دارد، ظرفیت توانایی رهبر برای همدلی، یعنی توانایی مشاهده قضایا از دیدگاه سایر اشخاص است.
- موفقیت‌های کارکنان را جشن می‌گیرند. رهبران مؤثر به این موضوع واقفند که کارکنان باید افرادی برنده بوده و هر کاری از دست آنها بریاید را برای تشویق عملکرد عالی بین کارکنان خود انجام می‌دهند. پاداش‌های ارائه شده همیشه مالی نیستند. در بسیاری موارد، این پاداش‌ها می‌توانند بصورت ساده به شکل یک یادداشت کتبی تشویقی باشند.
- مایل به ریسک‌پذیری هستند. کارآفرینان بهتر از بسیاری از افراد دیگر می‌دانند که راه‌اندازی یک شرکت نیازمند ریسک‌پذیری است. آنها می‌دانند که برای رقابت باید مداوماً ریسک‌پذیری را در شرکت خود تشویق کنند. آنها هنگامی که عمل نوآورانه‌ای را آزموده و با شکست مواجه می‌شوند به تنبیه متوسل نمی‌شوند چرا که می‌دانند که انجام اینکار مانع بروز خلاقیت در سازمان خواهد شد.
- خلاقیت را بین کارکنان تشویق می‌کنند. به جای تنبیه کارکنانی که از ریسک استقبال کرده و با شکست مواجه شده‌اند، رهبران مؤثر مایل به پذیرش شکست بعنوان بخشی طبیعی از خلاقیت و نوآوری هستند. آنها می‌دانند که رفتارهای نوآورانه کلید موفقیت در آینده بوده و هر کاری از دستشان بر می‌آید را انجام می‌دهند تا بتوانند این تفکر را بین کارکنان خود اشاعه دهند.
- حس شوخ‌طبعی و خوش‌مشربی خود را حفظ می‌کنند. یکی از مهم‌ترین ابزارهای رهبر، حس خوش‌مشربی و شوخ‌طبعی است. بدون این حس، کار می‌تواند برای همه افراد خسته‌کننده و تکراری باشد.

سیمای یک شرکت

شرکت هواپیمایی ساوت وست

هرب کیلر، مدیرعامل قبلی شرکت هواپیمایی ساوت وست شهرت خاصی در این زمینه دارد چرا که مبادرت به ایجاد محیط کاری نموده است که در آن، خنده شاه‌کلید حل مسائل است. او که یکبار سوار بر یک موتورسیکلت هارلی دیویدسون وارد یکی از واحدهای کاری شده و در یکی دیگر از واحدهای سازمانی لباس آلویس پریسلی را پوشیده بود، کارکنان را تشویق می‌کند تا در محیط کار خود شاد باشند. متصدیان پرواز در بعضی مواقع همانند خدمه هواپیما، زباله‌های قفسه‌های بالای سر مسافران را تخلیه نموده یا در داخل هواپیما مبادرت به گفتن جوک‌های خنده‌دار می‌کنند. خدمه این پروازها آموخته‌اند که اطلاعات مربوط به امنیت قبل از پرواز را با آواز و رقص به اطلاع دیگران برسانند. در جشن هالوین، کارکنان لباس‌های سنتی پوشیده و بین مسافران کیک توزیع می‌کنند. فرهنگ شادی در شرکت هواپیمایی ساوت وست منجر به ایجاد یک روحیه مشارکتی شده و مزیت منحصربه‌فردی را در اختیار شرکت قرار می‌دهد که رقبا از آن برخوردار نبوده و کیلر نیز معمار آن است.

• محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن، افراد دارای انگیزه، آموزش و آزادی برای تحقق اهداف تعیین شده هستند. رهبران می‌دانند که موفقیت آنها به موفقیت پیروان آنها گره خورده است.

• رهبران موفق شتاب‌دهنده فرآیند تغییر هستند. با تغییرات سریع بازار و شرایط رقابتی، کارآفرینان باید مداوماً در حال نوآوری در شرکت‌های خود باشند. در عین وفاداری رهبران به ارزش‌ها و اصول زیربنایی شرکت، آنها آماده تغییر بوده و سیاست‌ها، روش‌ها و فرآیندهای درون سازمان را تغییر می‌دهند. اگر شرکتی در مسیر غلط باشد، وظیفه رهبر تشخیص این موضوع و برگرداندن شرکت به مسیر صحیح است. آندی گرو، مدیرعامل قبلی شرکت اینتل، شرکت بزرگ تولیدکننده تراشه‌های کامپیوتری می‌گوید، «هیچ رهبری اطلاعات کافی درباره آینده ندارد تا همیشه تصمیمات بهینه را اتخاذ کند ولی بهتر است مسیر صحیح امروز را انتخاب کرده و با مشکلاتی که فردا با آن مواجه خواهد شد مقابله کند».

• چشم خود را به افق می‌دوزند. رهبران مؤثر هیچگاه از آنچه خود و کارکنانشان تاکنون بدان رسیده‌اند راضی نیستند. آنها می‌دانند که موفقیت دیروز برای حفظ شرکتشان تا ابد کافی نخواهد بود. آنها به اهمیت ایجاد و حفظ تحرک برای رساندن شرکت به مرحله بعدی واقفند. مارکوس باکینگهام، که تقریباً دو دهه از عمر خود را صرف مطالعه رهبران مؤثر نموده است می‌گوید، «وظیفه یک رهبر هدایت مردم به سمت آینده‌ای بهتر است».

صرفنظر از اندازه، هدایت یک سازمان یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌هایی است که تمام کارآفرینان با آن روبرو هستند. با این وجود، از نظر یک کارآفرین، موفقیت در رهبری یکی از عوامل تعیین‌کننده کلیدی در موفقیت شرکت به حساب می‌آید. تحقیقات نشان می‌دهد که سبک بهینه‌ای برای رهبری وجود ندارد. سبک مورد استفاده رهبر تا حدی به وضعیت موجود بستگی دارد. بعضی از وضعیت‌ها بیشترین تناسب را با سبک رهبری مشارکتی دارند ولی در سایر شرایط، سبک استبدادی معمولاً بهترین سبک است. تحقیقات انجام شده توسط دانیل کلمن و سایرین نشان می‌دهد که کارکنان امروز بیشتر به رهبران انعطاف‌پذیر و متواضعی جواب می‌دهند که نتیجه‌گرا بوده و بخشی از وقت خود در سازمان را صرف پرورش سایر رهبران می‌کنند. جدول 2-16 نکات مهمی را در اختیار شما قرار می‌دهد مبنی بر اینکه چگونه می‌توان به یک رهبر موفق تبدیل شد. یک رهبر مؤثر باید وظایف متعددی را انجام دهد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- کارکنان مناسب را به تیم کارآفرینی اضافه کرده و مداوماً مهارت‌های آنها را بهبود دهد.
- یک فرهنگ حفظ کارکنان را ایجاد کند.
- برنامه‌ریزی لازم برای «تحویل پرچم¹» به نسل بعدی رهبری را انجام دهد.

جدول 2-16

نکاتی برای رهبری موفق در اقتصاد جدید

رهبری در دوران گذشته غالباً بدان معنا بود که رهبران تمام پاسخ‌ها را در اختیار داشته و کارکنان مجبور بودند از آنها تبعیت کنند تا به «سرزمین موعود²» برسند. با این وجود، امروزه کارکنان نیازمند سبک رهبری متفاوتی هستند. این سبک مستلزم گوش دادن بیشتر، توانمندسازی بیشتر، تفویض اختیار و تیم‌سازی است. نکات زیر می‌تواند به شما در تبدیل شدن به یک رهبر مؤثر کمک کند:

- 1- رهبران افرادی مطمئن و اعتدال‌گرا هستند. رهبری در ارتباط با قوی‌تر کردن خود نیست بلکه مستلزم توانمندسازی افراد است.
- 2- رهبران افرادی قابل اعتماد هستند. مردم به رهبری که نمی‌تواند به گفته‌های خود عمل کند اعتقادی ندارند. رهبران نیازمند صداقت و صمیمیت هستند. این ویژگی‌ها مبنای اولیه اعتماد هستند.
- 3- رهبران شنوندگان خوبی هستند. رهبران موفق می‌دانند که سرچشمه بعضی از بهترین ایده‌های آنها افرادی هستند که کار مذکور را عملاً بصورت روزمره انجام داده و مایل به گوش دادن به صحبت‌های کارکنان خود هستند. همه فن حریف بودن رهبر و این اعتقاد که رهبر تمام پاسخ‌ها را در اختیار دارد، سبب می‌شود که کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت داده نشوند.
- 4- رهبران در تشویق دیگران خوب عمل می‌کنند ولی هیچگاه راضی نمی‌شوند. رهبران با افزایش استانداردهای عملکرد، مداوماً توان و شهامت خود و کارکنان سازمان را می‌آزمایند. آنها رهبران موفقیت سازمان هستند که هنگام موفقیت افراد را تشویق کرده و هنگام شکست از آنها حمایت می‌کنند.
- 5- رهبران ارتباطات غیرمنتظره‌ای برقرار می‌کنند. رهبران تعامل‌هایی را بین افرادی ایجاد می‌کنند که در غیر این صورت هیچگاه با یکدیگر ارتباط نداشتند.

¹ . passing the torch

² . promised land

- سپس آنها به ایده‌های نوآورانه‌ای که ماحصل تعاملات مذکور بوده گوش فرا داده و بر آن اساس عمل می‌کنند.
- 6- رهبران جهت را مشخص می‌کنند. همانند معجون معجزه‌گر پروفیسور بالتازار¹، این بدان معنا نیست که آنها تمام پاسخ‌ها را در اختیار دارند. رهبران موفق می‌دانند که چگونه سوالات هدفمند و روشنگرانه‌ای را از افرادی بپرسند که می‌توانند دیدگاه‌هایی را دربارهٔ بهترین راهکارها در اختیار آنها قرار دهند. استیو میلر، یکی از مدیران شرکت رویال داچ شیل می‌گوید، ”هیچ رهبری تمام پاسخ‌ها را در اختیار ندارد. راهکارهای واقعی دربارهٔ بهترین شیوهٔ مقابله با چالش‌های حال حاضر باید توسط افرادی به مورد اجرا گذاشته شود که به مسألهٔ مورد نظر نزدیک‌ترند. رهبر باید اینگونه افراد که در خط مقدم فعالیت‌ها مشغول کارند را تقویت کرده، با آنها به چالش برخاسته، منابع مورد نیاز آنها را تأمین کرده و آنها را پاسخگوی اقدامات خویش نماید.“
- 7- رهبران افراد را از خطرات محافظت کرده و آنها را در معرض واقعیت‌ها قرار می‌دهند. مطمئن‌ترین روشی که رهبران می‌توانند سازمان‌های خود را از خطر مصون نگاه دارند این است که همهٔ افراد توجه خود را روی بیش‌ترین سازمان متمرکز کنند. مواجههٔ افراد با واقعیت به معنای الزام سازمان به مواجهه با تغییر است. اگر چه بسیاری از افراد از چندان خوشی نداشته و نسبت به آن مقاومت می‌کنند، رهبران می‌دانند که سازمان‌های آنها باید تغییر کرده و یا خطر عقب‌ماندن را به جان بخرند.
- 8- رهبران مبادرت به ایجاد تغییر نموده و در مقابل ارزش‌هایی که قابل تغییر نیستند ایستادگی می‌کنند. اگرچه تغییر نقشی اساسی در بقای یک سازمان دارد، رهبران باید از ارزش‌ها و اصول محوری در هستهٔ فعالیت‌های اصلی شرکت محافظت کنند. از دست رفتن این ارزش‌ها منجر به از دست رفتن هویت شرکت خواهد شد. با این وجود، رهبران همیشه باید مراقب عادت‌ها و فرضیاتی باشند که شرکت برای تداوم شکوفایی خود باید آنها را تغییر دهد.
- 9- رهبران خود یک نمونهٔ عملی از آنچه می‌گویند هستند. رهبران به این موضوع واقفند که همیشه زیر ذره‌بین بوده و کارکنان فعالیت‌ها و اقدامات آنان را تفسیر می‌کنند. به همین دلیل رهبران باید به اصولی که حامی آن هستند وفادار باشند. رهبران از اشاره‌های کوچک برای ارسال پیام‌های بزرگ استفاده می‌کنند.
- 10- رهبران کسی را سرزنش نمی‌کنند. آنها مرتباً در حال یادگیری هستند. رهبران می‌دانند که خلاقیت و نوآوری خطر شکست را به همراه دارد. آنها به این موضوع واقفند که خلاقیت و نوآوری نقشی اساسی در بقای یک سازمان داشته و افراد را به صرف آزمون یک روش و مواجهه با شکست تنبیه نمی‌کنند. نگرش آنان این است: امتحان کن، شکست بخور، بیاموز و مجدداً امتحان کن.
- 11- رهبران بدنال سایر رهبران بوده و مبادرت به ایجاد یک شبکه با آنان می‌کنند. رهبران موفق تکرار نمی‌کنند بلکه بدنال ایجاد همکاری بوده و از فرصت‌های ایجاد شبکه با سایرین استفاده می‌کنند تا بتوانند چیزهایی را از آنها آموخته و به رهبرانی مؤثرتر تبدیل شوند. رهبران مبادرت به ایجاد روابط می‌کنند.
- 12- رهبران باید رهبران بیشتری تربیت کنند. در گذشته فرض بر این بود که یک سازمان نیازمند تنها یک رهبر قوی است. در حال حاضر، سازمانی که بیشترین تعداد رهبر را در اختیار دارد معمولاً برنده است. چالش نهایی شما این نیست که صرفاً به یک رهبر مؤثر تبدیل شوید بلکه باید قادر به پرورش رهبران بیشتری در شرکت خود باشید.

16-2: ایجاد یک تیم کارآفرینی: استخدام کارکنان مناسب

تصمیم برای استخدام یک کارمند جدید یک تصمیم مهم برای تمام مؤسسات بازرگانی به شمار می‌رود ولی تأثیر آن در یک شرکت کوچک مضاعف است. هر استخدام جدیدی که مالک یک شرکت انجام می‌دهد تعیین‌کنندهٔ میزان ارتفاعی است که شرکت می‌تواند صعود کرده یا عمقی است که می‌تواند سقوط کند. ”استخدام‌های نامناسب²“ می‌تواند سمی برای فرهنگ یک شرکت کوچک باشد. متأسفانه اشتباهات استخدامی در شرکت‌ها بسیار رایج‌اند. در حقیقت، در یکی از مطالعاتی که در مجلهٔ هاروارد بیزنس گزارش شده به این نتیجه رسیده است که هشتاد درصد ترک شغل کارکنان به دلیل تصمیمات استخدامی غلط بوده است. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک شرکت تحقیقاتی اینگونه گزارش داده که 46 درصد کارکنان جدیداً استخدام ظرف هجده ماه با شکست مواجه شده و تنها نوزده درصد از آنها به موفقیت کامل می‌رسند. این مطالعه همچنین آشکار کرده است که رایج‌ترین علل شکست نه فقدان مهارت‌های فنی شغل مورد نظر بلکه فقدان مهارت‌های بین فردی و تعاملی بوده است. مقصر اصلی کیست؟ فرآیند کارمندیابی و استخدام شرکت. حتی بهترین برنامه‌های آموزشی نمی‌تواند بر یک تصمیم غلط استخدامی چیره شود. به واسطهٔ نقش حیاتی یافتن کارمند مناسب در آیندهٔ یک شرکت کوچک، اینکار چندان ساده نیست. در حال حاضر تقاضای فزاینده برای نیروی کار ماهر و سطح نسبتاً پایین بیکاری در کنار یکدیگر یک بحران استخدامی را برای مالکان شرکت‌ها ایجاد کرده‌اند. شدت این کمبود نیروی کار

¹ . wizard of Oz

² . bad hires

روز به روز به دلیل روندهای جمعیتی دچار بحران می‌شود. همانگونه که نسل پُرزایی (نسل مربوط به انفجار جمعیتی دهه شصت میلادی) بصورت فزاینده در حال بازنشسته شدن است، مجموع کارکنان موجود نیز در حال کاهش است. با توجه به آمار اداره کار، نیروی کار از سال 2002 تا 2012 سالانه به میزان 1/1 درصد رشد می‌کند که این عدد قابل مقایسه با رقم 2/1 درصدی بین سال‌های 1970 و 1995 است. با توجه به سیاستهای کمیسیون اشتغال، تأثیر این تغییرات جمعیتی ایجاد یک "شکاف در نیروی کار ماهر" است که در آن، تقاضا برای نیروی کار ماهر از عرضه آن پیشی می‌گیرد. این شکاف معادل 5/3 میلیون نفر در سال 2010 و چهارده میلیون نفر در سال 2020 خواهد بود. در نتیجه رقابت شدید مؤسسات بازرگانی برای جذب کارکنان واجد شرایط، کارفرمایان غالباً احساس می‌کنند که برای استخدام یک فرد در معرض فشار هستند (حتی اگر فرد مورد نظر تناسب کافی را برای شغل مورد نظر نداشته باشد). یکی از مطالعات انجام شده توسط شرکت DDI گزارش داده است که 34 درصد مدیرانی که مسئولیت استخدام را برعهده دارند بدین علت زیر بار استخدام افراد نامناسب می‌روند که برای تصدی یک شغل تحت فشار بوده‌اند. نتیجه یکسان است: یک اشتباه استخدامی پرهزینه برای شرکت.

رقابت بین مؤسسات بازرگانی بر سر جذب کارکنان شایسته شدید بوده و جنگ بر سر کارکنان دارای مهارت‌های تکنولوژیکی بالا وارد مرحله جدیدی شده است. به قول یکی از نویسندگان بازرگانی، "دنیای فردا دنیایی است که در آن، استعدادها سبب تعریف مجدد یا تخریب مرزها شده و صرفنظر از مکان افراد، شرکت‌ها در سراسر جهان توانایی دسترسی به این استعدادها را در هر لحظه زمانی یا مکانی خواهند داشت." در حقیقت، تکنولوژی به سرعت در حال پیشرفت بوده و جهانی شدن به شرکت‌های مختلف امکان دسترسی به منابع مشابهی را داده است که شامل منابع انسانی نیز می‌شود به نحوی که کفه نیروی رقابتی به سمت شرکت‌هایی سنگینی می‌کند که از منابع انسانی بهتری برخوردارند. کارآفرینان باید به فرآیند استخدام اینگونه بنگرند که خود را متعهد به تکمیل پست‌های خالی توسط کارکنان واجد شرایط نمایند (حتی اگر اینکار بیش از زمان مورد انتظار طول بکشد). اشتباهات استخدامی هزینه‌های بسیار زیادی را به بار آورده و هیچ سازمانی، خصوصاً شرکت‌های کوچک، نمی‌توانند تعداد زیادی از آنها را مرتکب شوند. اداره کار ایالات متحده تخمین می‌زند که هزینه جایگزینی کارمند جدیدی که با موفقیت مواجه نشده حدود یک سوم حقوق سال اول کارمند مورد نظر است. این تخمین میزان مخارج صرف شده توسط شرکت برای استخدام، کارمندیابی، آموزش برای جایگزینی کارمند مذکور و هزینه‌های بهره‌وری از دست رفته را نیز به حساب می‌آورد ولی هزینه مشتریان از دست رفته، کاهش روحیه و تأثیر منفی یک استخدام نامناسب بر شرکت را مدنظر قرار نداده است. تخمین‌هایی که این هزینه‌ها را نیز در خود می‌گنجانند هزینه استخدام یک فرد نامناسب را بین 2 تا 2/5 برابر حقوق بالقوه سال اول کارمند مذکور برآورد می‌کنند.

اخلاق و کارآفرینی

اخلاق استخدامی

مالکان شرکت مایند بریج، یک شرکت نرم‌افزاری اینترنتی مستقر در فیلادلفیا، درگیر جنگ جذب استعدادها هستند. همانند بسیاری از رقبایی که در دنیایی تکنولوژی مشغول فعالیتند، آنها بدنبال بهترین و درخشان‌ترین کارمندانی هستند که تفکر نوآورانه و خلاقانه‌ای را از خود نشان می‌دهند. پیامی که آنها به استخدام‌کنندگان ارسال می‌کنند این است که، "قانون را نشکنید ولی در عین حال بدنبال جذب بهترین افراد باشید". برای جذب استعدادها، شرکت، استخدام‌کنندگان بیرون از ادارات شرکت‌های رقیب ایستاده و به کارکنانی که ساختمان مذکور را ترک می‌کنند پیشنهاد صرف ناهار می‌دهند. در یکی از موارد، هنگامی که یکی از کاندیداهای بالقوه‌ای که شرکت مایند بریج واقعاً بدنبال او بود پیشنهاد آنها را رد کرد، یکی از استخدام‌کنندگان در تعقیب او بود تا ببیند که سوار چه خودرویی شده و سپس مدت زیادی در پارکینگ منتظر ماند تا در پایان روز بتواند با او صحبت کند. در یکی دیگر از موارد، مدیران فردی را به همراه یک بلیط هواپیما به بوستون اعزام کرده و به او گفتند که بدون فردی که شرکت بدنبال اوست باز نگردد. مایند بریج تقریباً نیمی از هشتاد کارمند خود را با استفاده از تکنیک‌هایی از این دست استخدام کرده است. اسکات تِستا، رئیس امور اجرایی شرکت مایند بریج می‌گوید، "اگر ما فردی را بیابیم که تناسب خوبی با فعالیت‌های ما داشته باشد، تقریباً هر کاری از دستمان بر می‌آید را انجام می‌دهیم تا فرد مذکور را به استخدام شرکت در آوریم. اگر ما این کار را نکنیم، رقبایمان این کار را انجام خواهد داد". تکنیک‌های کارمندیابی تهاجمی آنقدر رایج شده است که استخدام‌کنندگان از زبان تخصصی خاص خود برای توصیف آنها استفاده می‌کنند:

• بُر زدن¹ (جذب) کارمند شرکت رقیب: تماس با دفتر شرکت رقیب و کار کردن روی مَخ متصدی مربوطه تا اینکه تلفن فردی که بدنبال او هستید را به شما بدهد.

¹ . rustling

- شکار غیرمجاز¹: استفاده از تاکتیک‌های تهاجمی و حتی سؤال برانگیز برای استخدام افراد مستعدی که در شرکت رقیب مشغول به کار هستند.
 - قاپ‌زدن یا هاپولی کردن²: استخدام یک تیم کامل کارکنان رقیب در یک شبرجه سریع.
 - پانسیون کردن³: برگزاری جلسات مکرر با کارمند جدید برای کسب اطمینان از اینکه او از پست جدید راضی بوده و حداقل کردن احتمال شکار او توسط رقیب.
 - گودبرداری کردن⁴: کند و کاو وبسایت سایر شرکت‌ها برای یافتن لیست اسامی کارکنان و شکار آنها.
 - نیرنگ‌زدن⁵: تماس با دفتر یکی از رقبا و معرفی غلط یا ابله نشان دادن خود برای متقاعد کردن متصدی پذیرش برای برقراری ارتباط بین شما با فرد مورد نظر.
- کریس فورمن، مدیرعامل شرکت AIRS، یک شرکت آموزشی و مشاوره‌ای در ورمونت، همیشه بدنبال کارکنان مستعد بوده ولی از استفاده از بعضی از تاکتیک‌های استخدامی که شرکت‌ها برای استخدام کارکنان خود از آنها استفاده می‌کنند امتناع می‌کند. در عوض، او به 42 کارمند خود تأکید می‌کند که هر فردی در شرکت یک استخدام‌کننده است. او می‌گوید، "کافی نیست که بر سر کار حاضر باشید، در جلسات شرکت کنید و کار خود را به خوبی انجام دهید. شما باید بدنبال جذب استعدادها هم باشید". ارجاعات و معرفی‌های صورت گرفته توسط کارکنان نوعاً منجر به حدود دویست مصاحبه می‌شود که از بین آنها، شرکت حدوداً ده نفر را استخدام می‌کند.
- بسیاری از شرکت‌ها یکسری مشوق مالی را برای استخدام کارمندان جدید در نظر می‌گیرند. در شرکت نیوزمارکت، یک شرکت اینترنتی سرعت در حال رشد در نیویورک، کارکنان می‌توانند برای معرفی کاندیدایی که شرکت عملاً او را به استخدام خود درآورد دو هزار دلار دریافت کنند. مصاحبه‌کنندگان حتی از کاندیداهای شغلی برای معرف آنها سؤال می‌کنند. شوبا پوروشوتامان، مدیرعامل این شرکت می‌گوید، "ما از آنها می‌پرسیم که بهترین همکاران آنها در شرکتی که در آن کار می‌کنند چه کسانی هستند؟"
- شرکت کِلُو، یک شرکت فعال در بوستون، بر اعلان شغلی دائمی در سایت‌های کلیدی اینترنتی و سایر مکان‌ها تکیه دارد. این شرکت حتی لیست مشاغلی را ذکر می‌کند که هنوز ایجاد نشده و وجود خارجی ندارند. اگر فردی برای یکی از این مشاغل درخواست کار کند، شرکت به او می‌گوید که شغل مذکور هنوز وجود ندارد ولی از او می‌خواهد که مرتباً با شرکت در تماس باشد. دیوید کارپ، مدیرعامل این شرکت می‌گوید، "شرکت اخیراً آماده استخدام برای یکی از مشاغل دائمی خود بوده و از لیستی از متقاضیان استفاده می‌کند. ما هیچگاه مجبور نیستیم به خارج از لیست مذکور مراجعه کنیم."
- 1- کارشناسان قانونی می‌گویند که شکار غیرمجاز کارکنان سایر شرکتها نقض قانون نیست. آیا تبعیت از قانون معادل با رفتار اخلاقی است؟ شرح دهید.
 - 2- در تکنیک‌های استخدامی مورد استفاده توسط شرکت‌های فوق‌الذکر درباره رعایت اخلاق بحث کنید.
 - 3- با تیمی متشکل از همکارانی خود سایر تکنیک‌هایی که این شرکت‌ها می‌توانند برای استخدام استعدادهای مورد نیاز خود از آنها استفاده کنند را بیابید.

16-2-1: اجتناب از اشتباهات استخدامی

به رغم اهمیت زیاد تصمیمات استخدامی در شرکت‌های کوچک، این شرکت‌ها به احتمال زیاد به این دلیل مرتکب این اشتباهات می‌شوند که فاقد تخصص و روش‌های منضبط در زمینه منابع انسانی هستند. در بسیاری از شرکت‌های کوچک، فرآیند استخدام بصورت غیررسمی بوده و نتایج مربوطه اصولاً غیرقابل پیش‌بینی هستند. در روزهای اول فعالیت یک شرکت، کارآفرینان بندرت زمان خود را صرف تهیه شرح و مشخصات شغلی می‌کنند. در عوض، آنها معمولاً بدین دلیل افراد را استخدام می‌کنند که بجای مهارت‌های شغلی یا ارتباطی، آنها را شناخته یا به آنها اعتماد می‌کنند. سپس، همسو با رشد شرکت، مالکان مؤسسات بازرگانی مبادرت به استخدام افراد نموده و یک ساختار سازمانی غیرعادی و ناکارآمد را برای مشاغلی ایجاد می‌کنند که از برنامه‌ریزی و طراحی ضعیفی برخوردارند.

خطامشی‌های زیر به کارآفرینان کمک می‌کند تا از ارتکاب اشتباهات استخدامی پرهیزند در حین تکمیل تیم خود اجتناب کنند.

- 1 . poaching
- 2 . lift-out
- 3 . on-boarding
- 4 . peeling
- 5 . ruse

ارتقاء سیستم استخدامی به حد استراتژیک در شرکت: تشکیل یک نیروی کار واجد شرایط با یک تلاش استخدامی صحیح محقق می‌شود. در این مرحله حساس از فرآیند گزینش، کارآفرینان می‌توانند با صرف زمان و انرژی کافی و با اجتناب از اشتباهات استخدامی پرهزینه، صرفه‌جویی قابل توجهی را از همان بدو امر انجام دهند. فرآیند استخدام نقطه آغاز ایجاد کیفیت در شرکت است. کارمندیابی آنقدر اهمیت دارد که بسیاری از کارآفرینان فعالانه در آن درگیر می‌شوند. کارآفرینانی که واقعاً بصورت تهاجمی عمل می‌کنند هیچگاه فرآیند استخدام را متوقف نمی‌کنند چرا که یافتن استعدادهای منحصر به فرد بسیار مشکل است.

جذب مجموعه‌ای از کاندیداهای شغلی واجد شرایط نیازمند توجه مستمر و خلاقیت است چرا که شرکت‌های کوچک غالباً نمی‌توانند همانند هم‌تایان بزرگ خود پیشنهادهای سخاوتمندانه‌ای ارائه کنند. با این وجود، با یک استراتژی استخدامی صحیح و تمایل به جستجو در مکان‌های جدید، شرکت‌های کوچک‌تر می‌توانند کارکنان مناسب را استخدام و آنها را حفظ کنند. تکنیک‌های زیر در این زمینه مفیدند:

ابتدا نگاهی به درون شرکت بیاندازید: یکی از بهترین منابع برای یافتن افراد مستعد درست در داخل شرکت شما قرار دارد. سیاست ارتقاء از درون بعنوان یک انگیزه برای کارکنان فعلی به حساب می‌آید تا بتوانند مهارت‌های خود را ارتقاء داده و به نتایج مورد نظر دست یابند. علاوه بر این، کارآفرینان از عادت‌های کاری کارکنان فعلی خود آگاه بوده و متقابلاً کارمندان مذکور نیز از فرهنگ شرکت آگاهی دارند. در شرکت شروین ویلیامز (یک شرکت رنگسازی) بیش از نود درصد پست‌های مدیریتی و حرفه‌ای از درون شرکت تأمین می‌شوند.

ارجاعات جدید از طرف کارمندان را تشویق کنید: برای غلبه بر مشکل کمبود استعداد، بسیاری از کارآفرینان برای کارکنان و سایر افراد پاداش‌هایی را برای معرفی کاندیداهایی در نظر می‌گیرند که می‌توانند کار مربوطه را انجام داده و اثبات می‌کنند که کارمندانی ارزشمند هستند. کارکنان به عنوان کنترل‌کننده‌های قابل اعتمادی عمل می‌کنند چرا که نمی‌خواهند شهرت خود را نزد کارفرما به خطر بیندازند. مارشا سیرلین، مؤسس شرکت USM در شیکاگو در ایلی‌نویز، برای معرفی کارمندان جدید روی 115 کارمند خود حساب می‌کند. یکی از کارمندان به نام بنیتو رُسال، که به مدت 25 سال برای این شرکت کار کرده می‌گوید که او حدود سی نفر از اقوام خود را برای کار در این شرکت استخدام کرده است. برای تشویق کارکنان به معرفی نیروهای جدید، بسیاری از شرکت‌ها مشوق‌هایی را برای استخدام افراد موفق در نظر می‌گیرند. پاداش‌های ارائه شده توسط شرکت به کارکنان برای معرفی‌های موفق، از مرخصی‌های آخر هفته گرفته تا پول نقد را شامل می‌شود. در شرکت ردبک، یک شرکت اینترنتی پیشرفته، پاداش‌های مربوط به معرفی‌های صورت گرفته بین 2,500 تا 10,000 دلار است (خصوصاً برای پست‌هایی که تکمیل آنها مشکل است). تبلیغات استخدامی را بصورت برجسته و چشم‌گیر تهیه کنید: ارائه تبلیغات استخدامی در رسانه‌های سنتی مشکل‌تر شده چرا که بین انبوهی از تبلیغات شرکت‌های دیگر گم می‌شود.

سیمای یک شرکت

شرکت سیگنال

راجر مودی، مؤسس و مدیرعامل قبلی شرکت سیگنال، یک ارائه‌کننده خدمات تکنولوژی اطلاعات، از شوخ طبعی و خوش‌مشربی برای برجسته کردن تبلیغات استخدامی و انتقال حس مذکور به درون فرهنگ شرکت استفاده می‌کند. در یکی از این تبلیغات، تصویر مودی پس از برگزاری یک مسابقه کیک‌خوری در شرکت با نوشته‌ای با این مضمون چاپ شده بود، "شما می‌توانید در روزهای تعطیل ما را اینگونه ببینید".

از اینترنت بعنوان یک ابزار استخدامی استفاده کنید: اگرچه تبلیغات روزنامه‌ای هنوز در صدر آگهی‌های شغلی کارکنان است، بسیاری از روزنامه‌ها کاندیداهای خود را از طریق رسانه‌های دیگر و به خصوص اینترنت جذب می‌کنند. اعلان شغلی در سایت‌های حرفه‌ای مثل Monster.com، Hotjobs.com و سایرین نه تنها منجر به توسعه دسترسی شرکت به قلمرویی گسترده‌تر از روزنامه‌های محلی می‌شود بلکه سبب کاهش هزینه‌های آن نیز خواهد شد.

سیمای یک شرکت

شرکت تکنولوژی چیتا

دارلین چاپین، مدیر پرسنلی شرکت چیتا، یک شرکت مدیریت شبکه‌های کامپیوتری، می‌گوید که اینترنت جایگاه خود را به عنوان مؤثرترین ابزار استخدامی تثبیت کرده است. او بر این موضوع تأکید می‌کند که اینترنت تنها بخشی از یک تلاش جامع استخدامی به حساب می‌آید. چیتا همچنین از تبلیغ در روزنامه‌ها و نشریات فنی، معرفی‌های صورت گرفته توسط کارکنان، نمایشگاه‌های حرفه‌ای، ملاقات در دانشکده‌ها و سایر روش‌های یافتن کارکنان استفاده می‌کند.

استخدام در دانشکده‌ها: برای بسیاری از کارفرمایان، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها به عنوان یکی از منابع عالی نیروی کار، خصوصاً برای پست‌های ورودی به حساب می‌آید. پس از بررسی شرح شغل افراد، یک استخدام‌کننده می‌تواند ظرف یک روز با چند دانشجوی مستعد مصاحبه کند. در بعضی دانشکده‌ها، رقابت بر سر کسب عنوان دانشجوی ممتاز آنقدر شدید است که شرکت‌ها از معیارهای افراطی در این زمینه استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، ارائه پاداش‌های قابل توجه برای انعقاد قرارداد با فارغ‌التحصیلان در رشته‌های داغ¹ بسیار رایج شده است.

روابط با مدارس و سایر منابع نیروی کار را تقویت کنید: بعضی از کارفرمایان دریافته‌اند که ایجاد روابط بلندمدت با مدارس و سایر مؤسسات می‌تواند یکی از منابع ارزشمند تأمین نیروی کار باشد. همانگونه که دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها شروع به ارائه فرصت‌های کارآموزی بیشتر به دانشجویان می‌کنند، شرکتهای کوچک می‌توانند با میزبانی از یک یا چند دانشجو برای یک نیمسال یا تابستان این کار را انجام دهند. شرکت این فرصت را خواهد داشت تا عادت‌های کاری دانشجویان را مشاهده کرده و در صورت مثبت بودن این عادت‌های کاری و پس از فارغ‌التحصیلی، دانشجویان مورد نظر را برای یک پست دائمی استخدام کنند.

استخدام کارکنان بازنشسته: تا سال 2020، بیست درصد کارمندان در ایالات متحده به سن بازنشستگی می‌رسند. با این وجود، بسیاری از افراد متعلق به نسل پرزایی پس از رسیدن به سن بازنشستگی نیز درصدد ادامه کار خود هستند تا بتوانند سبک زندگی فعلی خود را حفظ کنند. البته شرکت‌های کوچک نیز آمادگی استخدام آنها هستند. با کوله‌باری از تجربه، زمان کافی و اخلاق کاری قوی، کارکنان بازنشسته می‌توانند راه‌حل ایده‌آلی برای حل مشکلات کاری بسیاری از کارآفرینان باشند. یکی از مطالعات انجام شده توسط یک شرکت تحقیقاتی اینگونه گزارش داده است که 45 درصد مدیران پرسنلی درصددند تا کارمندان بازنشسته سایر شرکت‌ها را بکار گرفته و کارکنان فعلی که به سن بازنشستگی رسیده‌اند را تشویق کنند تا در شرکت باقی بمانند. کارکنان پیرتر نیز می‌توانند منبع ارزشمندی برای شرکت‌های کوچک باشند.

سیمای یک شرکت

داروخانه CVS

در سال 1992، مدیران داروخانه CVS، که یک زنجیره از داروخانه‌ها به حساب می‌آید، شاهد تأثیر تغییرات جمعیتی بر تلاش‌های استخدامی خود بود و در یک تصمیم آگاهانه مبادرت به استخدام کارکنان مسن‌تر نمود که بسیاری از آنان بازنشستگان سایر شرکت‌ها بودند. در سال 1992، هنگامیکه این شرکت شروع به اجرای این برنامه نمود، کارکنان بالای 55 سال تنها هفت درصد نیروی کار آن را تشکیل می‌دادند. درحال حاضر، کارکنان بالای 55 سال 16 درصد کارکنان آنرا تشکیل می‌دهند. استیو وینگ، یکی از مدیران ارشد آن می‌گوید، "بدون کارکنان مسن‌تر، ما نمی‌توانیم این شرکت را حفظ کنیم. ما کارکنانی در سن هفتاد و حتی نود سالگی داریم. بعضی از کارفرمایان از کارکنان پیرتر فقط بعنوان خوشامدگو استفاده می‌کنند ولی ما از آنها در سراسر سازمان در نقش‌های مختلف استفاده می‌کنیم."

استفاده از تکنیک‌های غیرعادی استخدام را مدنظر قرار دهید: بعضی از کارآفرینان، برای جذب کارکنان مورد نیاز و پشتیبانی از فعالیت‌های بازرگانی در حال رشد، متوسل به تکنیک‌های استخدامی غیرعادی می‌شوند که تعدادی از آنها عبارتند از:

- اعزام استخدام‌کنندگان جوان برای گرم گرفتن و ایجاد پیوند دوستی با دانشجویان دانشکده در ایام تعطیلات.
- اعزام هواپیمای کوچک حاوی یک پرچم در بالای دفاتر رقبا که روی آن نوشته شده است، "مرتکب یک اشتباه حرفه‌ای نشوید".
- راه‌اندازی یک جلسه ماهیانه شبکه‌سازی صنعتی برای کارکنان محلی در شرکت‌های اینترنتی.
- تهیه فایل برای تمام کارکنان در ستون "افراد آماده بکار" روزنامه‌های محلی و سپس تماس با آنها یکسال بعد برای مشاهده اینکه آیا از شغل خود راضی هستند یا نه؟

آنچه را کارکنان می‌خواهند به آنها ارائه دهید: جبران زحمات و مزایای کافی از جمله ملاحظات مهم برای کاندیداهای شغلی به حساب می‌آید ولی عوامل نامشهود دیگری نیز وجود دارد که تأثیر قابل توجهی در تصمیم افراد برای پذیرش یک شغل دارند. برنامه‌های کاری منعطف و ارتباطات اینترنتی به کارکنان امکان می‌دهند تا بین خواسته‌های کاری و زندگی تخصصی خود تعادل برقرار نمایند. این برنامه‌ها می‌توانند منجر به جذب کارکنان واجد شرایط به شرکت‌های کوچک شوند. بسیاری از شرکت‌هایی که در مجله معروف فورچون تحت عنوان "صد شرکت برتر برای"

¹ . hot career fields

کار¹ آورده شده‌اند مزایای جنبی کم‌هزینه ولی ارزشمندی (از دید کارکنان) مثل بردن غذا به خانه، خدمات سرایداری شخصی (که هر چیزی از خشکشویی گرفته تا نگهداری خودرو را برای کارکنان هماهنگ می‌کند)، راه‌اندازی تأسیسات و تور تفریحی شرکت برای رفتن به سینما را ارائه می‌دهند.

سیمای یک شرکت

شرکت تیک تو

تری راجرز، رئیس شرکت تیک تو، یک شرکت تولید فیلم و ویدئو در کانزاس در ایالت میسوری می‌گوید، "سیاست اصلی شرکت یعنی "اول خانواده بعد کار" بگونه‌ای است که به کارکنان امکان می‌دهد تا برنامه‌های کاری خود را متناسب با الزامات خانوادگی خود تنظیم کرده و این امر او را قادر می‌سازد تا کارکنان واجد شرایط را جذب کرده و آنها را حفظ کند. راجرز ماساژورهایی را بصورت دوره‌ای استخدام کرده، یک صبحانه و عصرانه را برای افراد در نظر گرفته و آنها را به چشمه‌های آب معدنی می‌فرستد تا کارکنانی که برای انجام یک پروژه ویژه به سختی کار کرده‌اند بتوانند از این امکانات استفاده کنند.

برای کارکنان جوان‌تر، یک محیط کاری چالشی حرفه‌ای می‌تواند مهم‌تر از حقوق باشد. ارائه کارهای چالشی به این کارکنان، تخصیص مسئولیت و حس هدفمندی (که مهمتر از پولسازی برای شرکت است) یک ابزار استخدامی قدرتمند به حساب می‌آید.

یک شرح شغل به همراه مشخصه‌های شغلی عملی و کاربردی را تهیه کنید: مالکان مؤسسات بازرگانی باید به این موضوع واقف باشند که قبل از مصاحبه با کاندیداهای شغلی، داشتن آمادگی کافی نقش قابل توجهی در انجام یک مصاحبه موفق استخدامی دارد. اولین گام، انجام یک تجزیه و تحلیل شغلی است که در آن، شرکت مبادرت به تعیین وظایف و ماهیت مشاغل بالاتصدی و مهارت‌ها و تجربه مورد نیاز افرادی می‌کند که باید مشاغل مذکور را اشغال کنند. بدون یک تجزیه و تحلیل شغلی مناسب، تصمیم استخدامی در بهترین حالت مثل پرتاب یک سکه است. اولین گام در تجزیه و تحلیل شغلی تهیه یک شرح شغل است که نوشته‌مکتوبی از وظایف، مسئولیت‌ها، ارتباطات، گزارشگری، شرایط کاری، روش‌ها، تکنیک‌ها و همچنین موضوعات و وسایل و تجهیزات مورد استفاده برای انجام یک شغل است. یک شرح شغل نتیجه‌گرا بیان می‌کند که شغل مذکور حاوی چه مواردی بوده و وظایف متصدی شغل مذکور چیست. یک شرح شغل تفصیلی شامل عنوان شغل، خلاصه شغل، وظایف مورد انتظار، ماهیت سرپرستی، روابط شغلی با سایر افراد در شرکت، شرایط کاری، تعریف شرایط خاص شغل و نکات عمومی مورد نیاز برای شفافیت مطالب فوق است.

تهیه شرح شغل وظیفه‌ای است که بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک آن را نادیده می‌گیرند. با این وجود، این امر می‌تواند یکی از مهم‌ترین بخش‌های فرآیند استخدام باشد چرا که یک ساختار و طرح را برای شغل مورد نظر ارائه می‌کند. برای یک شرکت کوچک بسیار مهم است که وظایف مربوطه را به خوبی تعریف کند. بدون این ساختار کلی، مدیر فردی را استخدام می‌کند که به نظر او بهترین است (نه اینکه لزوماً مورد نیاز شرکت باشد). منابع مفید اطلاعاتی برای تهیه شرح شغل شامل اطلاعات مدیر از شغل مورد نظر، مشاغل فعلی کارمند یا کارمندان و دیکشنری عناوین شغلی² (D.O.T) است که در بسیاری از کتابخانه‌ها وجود دارد. دیکشنری عناوین شغلی که توسط اداره کار منتشر می‌شود، بیش از بیست هزار عنوان شغلی و شرح شغل را تهیه کرده و بعنوان یک ابزار مفید برای کارفرمایانی به حساب می‌آید که درصدد نوشتن شرح شغل هستند. جستجوهای اینترنتی نیز ابزارهای ارزشمندی برای یافتن الگوهای اولیه برای نوشتن شرح شغل هستند. کارآفرینان در اینترنت می‌توانند الگوها و شرح شغلهایی را بیابند که از آن طریق بسادگی می‌توانند نیازهای شرکت خود را برطرف کنند. جدول 3-16 حاوی نمونه‌ای از شرح شغل‌های برگرفته از دیکشنری عناوین شغلی برای یک شغل غیرعادی است.

¹ . 100 best companies to work for

² . Dictionary of Occupational Titles (D.O.T)

جدول 3-16

یک شرح شغل نمونه از دیکشنری عناوین شغلی

کد 10-413/678: کرم‌جمع‌کن - این شخص مبادرت به جمع‌آوری کرم می‌کند تا از آن بعنوان طعمه ماهی استفاده شود. در علفزارها، باغ‌ها، پارک‌ها و زمینهای بازی گلف قدم زده و کرم‌های خاکی که غالباً کرم‌های شبنم و کرم‌های شبگرد نامیده می‌شوند را جمع‌آوری می‌کند. با پاشیدن آب کلردار بر روی چمن کرم‌ها را به سطح خاک کشانده و با فانوس یا چراغ قوه آنها را پیدا و جمع‌آوری می‌کند. سپس کرم‌ها را شمرده، آنها را مرتب کرده و در ظروفی قرار می‌دهد تا به مکان مورد نظر حمل شوند.

دومین هدف تجزیه و تحلیل شغلی، ایجاد مشخصه‌های شغلی است که بیان مکتوبی از ویژگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای یک شغل است و شامل مواردی مثل تحصیلات، مهارت و تجربه است. مشخصه شغلی به مدیران شرکتهای کوچک نشان می‌دهد که چه افرادی را باید استخدام کرده و استانداردهای متقاضیان استخدام را مشخص می‌کند.

مشخصه‌های شغلی اصولاً یک "سیمای موفقیت"¹ از کارمند ایده‌آل است. آیا فرد مورد نظر باید یک شنونده خوب بوده، از حس همدلی و همدردی بالایی برخوردار بوده، منظم و قاطع بوده یا بصورت خودکار عمل کند؟ آیا باید در برنامه‌نویسی Java یا C++ تجربه داشته باشد؟ یکی از بهترین روش‌های تهیه این سیمای موفقیت، بررسی کسانی است که در حال حاضر مشغول بکار بوده و از عملکرد بالایی برخوردار هستند. شناسایی این ویژگی‌ها سبب افزایش ضریب موفقیت آنها می‌شود. بعنوان مثال، مدیران فروش شرکت بلک‌بورد در واشنگتن که نرم‌افزارهای آموزشی را به بازار عرضه می‌کند قبل از استخدام نمایندگان فروش جدید مبادرت به مطالعه بهترین فروشندگان خود برای شناسایی ویژگی‌های مربوطه در چهار حوزه نمودند که شامل مهارت، تجربه، دانش و شخصیت است. جدول 4-16 نمونه‌ای را به شما نشان می‌دهد که وظایف شغل یک نماینده فروش (برگرفته از شرح شغل) را با خصیصه‌ها یا ویژگی‌های یک کارآفرین مقایسه نموده و بعنوان ویژگی‌های ضروری برای موفقیت در شغل مذکور آورده شده‌اند. این خصیصه‌ها مبنای نوشتن مشخصه‌های شغلی است. بسیاری از صاحبان شرکت‌ها، بدون استفاده از شرح شغل و مشخصه‌های شغلی مبادرت به استخدام کارکنان می‌کنند.

جدول 4-16

ارتباط وظایف شرح شغل با ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام موفق یک شغل

وظیفه شغلی	خصلتها یا ویژگیها
انعقاد قرارداد فروش	برونگرا، اجتماعی، متقاعدکننده و دوستانه
انجام پانزده تماس در هفته	خودکار، مصمم، خوشبین، مستقل و مطمئن
تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری و پیشنهاد تجهیزات مناسب	شنونده خوب، صبور و دارای حس همدلی
مشاوره با مشتریان درباره گزینه‌ها و ویژگیهای مورد نیاز	سازماندهی شده، سخنگوی مؤدب و بانزاکت، توجه به سایرین
تهیه و شرح روش‌های تأمین مالی	صادق، عددمدار ² ، توانایی کار با کامپیوتر و صفحه گسترده‌ها ³
حفظ مشتریان فعلی	مشتری‌مدار و برقرارکننده روابط

¹ . success profile

² . numbers oriented

³ . spreadsheets

سیمای یک شرکت

سیستم‌های Brittenford

پس از ارتکاب سه اشتباه جدی در زمینه استخدام برای یک پست کلیدی در شرکت نرم‌افزاری کوچک Brittenford، مایکل ماهونی متوجه شد که او باید فرآیند کارمندیابی شرکت خود را مورد بازنگری قرار دهد. به قول او، اولین گام به شکلی باورنکردنی یک گام اساسی به نظر می‌رسید و او بر این اعتقاد بود که معمار باید خشت اول را درست بگذارد. او می‌گوید، "من تضمین می‌کنم که بخش اعظمی از شرکت‌ها اینکار را انجام نمی‌دهند: تعریف دقیق پُست". تنها پس از اینکه ماهونی و کارکنانش شرح و مشخصه‌های شغلی را تهیه کردند، او مبادرت به نشر آگهی درباره شغل مذکور نمود. ماهونی و تیم او هشتاد درصد از 250 متقاضی را بر اساس بررسی رزومه‌ها و نتایج یک آزمون استخدامی که بصورت کلی برگزار شده بود را رد کردند. مصاحبه‌های تلفنی که بدقت طراحی شده بود حدود 15٪ از متقاضیان باقیمانده را گلچین کرد. کاندیداهای باقیمانده با تیمی از مصاحبه‌گران متشکل از ماهونی و پرسنل او مورد مصاحبه قرار گرفتند. در نهایت، ماهونی از دو فرد نهایی باقیمانده برای شغل مذکور خواست تا یک طرح استراتژیک یک صفحه‌ای را برای شرکت بنویسند که به ماهونی و تیم او امکان می‌داد تا تصمیم نهایی خود را در این زمینه اتخاذ کنند. فرآیند بهبودیافته گزینش نتیجه داد. کارمند جدید تناسب خوبی با شرکت داشته و ظرف نود روز نتایج درخشانی را برای شرکت مذکور به بار آورد.

برای یک مصاحبه مؤثر برنامه‌ریزی کنید: هنگامی که کارآفرین بداند که از کاندیدای شغلی چه می‌خواهد، می‌تواند طرحی را برای انجام یک مصاحبه شغلی مناسب تهیه کند. غالباً، مالکان مؤسسات بازرگانی بدون آمادگی وارد عرصه مصاحبه شده و در نتیجه نمی‌توانند اطلاعات مورد نیاز را برای قضاوت درباره ویژگی‌ها، قابلیت‌ها و تناسب شغلی کاندیدای مورد نظر بدست آورند. یکی از نشانه‌های رایج عدم آمادگی کافی برای مصاحبه این است که مصاحبه‌کننده به جای کاندیدا بخش اعظمی از صحبت‌ها را انجام می‌دهد. به قول یکی از مدیران منابع انسانی، "این یکی از اشتباهات رایجی است که توسط بسیاری از مصاحبه‌کنندگان انجام می‌شود."

© 2002 by Randy Glasbergen.
glasbergen.com



"You have an MBA from home school and you're
ide entirely from tofu. Well, we're always looking
for people who can bring us a fresh perspective!"

انجام یک مصاحبه مؤثر مستلزم این است که کارآفرین بداند که در مرحله اول به دنبال این است که چیزی از دل مصاحبه در آورده و یکسری سؤالات را برای استخراج اطلاعات مذکور تهیه کند. خطمشی‌های زیر به کارآفرینان کمک می‌کند تا سؤالاتی را درباره مصاحبه تهیه کنند که دیدگاه‌های مفیدی را درباره ویژگی‌ها، شخصیت و قابلیت‌های متقاضی شغل در اختیار آنها قرار می‌دهد:

- یکسری سؤالات کلیدی را تهیه کرده و آنها را از تمام کاندیداهای پیرسید: برای انجام مناسب مرحله بررسی اولیه، مالکان باهوش مؤسسات بازرگانی بر مجموعه‌ای از سؤالات مرتبطی تکیه می‌کنند که در تمام مصاحبه‌ها آنها را از متقاضیان می‌پرسند. البته، آنها باید با استفاده از سؤالات فی‌البداهه و بر اساس پاسخ‌های تک‌تک کاندیداهای هر یک از مصاحبه‌ها را بصورت تخصصی در آورند.

- به جای پرسیدن سؤالاتی که مستلزم پاسخ‌های "بله یا خیر" است، سؤالات باز (شامل سناریوهای شغلی) پیرسید: این نوع از سؤالات از اثربخشی بالاتری برخوردارند چرا که کاندیداهای را تشویق به صحبت درباره تجربیات کاری به شیوه‌ای می‌کنند که منجر به افشای وضعیت فعلی یا مشخص شدن فقدان خصیصه‌ها یا ویژگی‌هایی می‌شود که شرکت بدنبال کشف آن است.

- ایجاد یک وضعیت فرضی که کاندیداهای احتمالاً در شغل با آن مواجه شده و طرح پرسش از آنها درباره شیوه مدیریت آن: ایجاد مصاحبه حول این نوع سؤالات دیدگاهی را درباره عادت‌ها و نگرش‌های کاری واقعی کاندیدای مورد نظر به مالک شرکت می‌دهد. بعضی از شرکت‌ها این ایده را توسعه داده و کاندیداهای را در یک محیط کاری شبیه‌سازی شده قرار می‌دهند تا ببینند که آنها فعالیت‌ها را چگونه اولویت‌بندی کرده و نامه‌های

الکترونیکی و مجموعه‌ای از مسائل دنیای واقعی که احتمالاً در شغل خود با آن مواجه می‌شوند را در اختیار آنها قرار می‌دهند. دامنهٔ این اطلاعات گسترده بوده و از شکایت‌های مشتریان گرفته تا کارکنان مشکل‌ساز را شامل می‌شود. هدف از این مصاحبه‌ها که تحت عنوان مصاحبه‌های وضعی¹ نامیده می‌شود این است که دیدگاه زیرکانه‌تری دربارهٔ نحوهٔ عملکرد کاندیداها در محیط کاری را در اختیار مصاحبه‌گر قرار دهند.

• **بدنبال بررسی نمونه‌های خاصی در تجربیات کاری گذشتهٔ کاندیدایی باشید که خصیصه‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز را از خود نشان داده است:** یکی از اشتباهات رایجی که مصاحبه‌کنندگان مرتکب می‌شوند این است که از کاندیدای مورد نظر نمی‌خواهند تا جزئیات مورد نیاز برای اتخاذ یک تصمیم آگاهانه را شرح دهند. از کاندیداها بخواهید تا یکی از موفقیت‌ها و شکست‌های اخیر خود را توصیف کنند: کارآفرینان باهوش بدنبال کاندیداهایی هستند که موفقیت‌ها و شکست‌های خود را با اشتیاق یکسانی بیان می‌کنند چرا که می‌دانند که کسانی که دارای عملکرد عالی هستند به همان میزان که موفق شده‌اند، شکست‌هایی را نیز تجربه کرده و معمولاً چیزهای ارزشمندی را از این شکست‌ها آموخته‌اند.

• **یک وضعیت غیرمصاحبه‌ای را ایجاد کنید که به کارکنان امکان می‌دهد تا کاندیدای مورد نظر را در یک محیط غیررسمی مورد مشاهده و ارزیابی قرار دهند:** با قرار دادن کاندیدا در یک تور گردش در کارخانه، تدارک یک صبحانهٔ همراه با قهوه یا دعوت به ناهار سبب می‌شود که افراد شانس بیشتری برای قضاوت دربارهٔ مهارت‌های تعاملی و شخصیت افراد در خارج از فرآیند مصاحبه رسمی پیدا کنند. این وضعیت غیررسمی می‌تواند زوایای پنهان زیادی را آشکار کند.

سیمای یک شرکت

شرکت تیمبرلند

قبل از اینکه جفری سوآرتز، مدیرعامل شرکت تیمبرلند، شرکت معروف تولیدکنندهٔ کفش و چکمه، پیشنهادی را برای کاندیداهای پستهای مدیریتی ارائه کند، از کاندیدای مذکور دعوت می‌کند تا در یکی از پروژه‌های خدمات اجتماعی شرکت مشارکت کند. او می‌گوید، "در یک مصاحبه، مطمئنم که شما از من زرنگتر هستید ولی در شرایط کاری، شما آنچه واقعاً هستید را از خود نشان خواهید داد."

جدول 5-16 نشان‌دهندهٔ نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه‌هایی است که یکی از مالکان مؤسسات بازرگانی برای مشخص کردن خصیصه‌ها و ویژگی‌هایی بکار گرفته است که در نمایندگان فروش مورد نظر خود جستجو می‌کرده است.

جدول 5-16

سؤالات مصاحبه برای کاندیداهای یک پست نمایندگی فروش

سؤال	خصیصه‌ها یا ویژگیها
چگونه مشتریان مردد را متقاعد به خرید می‌کنید؟	برونگرا، متقاعدکننده، دارای برخورد دوستانه، خودکار، مصمم، خوش‌بین، مستقل، مطمئن
به یکی از همکاران فروشنده‌ای که میزان رد سفارشات فروش او بالا بوده و در تعیین قرار ملاقات با مشتریان دچار مشکل است چه می‌گوئید؟	شنوندهٔ خوب، صبور، دارای حس همدلی، منظم، سخنگوی بانزاکت و مؤدب، دیگری مدار
هنگامی که شخصی صحت گفته‌های شما را زیر سؤال می‌برد چه احساسی دارید؟ در چنین وضعیتی‌هایی چه می‌کنید؟	صادق، مشتری مدار، ایجادکنندهٔ روابط
اگر از خودتان یک شرکت داشتید، به چه دلیل خودتان را استخدام می‌کردید؟ اگر رئیس واحد خود بودید، چه کار متفاوتی انجام می‌دادید؟ چگونه مشارکت دیگران در واحد سازمانی خود را تشخیص می‌دادید؟ اگر در واحد فروش نبودید، احتمالاً در چه شغل دیگری مشغول کار بودید؟	سایر سؤالات

¹ . situational interviews

انجام مصاحبه: یک مصاحبه مؤثر شامل سه مرحله است: شکستن یخ، پرسیدن سؤالات و فروش شرکت به کاندیدا **شکستن یخ**¹: به واسطهٔ عصبی بودن طرفین، در مرحلهٔ آغاز مصاحبه کار اولیهٔ مدیر کاهش تنش موجود است. بسیاری از مصاحبه‌کنندگان ماهر از شرح شغل برای توضیح ماهیت شغل و فرهنگ شرکت برای متقاضی استفاده می‌کند. سپس آنها از سؤالات "یخ شکن" دربارهٔ تفریحات یا علایق خاص استفاده کرده و از کاندیدا می‌خواهند احساس راحتی کرده و شروع به صحبت نماید.

پرسیدن سؤالات: در طول مرحلهٔ دوم مصاحبه، کارفرما با استفاده از یک بانک سؤال، سؤالاتی را می‌پرسد تا تناسب متقاضی را با شغل مورد نظر تعیین کند. کار اولیهٔ مصاحبه‌گر در این قسمت گوش دادن است. مصاحبه‌کنندگان مؤثر، حدود 25 درصد مصاحبه را به صحبت کردن و 75 درصد بقیه را به گوش دادن اختصاص می‌دهند. آنها حین مصاحبه یادداشت‌هایی بر می‌دارند تا به آنها کمک کند تا سؤالات بعدی را بر اساس دیدگاه‌های کاندیدا مطرح کرده و پس از پایان مصاحبه او را مورد ارزیابی قرار دهند. مصاحبه‌کنندگان باتجربه توجه بالایی به اشاره‌های غیرکلامی² کاندیدای مورد نظر (زبان بدن³) در طول مصاحبه دارند. آنها می‌دانند که کاندیداها ممکن است بتوانند هر آنچه می‌خواهند را با واژه‌ها بگویند ولی زبان بدن دروغ نمی‌گوید.

ارزشمندترین سؤالات مصاحبه برای کشف دیدگاه‌های فرد دربارهٔ خلاقیت و ظرفیت او برای تفکر انتزاعی⁴ و خلاقانه است. هدف این مصاحبه‌ها که تحت عنوان مصاحبه‌های معماگونه⁵ شناخته می‌شود این است که با طرح سؤالات غیرعادی به شیوهٔ تفکر کاندیدا پی ببرید. تعدادی از این سؤالات عبارتند از: "چگونه می‌توانید یک هواپیما را بدون استفاده از ترازو وزن کنید؟ حمام بیل گیتس را چگونه طراحی می‌کنید؟ (یکی از سؤالات رایج در شرکت مایکروسافت) منطق و خلاقیت کاندیداها در یافتن پاسخ مهم‌تر از خود پاسخ است.

کارآفرینان باید در این زمینه دقت کافی به خرج داده و از پرسیدن سؤالات غیرقانونی از کاندیدا اجتناب کنند. در گذشته مصاحبه‌کنندگان می‌توانستند سؤالات گسترده‌ای را در هر حوزه‌ای از متقاضی بپرسند. در حال حاضر، مصاحبه یک میدان مین تمام عیار از مسئولیت‌های قانونی است که آمادهٔ انفجار در پیش روی مصاحبه‌کنندگان بی‌دقت است. اگرچه کمیسیون فرصت‌های برابر استخدامی (EEOC)⁶ که یک مؤسسهٔ دولتی مسئول اعمال قوانین استخدامی است پرسیدن سؤالات خاص را ممنوع نکرده است، بر این موضوع تأکید کرده که بعضی از سؤالات می‌تواند نوعی توهین و تبعیض در قبال کارکنان باشد. اگر کاندیدایی ادعایی را در زمینهٔ تبعیض استخدامی علیه شرکت تنظیم کند، اثبات آن بر عهدهٔ کارفرماست تا اثبات کند که تمام سؤالات پیش از استخدام مرتبط با شغل بوده و هیچگونه تبعیضی در این زمینه وجود نداشته است. علاوه بر این، بسیاری از ایالت‌ها قوانینی را تصویب نموده‌اند که استفاده از سؤالات خاص یا ابزارهای نمایشی (مثل ویدئو پروژکتور) در مصاحبه‌ها را ممنوع کرده است. برای اجتناب از بروز مشکل، صاحبان شرکت‌ها باید بخاطر داشته باشند که چرا یک سؤال خاص را مطرح می‌کنند. هدف از اینکار شناسایی افراد واجد شرایط برای انجام مناسب شغل مذکور است. با هدایت صحیح سؤالات در ارتباط با موضوعات مرتبط با خود شغل، کارفرمایان به احتمال کمتری سؤالاتی را می‌پرسند که پای آنها را به دادگاه بکشاند. مالکان باهوش مؤسسات بازرگانی از وکلای خود می‌خواهند تا بانک سؤالات آنها را قبل از استفاده در فرآیند مصاحبه مورد بررسی قرار دهند.

فروشن شرکت به کاندیدای مورد نظر⁷ (متقاعد کردن فرد مناسب به کار در شرکت): در مرحلهٔ نهایی مصاحبه، کارفرما درصدد فروش شرکت به کاندیدای مورد نظر است بدان معنا که به کاندیدای مورد نظر اجازه داده می‌شود تا سؤالاتی را دربارهٔ شرکت، شغل یا سایر موضوعات بپرسد. مجدداً، مصاحبه‌کنندگان باتجربه به ماهیت این سؤالات و دیدگاه‌های ارائه شده در ارتباط با شخصیت کاندیدای مورد نظر توجه می‌کنند. این بخش از مصاحبه فرصت مناسبی را در اختیار کارفرما قرار می‌دهد تا برای کاندیدای مورد نظر توضیح دهد که چرا شرکت مذکور مکان مناسبی برای کار است. به خاطر داشته باشید که بهترین کاندیداها دارای پیشنهادهای دیگری نیز هستند و این بر عهدهٔ شماست تا مطمئن شوید که آنها

1 . breaking the ice

2 . nonverbal clues

3 . body language

4 . abstract thinking

5 . puzzle interviews

6 . Equal Employment Opportunity Commission

7 . selling the candidate on the company

اتاق مصاحبه را با تمایل به کار در شرکت شما ترک می‌کنند. در نهایت، قبل از پایان مصاحبه، کارفرما باید از کاندیدای مورد نظر تشکر کرده و به او بگوید که در مرحله بعدی چه اتفاقی خواهد افتاد. بعنوان مثال، "ما ظرف دو هفته آینده تصمیم خود را به شما اطلاع خواهیم داد". جدول 6-16 نشان‌دهنده آزمون‌های شماسه است تا دانش خود درباره فرآیند مصاحبه را مورد سنجش قرار داده و جدول 7-16 نیز خطاهای دهگانه مصاحبه را نشان می‌دهد که مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک باید از آنها اجتناب کنند.

جدول 6-16

IQ (بهره مصاحبه‌ای)¹ شما چقدر است؟

- میزان IQ خود (بهره مصاحبه‌ای) را با آزمون درست-غلط زیر بسنجید.
- د غ 1- بهترین متقاضی کسی است که بهترین شکل ظاهری را دارد.
 - د غ 2- شما باید فرم درخواست یا رزومه متقاضی را قبل از انجام مصاحبه مطالعه کنید.
 - د غ 3- مسئولیت حفظ کنترل پیشرفت فرآیند مصاحبه برعهده شماسه است.
 - د غ 4- در خلال مصاحبه، شما باید حدود پنجاه درصد صحبت‌ها را انجام دهید.
 - د غ 5- شما باید از استخدام افرادی که ظرف پنجسال گذشته بیش از چهار شغل عوض کرده‌اند اجتناب کنید.
 - د غ 6- برای یک مصاحبه روان، شما ابتدا باید متقاضی مربوطه را در وضعیت آرام و راحتی قرار دهید.
 - د غ 7- یکی از شیوه‌های مناسب آغاز مصاحبه، به چالش طلبیدن متقاضی برای اثبات این است که آیا او قادر به انجام شغل مورد نظر است یا نه.
 - د غ 8- بهترین سؤالات مصاحبه سؤالاتی هستند که پاسخ‌های بله یا خیر دارند.
 - د غ 9- شما می‌توانید با سکوت یا پاسخ‌های مبهم، متقاضیان را تشویق کنید تا پاسخ‌های کامل‌تری ارائه دهند.
 - د غ 10- در مصاحبه، شما باید بر قابلیت‌های فنی متقاضی برای شغل مورد نظر تمرکز نموده و مواردی مثل انگیزه، مهارت‌های ارتباطی و نگرش‌های او از اهمیت چندانی برخوردار نیستند.
 - د غ 11- اشاره‌های غیرکلامی در خلال مصاحبه بسیار راهگشا بوده و در ارزیابی کاندیدا مفید است.
 - د غ 12- قبل از انجام مصاحبه، شما باید یک شرح شغل کامل را در اختیار متقاضی قرار دهید.
 - د غ 13- برای اطمینان از اینکه چیزی را درباره کاندیدای مورد نظر فراموش نکرده‌اید، باید هر چه متقاضی در خلال مصاحبه می‌گوید را یادداشت کنید.
 - د غ 14- بسیاری از مدیران پرسنلی مصاحبه‌گرانی عالی هستند.
 - د غ 15- شما باید دقیقاً و با ذکر تمام جزئیات، به تمام متقاضیانی که رد شده‌اند علت رد شدن را بگوئید.
 - د غ 16- هنگام اتخاذ تصمیمات استخدامی، دیدگاه‌های شما برای تعیین میزان تناسب کاندیداها با شغل مورد نظر کیفیت می‌کند.
 - د غ 17- شما باید بالادرنگ کاندیداها را عصبی را رد کنید چرا که نمی‌توانند استرس شغلی را در شرکت شما تحمل کنند.
 - د غ 18- مسئولیت توصیف فرهنگ و ارزش‌های شرکت برای هر یک از متقاضیان شغلی برعهده مصاحبه‌گر است.

پاسخ‌ها:

- 1- غلط: ضرب‌المثل قدیمی "درباره یک کتاب از روی جلد آن قضاوت نکنید" در مورد تمام مصاحبه‌ها صادق است.
- 2- درست: درخواست رزومه فرد یکی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی و انجام یک مصاحبه منطقی است که باید قبل از برگزاری جلسه انجام شود.
- 3- درست: وظیفه شما کنترل جریان مصاحبه بنحوی است که تبدیل به یک گفت و شنود بی‌معنی نشود.
- 4- غلط: این یکی از رایج‌ترین اشتباهاتی است که مصاحبه‌گران مرتکب می‌شوند. شما باید حدود 25 درصد زمان را صحبت کنید.
- 5- غلط: اگر چه تغییر مکرر شغل می‌تواند علائمی دال بر وجود یک مشکل باشد، شما باید سؤالات زیرکانه‌ای را مطرح کنید تا قبل از نتیجه‌گیری، دلیل تغییر شغل را بی‌رسید.
- 6- درست: هدف از قسمت "بخش‌شکن" مصاحبه، قرار دادن کاندیدای مورد نظر در وضعیت آرام و هدایت جریان مصاحبه بصورت یکنواخت است.
- 7- غلط: با انجام اینکار شما به ضدیت با کاندیدای مذکور پرداخته و او را در حالت تدافعی قرار می‌دهید.
- 8- غلط: سؤالات "بله - خیر" کار کاندیداها را تسهیل می‌کند تا پاسخ‌های صحیحی به شما بدهند. در عوض، سؤالات باز و زیرکانه از قابلیت بهتری در آشکارکردن اطلاعات بامعنی برخوردارند.

¹ . Interviewing Quotient

- 9- درست: سکوت می‌تواند ابزار مؤثری برای مصاحبه‌گر در یک مصاحبه باشد. بسیاری از کاندیداها نمی‌توانند سکوت کنند و غالباً با طرح نکات اضافی درصدد پر کردن خلأ کلامی هستند.
- 10- غلط: اگر چه مهارت‌های فنی واجد اهمیت هستند، تحقیقات نشان می‌دهد که هنگامی که کارکنان جدید در شغل خود با شکست مواجه می‌شوند، مهم‌ترین علت آن فقدان مهارت‌های ارتباطی و تعاملی و نه مهارت‌های فنی است.
- 11- درست: اگر چه متقاضیان شغلی می‌توانند بدقت واژه‌های مورد استفاده خود را کنترل کنند، بسیاری از آنها نمی‌توانند زبان بدن خود را تحت کنترل در آورند. مصاحبه‌کنندگان زیرک ارتباطات غیر کلامی کاندیداها را در کنار ارتباطات کلامی مدنظر قرار می‌دهند.
- 12- غلط: اگر چه مروری اجمالی از شغل برای کاندیدای شغلی ایده خوبی به حساب می‌آید، ارائه یک شرح شغل کامل قبل از مصاحبه ایده چندانی خوبی نیست. ارائه یک شرح شغل کامل به او امکان می‌دهد تا پاسخ‌های مورد انتظار را آماده کرده و پشت ماسک مصاحبه مخفی شود.
- 13- غلط: نوشتن تمام گفته‌های کاندیدا بی‌ارزش بوده و سبب انحراف مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده می‌شود. با این وجود، مصاحبه‌کنندگان باید در خلال مصاحبه یادداشت‌هایی را برداشته و در پایان مصاحبه خلاصه‌ای از وضعیت کاندیدای مورد نظر را تهیه کنند.
- 14- غلط: بسیاری از مدیران پرسنلی آموزش‌های کافی را در زمینه انجام مصاحبه‌های مناسب ندیده‌اند. تمام افرادی که مبادرت به انجام مصاحبه می‌کنند نیازمند آموزش هستند.
- 15- غلط: توضیح علت عدم انتخاب یک کاندیدا از نظر قانونی خطرناک بوده و بحث‌برانگیز است. یک جمله کلی مثل "ما تصمیم گرفته‌ایم سایر متقاضیانی که ویژگیها و تجربیات آنها به نیازهای ما نزدیکتر است را مورد بررسی قرار دهیم" پاسخ بهتری به حساب می‌آید.
- 16- غلط: ارائه فرصت انجام مصاحبه به سایر کارکنان شرکت نه تنها منجر به افزایش احتمال یک استخدام خوب می‌شود بلکه به آنان حس درگیر شدن در انتخاب همکاران را می‌دهد.
- 17- غلط: تقریباً تمام کاندیداها هنگامی که در وضعیت مصاحبه قرار می‌گیرند عصبی می‌شوند. این امر یک واکنش طبیعی است.
- 18- درست: کاندیداها بدنال یک تناسب خوب با شغل بوده و بسیاری از شرکت‌ها نیز همین هدف را دنبال می‌کنند. درک فرهنگ شرکت یکی از جنبه‌های تناسب مذکور به حساب می‌آید.

جدول 7-16

اشتباهات دهگانه در مصاحبه

- 1- تسلیم شدن در برابر فشار برای استخدام سریع افراد که غالباً منجر به ارتکاب خطا در آغاز فرآیند جستجو می‌شود. از قبل برای اینکار برنامه‌ریزی کنید!
- 2- افتادن در دام خطای هاله‌ای¹ که عبارتست از تمایل افراد برای انتصاب مجموعه‌ای از ویژگی‌های مثبت (مثل هوش، خوش مشربی، صداقت و غیره) به یک کاندیدا بر اساس یک ویژگی مثبت (مثل خوش صحبتی). این تمایل هنگامی که به شیوه‌ای منفی عمل کند، تأثیر بوق و کرناهی ظاهری² نامیده می‌شود.
- 3- پرسیدن سؤالات هدایت‌کننده یا قالبی³ که پاسخ آن برای تمام افراد و از جمله متقاضی شغل مشخص است و پاسخ "صحیح" را دقیقاً می‌توان حدس زد.
- 4- صحبت کردن بیش از حد. یکی از اشتباهات رایج مصاحبه‌کنندگان بی‌تجربه این است که هنگامی که کاندیدای مورد نظر باید به سختی تلاش کند تا در بخشی از فرآیند مصاحبه جای گیرد، بیش از حد صحبت می‌کنند. قانون 75-25 را به یاد داشته باشید.
- 5- عدم یادداشت‌برداری در طول مصاحبه. یادداشت کردن نکات کلیدی و سؤالات و احساسات مطرح شده هنگام اتخاذ تصمیم نهایی درباره یک کاندیدای خاص از ارزش بالایی برخوردار است.
- 6- پذیرش استدلال‌ها و نتیجه‌گیری‌های یک کاندیدا. مصاحبه‌کنندگان مؤثر به بررسی نتایج و مثال‌های خاص کاندیدا می‌پردازند بنحوی که بتوانند قابلیت‌ها و ویژگی‌های مورد نظر کاندیدا را به شکل عینی‌تری مورد بررسی و تأیید قرار دهند.
- 7- پرسیدن سؤالاتی که می‌تواند منجر به "ادعای تبعیض"⁴ شده و شرکت را در معرض یک پیگرد قانونی ناخوشایند قرار دهد. سؤالات شغلی را به شکلی کاملاً دقیق و مناسب بپرسید.
- 8- عدم کنترل مراجع کاری قبلی کاندیدا. با انجام اینکار می‌توان ناهماهنگی‌ها و دروغ‌هایی که در سوابق کاری قبلی کاندیدا وجود دارد را مشخص نمود. اینکار می‌تواند به مالکان مؤسسات بازرگانی کوچک کمک کند تا از یک "استخدام بد" و پیامدهای قانونی مربوطه اجتناب کنند. از کارفرمایان قبلی بپرسید،

¹ . halo effect

² . the horn effect

³ . canned questions

⁴ . charges of discrimination

”آیا او را مجدداً استخدام می‌کنید؟“

9- قضاوت‌های شتابزده، یکی از خطاهای رایج مصاحبه‌کنندگان مبتدی این است که در همان چند دقیقه اول مصاحبه تصمیم خود را دربارهٔ کاندیدا گرفته و سپس بقیهٔ مصاحبه را صرف توجیه تصمیم مذکور می‌کنند.

10- ارتکاب خطای ”ترتیب کاندیداها“، مصاحبه‌کنندگان باتجربه می‌دانند که ترتیب انجام مصاحبه می‌تواند بر ارزیابی آنها تأثیر بگذارد. آخرین کاندیداها از این مزیت برخوردارند. از این خطا آگاه باشید.

تماس با معرفین و بررسی زمینه‌ها و سوابق قبلی کارمند: مالکان مؤسسات بازرگانی باید زمانی را صرف انجام بررسی‌های قبلی و تماس با مراجع قبلی کاندیدای مورد نظر نمایند. این کنترل‌ها ارزان بوده، معمولاً هزینه‌ای بین بیست تا هفتاد دلار داشته و پرچم قرمزی را به شرکت نشان می‌دهد تا از ارتکاب خطا در فرآیند استخدام اجتناب کند. با کنترل زمینه‌های اصلی، کارفرمایان می‌توانند از استخدام افرادی با سوابق جنایی یا خطرناک اجتناب کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت Handyman

آندی بل، مؤسس شرکت Handyman، شرکتی با بیش از صد شعبهٔ تعمیرات خانه در 37 ایالت، می‌داند که انجام کنترل‌های پیش‌زمینه‌ای متقاضیان نقشی اساسی در موفقیت شرکت او دارد چرا که کارکنان شعبات به خانه‌های مشتریان مراجعه می‌کنند. او می‌گوید، ”ما یک نمونهٔ تصادفی از صد متقاضی برداشته و پس از بررسی زمینه‌های قبلی، تنها سی نفر از آنها واجد شرایط کار در خانهٔ مردم بودند. او به این موضوع اشاره می‌کند که بعضی از متقاضیان در سوابق قبلی خود دارای جرایم جنایی بودند.“

اگرچه بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی کنترل مراجع قبلی را یک فرآیند فرمالیته دانسته و توجه کمی به آن نشان می‌دهند، بقیهٔ افراد نیاز به حفظ خود و مشتریان از استخدام افراد ناسالم را احساس کرده‌اند. آیا این کار واقعاً لازم است؟ بله! با توجه به گزارش انجمن مدیران منابع انسانی، بیش از نیمی از کاندیداها یا دربارهٔ اطلاعات خود دربارهٔ مشاغل قبلی مذکور در رزومه اغراق کرده یا آنرا به دروغ بیان می‌کنند. کنترل دقیق مراجع قبلی می‌تواند به کارفرمایان کمک کند تا اطلاعات غلط یا اغراق‌آمیز را مشخص کنند. به جای یک تماس ساده با مراجع مذکور، کارفرمایان باتجربه با کارفرمایان قبلی متقاضی تماس گرفته و با سرپرست بلافاصله آنها صحبت می‌کنند تا تصویر روشنی از عملکرد شغلی متقاضی و ویژگی‌ها و عادت‌های کاری او بدست آورند. مثلاً، پس از صحبت با مراجع معرفی شده توسط یکی از کاندیداها یک پست مالی ارشد، یکی از کارآفرینان با کارفرمایان قبلی متقاضی مذکور تماس گرفت. او بزودی دریافت که کاندیدای مورد نظر در یکی از کارهای قبلی خود پولی را سرقت و از کارت‌های اعتباری شرکت سوء استفاده کرده است. در هیچ یک از مراجع معرفی شده توسط فرد مورد نظر به این موضوع اشاره‌ای نشده بود.

مالکان باتجربهٔ شرکت‌های کوچک می‌دانند که فرآیند استخدام یکی از ارزشمندترین منابع اولیه یعنی نیروی کار سختکوش و کارآمد را در اختیار شرکت آنها قرار داده و نقشی حیاتی در موفقیت شرکت دارد. آنها می‌دانند که استخدام کارمند یک رخداد واحد به حساب نمی‌آید بلکه آغاز یک رابطهٔ بلندمدت است. جدول 8-16 تعدادی از موضوعات عجیب ولی واقعی را نشان می‌دهد که کارفرمایان در حین فرآیند استخدام با آنها مواجه شده‌اند.

¹ . candidate-order error

جدول 8-16

عجیب ولی واقعی!

اگر رزومه‌های متعددی را مطالعه کرده، مصاحبه‌های کافی انجام داده و مراجع کافی را مورد بررسی قرار داده باشید، دیر یا زود با موضوعات عجیبی مواجه می‌شوید. نمونه‌های واقعی زیر را در نظر بگیرید:

- پس از صرف ناهار با یک کاندیدای شغلی، مالک یک شرکت از متقاضی شغل خواست تا برای بحث بیشتر به دفتر کار او برود. با این وجود، در حین مصاحبه شخص مذکور به خواب رفته و شروع به خروپف کرد.
 - یکی از کاندیداها در رزومه خود اینگونه نوشته بود، "بهترین حالت برای کارفرمای من این است که من با مردم سروکار نداشته باشم"، یکی دیگر از افراد به نکته زیر اشاره کرده بود، "لطفاً چهارده شغلی که تاکنون عوض کرده‌ام را بد تعبیر نکنید. من هیچگاه کارم را ترک نمی‌کنم."
 - یکی از مصاحبه‌کنندگان از جوانی که متقاضی یک شغل منشی‌گری بود خواست که قبل از آزمون تایپ کمی استراحت کند. او انگشتان خود را کمی نرمش داده و سپس پیراهن خود را در آورد.
 - یکی از متقاضیان با کمال افتخار سوابق زندان خود را برای مصاحبه‌کننده تعریف می‌کرد. او البته اضافه کرد که خیلی بهتر شده است: او می‌گفت که بجای سرقت یا اخاذی از مادر بزرگش، از دوستان مادر بزرگش اخاذی کرده و اگر از پرداخت پول به او امتناع می‌کردند، آنها را کتک می‌زده است.
 - هنگامی که از یکی از کاندیداها درباره‌ی علایق شخصی او پرسیدند با کمال افتخار جواب داد که، "اهدای خون. تاکنون چهارده گالن خون داده‌ام!"
 - در پایان مصاحبه، مصاحبه‌کننده از کاندیدا پرسید که آیا سوآلی دارد یا نه. تنها سوآل او این بود که: "آیا اداره به منزل او آنقدر نزدیک هست که بتواند سه بار در روز به خانه برود و دندان‌هایش را بشوید؟"
 - یکی از کاندیداها پرسیده بود که آیا می‌تواند خرگوشش را با خود به محیط کار بیاورد و افزوده بود که خرگوش مذکور کاملاً تربیت شده و قابل اعتماد است ولی خودش چند بار اخراج شده است.
 - هنگامی که درباره‌ی علل اخراج از چند شغل قبلی پرسیده شد یکی از کاندیداها گفت که کارفرمایان قبلی او توطئه کرده بودند تا یک لکه ننگ بر پیشانی او بگذارند.
 - هنگامی که از کاندیدایی درباره‌ی شغل ایده‌آل او پرسیدند، یکی از کاندیداها گفت، "می‌خواهم تمام روز را در خانه بخوابم، شکلات بخورم و حقوق دریافت کنم."
- توصیه‌های کارفرمایان قبلی در بعضی از مواقع می‌تواند کاملاً مفرح باشد. نمونه‌های زیر جملاتی از مدیران قبلی درباره‌ی کارکنان است:
- وقتی که تحت سرپرستی دقیق بوده و مانند موش در تله بیفتد خوب کار می‌کند.
 - این خانم جوان دارای توهم شایستگی است.
 - حافظه او مثل یک دوربین عکاسی است ولی با این تفاوت که روی لنز آن چسب چسبیده است.
 - اگر بخاطر تفکراتش یک پنی به او پول بدهید، شاهد تغییراتی در او خواهید بود.
 - اگر نزدیک او بایستید از او صدای اقیانوس می‌شنوید"



شما نیز مشاور باشید

نیروی کار متخصص مورد نیاز من کجاست؟

ممکن است تصور کنید جان مارتل، مدیرعامل شرکت خدمات صنعتی مگنیتیک، یک شرکت تولید و تعمیر آهن‌رباها و موتورهای صنعتی همیشه در حال خندیدن است. شرکت او، که اکنون هشت شعبه دارد، در حال رشد بوده و سالانه بیش از 25 میلیون دلار فروش دارد. اگر چه صنایع تولیدی در ایالات متحده شاهد روزهای بهتری بوده است، این شرکت رشد یکنواختی داشته و اکنون 170 کارگر ماهر در اختیار دارد که بسیاری از آنها پیشکسوتان کهنه‌کاری هستند که سال‌های سال است با این شرکت کار می‌کنند.

با این وجود، چالش‌های عظیمی پیش‌روی این شرکت قرار دارد. همانطور که مارتل در حال قدم زدن در کارخانه 25,000 فوتی خود در ساوت‌پند در ایالت ایندیانا بود، متوجه شد که بسیاری از کارکنان او ظرف ده سال آینده بازنشسته شده و دانش، تجربه و استعداد خود را از شرکت خارج می‌کنند. در اینجا بود که او به فکر فرو رفت که چگونه می‌تواند افراد جایگزین آنها یعنی نسل بعدی کارگران ماهر را پیدا کند؟ یک تجزیه و تحلیل سریع نظریه مارتل را تأیید کرد. حداقل هشتاد درصد از کارکنان این شرکت بین چهل تا پنجاه سال داشتند. مارتل با خود اندیشید، "این موضوع مهمی است". این موضوع به محور اصلی

طرح‌های مارتل برای شرکت تبدیل شد. برخلاف سایر شرکت‌های مستقر در آمریکا که در حال تعلیق کارکنان و انتقال خط تولید خود به خارج از کشور بودند، طرح مارتل مستلزم رشد و توسعه در ایالات متحده بود. هدف او افزایش فروش شرکت و رساندن آن به مرز صد میلیون دلار ظرف دو سال و مستلزم سه برابر شدن نیروی کار شرکت بود.

در اوج دوران شکوفایی تولید در ایالات متحده، یافتن و آموزش نیروی کار ماهر کار ساده‌ای بود. پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه، جوانانی که از سطح بالایی از مهارت‌های فنی برخوردار بودند شرکتی را انتخاب کرده و در یک برنامهٔ استاد-شاگردی شرکت کرده و مهارت‌های فنی مورد نیاز خود را می‌آموختند. پس از چند سال، آنها در کنار کارگران باتجربه کار کرده و فوت کوزه‌گری دنیای تجارت¹ را می‌آموختند. همانطور که سطح مهارت و درجهٔ شغلی آنها همراه با شرکت رشد می‌کرد، میزان حقوق پرداختی آنها نیز افزایش می‌یافت.

با این وجود، دنیای تولید امروز به شکل دیگری درآمده است. در پایان جنگ دوم جهانی، بیش از 35 درصد کارگران در ایالات متحده اعضای اتحادیه‌ها بودند. در حال حاضر، میزان عضویت در اتحادیه‌ها فقط به 12/5 درصد رسیده است. با کاهش مشارکت کارگران در اتحادیه‌ها، برنامه‌های آموزشی اجرا شده توسط اتحادیه‌ها نیز در حال کاهش است. با این وجود، نیاز این شرکت به کارگران ماهر هیچگاه تا بدین حد بالا نبوده است. نوآوری‌های تکنولوژیکی سبب پیچیدگی ماشین‌آلات صنعتی شده و کارگران باید دائماً مهارت‌های خود را افزایش دهند تا همچنان رقابتی باقی بمانند. بدون وجود برنامه‌های آموزشی اتحادیه‌ها، مارتل با استفاده از تبلیغات روزنامه‌ها و بازاریابی دهان به دهان² پست‌های خالی خود را تکمیل کرد. او همچنین کارگران ماهری را از شرکت‌های رقیب استخدام کرد. در نتیجه، تعدادی از کارگران فعلی شرکت می‌دانند که چگونه باید کار خود را بخوبی انجام دهند ولی نمی‌دانند که شغل آنها تا چه حد با کل فرایند تولید تناسب دارد. آنها فاقد یک بینش³ "تصویر بزرگ" هستند.

1- چه توصیه‌ای به مارتل دربارهٔ استخدام کارکنان مورد نیاز شرکت برای تحقق اهداف رشد دارید؟

2- چه توصیه‌های دیگری دربارهٔ حل مشکل کمبود نیروی کار شرکت به مارتل دارید؟

3- مارتل چه گام‌هایی را می‌تواند بردارد تا اطمینان حاصل کند که کارکنان باتجربه‌تر فوت و فن کارها را به افراد تازه‌کار می‌آموزند.

16-3: ایجاد یک فرهنگ سازمانی که منجر به تشویق و حفظ کارکنان شود

16-3-1: فرهنگ شرکت

فرهنگ یک شرکت عبارتست از اصول رفتاری متمایز، نامکتوب و غیررسمی که بر رفتارها، نگرش‌ها، روابط و سبک فعالیت‌های شرکت حاکم است. فرهنگ شرکتی عبارتست از "شیوهٔ انجام فعالیت‌ها در شرکت". در بسیاری از شرکت‌های کوچک، همانند استراتژی، فرهنگ نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی بر عهده دارد. فرهنگ دارای تأثیر قدرتمندی بر شیوهٔ انجام فعالیت‌های انسان‌ها در کنار یکدیگر داشته و نحوهٔ انجام وظایف و شیوهٔ برخورد آنها با مشتریان را مشخص می‌کند. فرهنگ شرکت به شیوه‌های مختلفی جلوه‌گر می‌شود که از نحوهٔ لباس پوشیدن و رفتار کارکنان تا زبان مورد استفادهٔ آنها را شامل می‌شود. بعنوان مثال، در بعضی شرکت‌ها، اصول و قواعد نانوشته‌ای دربارهٔ نحوهٔ پوشش وجود دارد که بر آن اساس، کارکنان فقط کت و شلوار و کراوات می‌پوشند ولی در سایر شرکت‌ها، کارکنان بصورت عادی با لباس جین و تی‌شرت بر سرکار حاضر می‌شوند. در بعضی شرکت‌ها، برای تأکید بر فرهنگ مساوات، همهٔ افراد از مدیرعامل تا کارکنان از یونیفرم مشابهی استفاده کرده و به کارکنان خاطر نشان می‌کنند که همهٔ افراد "کارگران خط تولید" هستند.

اگر چه فرهنگ شرکت یکی از ویژگی‌های نامشهود به حساب می‌آید، تأثیر قدرتمندی بر افرادی دارد که شرکت با آنها در تماس است. هیچ دو شرکتی را نمی‌توانید پیدا کنید که دارای فرهنگی مشابه باشند.

¹ . tricks of the trade

² . word of mouth

³ . big picture

سیمای یک شرکت

شرکت Motive

در شرکت Motive، یک شرکت نرم‌افزاری در آستین در تگزاس، فرهنگ شرکت کاملاً بازرگانی و بشدت رقابتی است. اسکات هارمون، مدیرعامل این شرکت می‌گوید، "ما گرم و خوش‌مشرب نیستیم. در این شرکت تشویق وجود ندارد و هیچ برنامه تفریحی برای روزهای جمعه نداریم". برای جدا کردن عواطف از فرآیند تصمیم‌گیری، مدیران درباره یک موضوع بحث کرده و سپس یکروز فرصت دارند تا تصمیم نهایی را اتخاذ کنند. یکی از کارکنان می‌گوید که ظرف پنجسال، هارمون فقط سه ایمیل تشکر را برای او ارسال کرده است. او می‌گوید، "اگر نیازمند تمجید و تقدیر هستید اینجا مکان مناسبی برای شما نیست". این فرهنگ کارایی داشته و شرکت مذکور در عین سودآوری بسرعت در حال رشد است.

فرهنگ شرکت Motive را با سایر شرکت‌ها مثل برتون‌سنووردز یا اورويس مقایسه کنید تا پی به تفاوت آنها ببرید.

سیمای یک شرکت

Burton Snowboards and Orvis

در شرکت Burton Snowboards حدود یک‌چهارم کارکنان سگ‌های خود را به شرکت می‌آورند. یکی از کارکنان می‌گوید که تعدادی از بهترین ایده‌های او زمانی به ذهنش خطور می‌کند که دور از میز کار خود بوده یا در حال قدم زدن یا بازی با سگش است. هنگامی که همکاران در شرکت ارویس، یکی از شرکت‌های خرده‌فروشی در زمینه پستیانی در ورمونت صبحانه خود را می‌خورند، آنها می‌توانند با استفاده از تجهیزات رایگان در دریاچه بزرگ 377 جریبی شرکت ماهیگیری کنند. ماری چدی، قائم مقام منابع انسانی این شرکت می‌گوید، "این کار به ما کمک می‌کند تا همکاران را با یکدیگر هماهنگ نموده و بفهمیم که هر کدام چه کرده و چرا این کار را انجام می‌دهیم".

در بسیاری شرکت‌ها، فرهنگ زبان خاص خود را دارد.

سیمای یک شرکت

شرکت Walt Disney

در شرکت Walt Disney، فرهنگ شرکت منعکس‌کننده تاریخچه شرکت در صنعت تفریحات است. کارکنان این شرکت کارمند نیستند بلکه اعضای یک گروه نمایش هستند. آنها به سر کار نمی‌روند بلکه به روی صحنه می‌روند (هنگامی که در معرض دید بازدیدکنندگان پارک هستند) یا در پشت صحنه مشغول فعالیت هستند (هنگامی که در داخل سایت و در معرض دید بازدیدکنندگان نیستند). مشتریان Disney نیز مهمان به حساب می‌آیند. هنگامی که یکی از اعضای گروه نمایش فردی را برای ناهار دعوت می‌کند او را به خانه می‌برد. هر چیز منفی، مثل ته‌سیگار در پیاده‌رو یا سطل آشغال پُر، یک "نمایش بد" به حساب می‌آید و هنگامی که اعضای گروه فراتر از انتظارات و خواسته‌های مشتریان عمل می‌کنند (که غالباً نیز چنین است)، "نمایش خوبی" به میهمانان ارائه شده است.

فرهنگ Disney یکی از مؤلفه‌های کلیدی آن در استراتژی خدمت‌رسانی به مشتری به حساب می‌آید.

یکی از مؤلفه‌های مهم فرهنگ یک شرکت، اهداف عملکردی تعیین شده توسط کارآفرین است که عملکرد کارکنان برآن اساس سنجیده می‌شود. اگر کارکنان بدنبال راستگویی، احترام، صداقت، خدمات مشتریان و سایر ارزش‌های مهم زیربنایی باشند، یک فرهنگ مثبت می‌تواند شکوفا شود. آنها باید معیارهای موفقیت را تعریف کنند که منعکس‌کننده ارزش‌های محوری فوق است. مدیران مؤثر می‌دانند که ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت تأثیر مستقیم و مثبتی بر پیامدهای مالی یک سازمان دارد. عوامل نامشهود تشکیل‌دهنده فرهنگ یک سازمان دارای تأثیرات مثبت یا منفی بر پیامدهای مشهودی مثل سودآوری، جریان نقدی، بازده حقوق صاحبان سهام، بهره‌وری کارمند، نوآوری و کنترل هزینه هستند. کار کارآفرین ایجاد فرهنگی است که تأثیر مثبتی بر پیامدهای مشهود شرکت داشته باشد.

¹ . Mickey

حفظ فرهنگ شرکت با فرآیند استخدام آغاز می‌شود. ورای الزامات طبیعی مربوط به پرداخت‌های رقابتی و شرایط کاری، فرآیند استخدام باید بر یافتن کارکنانی متمرکز باشد که در ارزش‌های سازمان سهیم هستند. این فرآیند یک فرآیند مستمر است. به قول یکی از مدیران عامل، "تغییر فرهنگی شیوه‌ای برای تمرکز سازمان بر تغییرات است. فرهنگ سازمان یک اصل به حساب می‌آید".

ایجاد فرهنگی که حامی استراتژی شرکت باشد کار چندان ساده‌ای نیست ولی کارآفرینان موفق بر این باورند که مجموعه‌ای از اعتقادات جامع و کلی یک راهنمای قدرتمند برای فعالیت‌های روزمره است. فرهنگ از تأکیدات مداوم و خستگی‌ناپذیر کارآفرین بر مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری نشأت می‌گیرد که همه اعضای سازمان به آن اعتقاد داشته باشند. گری هامل، مدرس مدیریت می‌گوید، "ارزش‌ها عمری بیش از مدل‌های بازرگانی دارند".

پرورش فرهنگ مناسب در یک شرکت می‌تواند منجر به بهبود جایگاه رقابتی شرکت و جذب و حفظ کارکنان واجد شرایط و ایجاد محیطی شود که کارکنان در آن قادر به رشد و توسعه خود هستند. فرهنگ سازمان باید مشوق یک عملکرد استثنایی بوده و با ارزش‌ها و اعتقادات کارآفرین همخوانی داشته باشد. باورود نسل جدیدی از کارکنان به عرصه کار، شرکت‌ها دریافته‌اند که فرهنگ‌های تساهل‌گرایانه و باز¹ از مزیت بالاتری در جذب کارکنان مناسب برخوردارند. این شرکت‌ها فرهنگ‌های غیرسنتی و شاد را تقویت می‌کنند که شامل مفاهیمی مثل پوشش غیررسمی، وظایف تیمی، ارتباطات از راه دور، برنامه‌های کاری منعطف، غذای رایگان، پیک‌نیک برنامه‌ریزی شده توسط شرکت و بسیاری از گزینه‌های منحصر به فرد دیگر است. فرهنگ‌های مدرن سازمانی بر اصول متعددی استوارند که نقشی اساسی در ایجاد یک محیط کاری مولد و شاد دارد.

برای تعادل بین کار و زندگی ارزشی قائل شوید: شرکت‌های موفق دریافته‌اند که کارکنان در خارج از محیط کار نیز دارای زندگی هستند. یکی از مطالعات انجام شده درباره کارگران نسل X به این نتیجه رسیده است که شرکت‌هایی که کارکنان بیش از همه طالب آنها بوده‌اند موفق به حذف موانع سنتی بین زندگی کاری و خانوادگی شده و کار را برای کارکنان تسهیل کرده‌اند تا با فشارهایی که بواسطه شغلشان به آنها وارد می‌شود بهتر کنار بیایند. این مؤسسات بازرگانی برنامه‌های کاری منعطف، کار پاره وقت، اشتراک در کار، ارتباطات از راه دور، فرصت مطالعاتی، مهدکودک در محیط کار و خدمات خشکشویی را ارائه می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت Ipswitch

راجر گرین، مؤسس شرکت Ipswitch، یک شرکت نرم‌افزاری در لگسینگتون در ماساچوست، شرکت خود را بر اساس مفهوم تعادل کار-زندگی بنا نهاده است. سیاست شرکت کارکنان را از کار تا دیروقت یا اواخر هفته بازداشته و گرین اخیراً دوره تعطیلات کارکنان را به پنج هفته در سال افزایش داده است. او به کارکنان خود توصیه می‌کند، "همراه با زندگی حرکت کرده، کار خود را به خوبی انجام داده و از زندگی خود لذت ببرید". نرخ ترک شغل کارکنان این شرکت نصف میانگین صنعت است.

حس هدفمندی: همانگونه که در فصل 3 آموختید، یکی از مهم‌ترین وظایف یک کارآفرین، تعریف بینش شرکت و انتقال مؤثر آن به تمام افرادی است که شرکت با آنها در تماس است. شرکت‌های مؤثر از یک حس هدفگذاری قدرتمند برای مرتبط کردن کارکنان با مأموریت شرکت استفاده می‌کنند. در شرکت هارلی دیویدسون، اسطوره موتورسیکلت‌سازی، کارکنان با مأموریت شرکت هماهنگ بوده و حتی تعدادی از آنها نام شرکت را بر بدنهای خود خالکوبی کرده‌اند.

حس خوش‌مشربی: برای بعضی شرکت‌ها، خطوط بین کار و بازی کمرنگ شده است. بنیانگذاران این شرکت هیچ دلیلی برای مانع‌الجمع بودن² کار و خنده نمی‌بینند. در حقیقت، آنها اعتقاد دارند که یک محیط کاری شاد به شکل ساده‌تری می‌تواند کارکنان واجد شرایط را جذب و آنها

¹ . more relaxed and open cultures

² . mutually exclusive

را تشویق به بهره‌وری بیشتر و مشتری‌مداری بالاتر نماید. به قول یک مشاور و نویسنده به نام لِسلی، "سازمان‌های سالم و بادوام بر اصول زیربنایی تأکید می‌کنند: کیفیت، خدمات، مسئولیت مالی و رهبری ولی فراموش نمی‌کنند که شادی را به فرمول مذکور بیفزایند".

سیمای یک شرکت

شرکت حمل و نقل New Age

در شرکت New Age، یک شرکت کوچک حمل و نقل و پشتیبانی، یک برنامه رقص فی‌البداهه تبدیل به بخش مهمی از فرهنگ شرکت شده است. هر روز ساعت ده صبح و سه عصر، کارکنان یک برنامه رقص داشته و کارولین گابل، مدیرعامل این شرکت، از تأثیر آن بر روحیه و بهره‌وری کارکنان شگفت‌زده شده است. به قول گابل، "در گذشته، مایک، راننده کامیون، هیچگاه با باربارا در بخش صدور صورتحساب صحبت نکرده بود اما اکنون آنها در کنار یکدیگر می‌رقصند".

تنوع: شرکت‌هایی که دارای فرهنگ‌های جذاب هستند نه تنها تنوع فرهنگی را در محیط کار خود می‌پذیرند بلکه از آن استقبال نموده و بصورت فعالانه بدنال کارکنانی با پیش‌زمینه‌های متنوع هستند. شرکت‌ها در دنیای امروز، باید این موضوع را درک کنند که نیروی کار سرشار از تنوع فرهنگی می‌تواند استعدادهای، مهارت‌ها و توانایی‌های بیشتری در اختیار شرکت قرار دهد. یکی از مطالعات انجام شده دربارهٔ ویژگی‌های جمعیتی ایالات متحده نشان‌دهندهٔ یک حرکت پیوسته به سمت یک جامعهٔ کاملاً متنوع است. در حقیقت، روندهای جمعیتی بیان می‌کند که تا سال 2050، نژادهای آفریقایی-آمریکایی، آسیایی، اسپانیایی و سایر گروه‌های غیرسفیدپوست نیمی از جمعیت ایالات متحده را تشکیل دهند. برای ارتباط شرکت‌ها با محیط کاری خود، نیروی کاری باید منعکس‌کنندهٔ این تنوع باشد. مشتریان چندفرهنگی به نحو بهتری می‌توانند با کارکنان متنوع و چندفرهنگی تعامل کنند. فرد کلیسنر، رئیس و مدیرعامل شرکت بین‌المللی ویندام، شرکتی که مدیریت زنجیره‌ای از هتل‌ها را بر عهده دارد، رویکرد خود نسبت به تنوع را اینگونه بیان می‌کند، "من می‌خواهم تنوع چیزی بیش از یک برنامه باشد. من درصدم هستم تا آنرا به بخشی از زندگی در فرهنگ خود تبدیل نموده و یک سیستم ارزشی و یک فلسفهٔ خدماتی را ایجاد کنم که دربرگیرندهٔ تمام کارکنان باشد".

صمیمیت و صداقت¹: کارکنان بدنال کار برای شرکت‌هایی هستند که نماد صمیمیت و صداقت هستند. آنها نمی‌خواهند سیستم‌های ارزشی شخصی آنها فقط هنگام ارائهٔ گزارشات کاری مورد ارزیابی قرار گیرد. در حقیقت، بسیاری از کارکنان به این امر مفتخرند که برای شرکت‌هایی کار می‌کنند که دارای مسئولیت اخلاقی و اجتماعی هستند. آنها از شرکت انتظار دارند که دربارهٔ موضوعات مهم با آنها بصورت باز و صادقانه ارتباط برقرار کند.

مدیریت مشارکتی: امروزه کارکنان واکنش مناسبی نسبت به سبک‌های مدیریتی استبدادی سال‌های گذشته نمی‌دهند. مالکان و مدیران شرکت باید بیاموزند که به کارکنان اعتماد کرده و آنها را در تمام سطوح سازمان تقویت کنند تا خود مبادرت به اتخاذ تصمیم‌ها نموده و اقدامات مورد نیاز برای انجام مناسب فعالیت‌های خود را بمورد اجرا بگذارند. با رشد شرکت، مدیران باید کارکنان را در تمام سطوح توانمند سازند به نحوی که بدون سرپرست مستقیم کار خود را انجام دهند. بعنوان مثال، در یک شرکت تولید قطعات تخصصی، سبک مدیریت تا بدان حد مشارکتی است که رئیس، عنوان شغلی یا چارت سازمانی وجود ندارد.

محیط یادگیرنده: شرکت‌های پیشرو مبادرت به تشویق و حمایت از یادگیری مادام‌العمر بین کارکنان خود نموده‌اند. آنها مایل به سرمایه‌گذاری بر کارکنان، بهبود مهارت‌ها و کمک به آنها برای رسیدن به حداکثر توانایی‌های بالقوهٔ خود هستند. این شرکت‌ها، مراکز جذب بهترین و درخشان‌ترین کارمندان جوانی هستند که می‌دانند برای رسیدن به بالاترین رده‌های موفقیت باید همیشه بدنال یادگیری باشند.

¹ . integrity

سیمای یک شرکت

Olive Garden

مدیران شرکت Olive Garden، یک رستوران زنجیره‌ای در فلوریدا، اطلاعات دست‌اولی درباره‌ی نوع غذا و تجربه‌ی رستوران‌داری در اختیار دارند چرا که مدیران ارشد چنین انتظاری را از آنها دارند. چند بار در سال، این شرکت کارکنان خود را به ایتالیا به رستوران معروف Riserva di Fizzano و Culinary، که هر دو شهرت جهانی دارند، می‌فرستد تا نکات ظریفی در زمینه‌ی تهیه‌ی غذا، آشپزی و خدمت‌رسانی به مشتریان بیاموزند.

16-3-3: مدیریت رشد و فرهنگ در حال تغییر

همانگونه که شرکت‌ها از مؤسسات نوپا به مرحله‌ی رشد و فراتر از آن می‌رسند، غالباً شاهد تغییرات قابل‌توجهی در فرهنگ خود هستند. روش‌ها رسمی‌تر شده، عملیات گسترده‌تر شده، مشاغل ساختار بیشتری یافته، ارتباطات مشکل‌تر شده و شخصیت شرکت شروع به تغییر می‌کند. همانگونه که تعداد بیشتری از کارکنان وارد عرصه می‌شوند، شناخت یکدیگر را مشکل‌تر یافته و نمی‌دانند که چه کسی چه شغلی دارد. لذا کارآفرینان باید به سختی کار کنند تا فرهنگ منحصر به فرد شرکت را حفظ کنند وگرنه ممکن است روزی از خواب بیدار شده و دریابند که فرهنگ شرکت و مزیت رقابتی آن در پیش پای رشد شرکت ذبح شده است.

جالب اینجاست که، رشد در بعضی مواقع می‌تواند بزرگ‌ترین دشمن یک شرکت کوچک تلقی شده و سبب شود که شرکتی که زمانی موفق بود وارد یک چرخه‌ی معیوب شده و قدرت کنترل فعالیت‌های خود را از دست بدهد. این مشکل از این واقعیت نشأت می‌گیرد که ساختار سازمانی (یا فقدان آن) و سبک مدیریتی که سبب موفقیت یک شرکت کارآفرین نوپا می‌شود غالباً می‌تواند پشتیبان شرکت در مراحل رشد آن به سمت دوران بزرگسالی و بلوغ شود. با رشد شرکت نه تنها فرهنگ تغییر می‌کند بلکه نیاز به ساختارهای زیربنایی مدیریتی که قادر به پشتیبانی از رشد مذکور باشد نیز باید تغییر کند. آن چیزی که مشکل را وخیم‌تر می‌کند تمایل کارآفرین به این موضوع است که رشد همیشه مقوله‌ی خوبی است. از همه‌ی اینها گذشته، چه کسی نمی‌خواهد مؤسس شرکت کوچکی باشد که رشد سریع آن سبب ظهور ستاره‌ی جدید دیگری در صنعت شود؟ با این وجود، تحقق رشد سریع و مدیریت آن دو چالش مجزا هستند. کارآفرینان باید از چالش‌های رشد سریع آگاه باشند. در غیر این صورت ممکن است به حدی با سرعت برانند که شرکت از کنترل آنها خارج شود.

در بسیاری موارد، شرکت‌های کوچک به این علت به رشد خارق‌العاده دست می‌یابند که ساختارهای سازمانی سنتی را دور زده، سیاست‌ها و روش‌های سخت را کنار گذاشته و به حداکثر انعطاف‌پذیری می‌رسند. یکی از مطالعات انجام شده در زمینه‌ی رشد مؤسسات بازرگانی به این نتیجه رسیده است که شرکت‌های کوچک نسبت به رقبای بزرگ‌تر خود دارای مزیت‌های رقابتی زیر هستند:

- ناتوانی شرکت‌های بزرگ برای واکنش سریع یکی از موانع عمده‌ی رشد آنهاست. شرکت‌های کوچک طبیعتاً نسبت به این تغییرات سریع‌تر پاسخ می‌دهند.

- ساختارهای درونی خشک مانع رشد سریع شرکت‌های بزرگ می‌شوند. شرکت‌های کوچک نوعاً ساختارهای سنتی را دور می‌زنند.

- شرکت‌های بزرگ بر توسعه‌ی محصولات و خدمات فعلی و شرکت‌های کوچک بر ایجاد محصولات جدید تمرکز دارند.

- شرکت‌های بزرگ به حداقل کردن ریسک و دفاع از سهم بازار خود علاقمندند. شرکت‌های کوچک بیشتر به پذیرش خطرات لازم برای فتح بازارهای جدید علاقمندند.

- شرکت‌های بزرگ تردید دارند تا تحقیقات بازار و تکنولوژی کارآمد گذشته را کنار بگذارند. شرکت‌های کارآفرین رویکرد "شروع دوباره" نسبت به تحقیق و تکنولوژی دارند.

با این وجود، رشد با خود تغییر به همراه می‌آورد؛ تغییر در سطح مدیریتی، استراتژی سازمانی و روش‌های عملیاتی. رشد پیچیدگی سازمانی ایجاد می‌کند. در این دوره‌ی گذار¹، چالش یک کارآفرین برقراری تعادل بین حفظ خصیصه‌های شرکت کوچک (بعنوان بذر موفقیت شرکت) و بکارگیری عناصر ساختاری زیربنایی لازم برای پشتیبانی و حفظ رشد شرکت است.

¹ . transition period

طراحی شغل: طی سالهای متمادی، مدیران آموخته‌اند که کار و شیوه طراحی آن یکی از عوامل مهم در توانایی شرکت برای جذب و حفظ کارکنان واجد شرایط است. در بعضی شرکت‌ها، کار بر اساس اصول **ساده‌سازی کار** سازماندهی شده و شامل تقسیم کار به ساده‌ترین شکل ممکن و استانداردسازی هر یک از وظایف (همانند بعضی از عملیات خطوط مونتاژ) است. حوزه مشاغلی که به این شیوه سازماندهی شده‌اند بسیار محدود بوده و منجر به کارهای غیرفردی، یکنواخت و کسل‌کننده‌ای شده است که چالش و انگیزه‌ای بسیار محدود را برای کارکنان ایجاد می‌کند. ساده‌سازی کار، کارکنان را دعوت می‌کند تا "مغز خود را دم درب کارخانه رها کنند" و فرصت کمی برای نوآوری، اشتیاق و افتخار در کار به آنها می‌دهد. نتیجه این امر می‌تواند کارکنانی بی‌تفاوت و فاقد انگیزه باشد که توجهی به کیفیت، مشتریان یا هزینه‌ها ندارند.

برای شکستن این چرخه مخرب، بعضی از شرکت‌ها کارهای کارکنان را مورد طراحی مجدد قرار داده‌اند. استراتژی‌های زیر در این زمینه رایج هستند: توسعه شغلی، گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی، زمان منعطف، اشتراک مشاغل و مکان منعطف.

توسعه شغلی¹ (افزایش کار به صورت افقی) وظایف بیشتری را به یک شغل می‌افزاید تا بر دامنه فعالیت‌های آن بیفزاید. به عنوان مثال، به جای اینکه یک کارمند صرفاً چهار پیچ را روی کامپیوترهایی که در خط مونتاژ در حال حرکت هستند ببندد، ممکن است مبادرت به مونتاژ، نصب و آزمایش کل مادربورد (احتمالاً به عنوان بخشی از یک تیم) نماید. ایده‌ای که در پشت این قضیه وجود دارد این است که کار را به شکل متنوع‌تری در آورده و به کارکنان امکان دهیم تا بخش‌های کامل‌تری از کار را انجام دهند.

گردش شغلی² مستلزم آموزش متقاطع³ کارکنان است به نحوی که بتوانند از یک شغل به شغل دیگر رفته و این امر به آنها تعداد و تنوع وظایف بیشتری می‌دهد. همانگونه که کارکنان مشاغل دیگری را در سازمان می‌آموزند، مهارت و درک آنها از هدف و فرآیند شرکت افزایش می‌یابد. کارکنانی که در معرض این آموزش‌ها قرار گرفته‌اند ارزشمندتر خواهند شد چرا که انعطاف‌پذیری بیشتری در اختیار شرکت قرار می‌دهند تا کارکنان را از مشاغل غیرضروری به مشاغل ضروری جابجا کند. بعنوان مشوقی برای آموزش کارکنان و آموختن نحوه انجام سایر مشاغل در یک شرکت، بعضی از شرکت‌ها پرداخت‌های مبتنی بر مهارت را به کارکنان ارائه می‌کنند که بر آن اساس، با افزایش مهارت‌های کسب شده توسط کارگر درآمد او نیز افزایش خواهد یافت.

غنی‌سازی شغل⁴ (توسعه کار بصورت عمودی) مستلزم تزریق عوامل انگیزشی در کار از طریق افزودن وظایف برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی و کنترل است که در گذشته جزو وظایف مدیریتی به حساب آمده ولی اکنون توسط کارگران انجام می‌شود. ایده‌ای که در اینجا وجود دارد این است که تک‌تک کارکنان به یک مدیر، دست‌کم در حوزه کاری خود تبدیل شوند.

برای غنی‌سازی مشاغل کارکنان، مالک شرکت باید پنج ویژگی اصلی را در شغل مذکور بگنجانند:

• **تنوع مهارت⁵** عبارتست از درجه‌ای که یک شغل نیازمند انجام طیفی از مهارت‌ها، استعدادها و فعالیت‌های گوناگون از سوی کارگر است. آیا شغل مذکور کارگر را ملزم به انجام طیفی از وظایفی می‌کند که مستلزم انواع مهارت‌ها و توانایی‌ها بوده یا اینکه او را مجبور می‌کند همان وظایف را بصورت تکراری انجام دهد.

• **هویت وظیفه⁶** عبارتست از درجه‌ای که یک شغل به کارگر امکان می‌دهد تا تمام یا بخش مشخصی از کار را تکمیل کند. آیا کارمند مذکور قطعه کاملی از تجهیزات (شاید در قالب عضوی از یک تیم) را تولید کرده یا اینکه صرفاً چهار پیچ را به آن وصل می‌کند؟

• **اهمیت شغلی⁷** عبارتست از درجه‌ای که یک شغل قادر به تأثیرگذاری بر زندگی یا کار کارکنان، مشتریان نهایی یا سایرین است. آیا کارمند با مشتریان داخلی یا خارجی در تماس است؟ یکی از روش‌های مؤثر ایجاد اهمیت شغلی این است که کارکنان با مشتریان در تماس باشند به نحوی که بتوانند شاهد نحوه استفاده از کالا یا خدمت ارائه شده توسط مشتریان باشند.

1 . job enlargement

2 . job rotation

3 . cross-training

4 . job enrichment

5 . skill variety

6 . task identity

7 . task significance

● **استقلال¹** عبارت است از درجه‌ای که یک شغل به فرد آزادی، استقلال و حق انتخاب در برنامه‌ریزی و اجرای وظایف را می‌دهد. آیا کارمند تصمیماتی که بر کار او مؤثر بوده را اتخاذ می‌کند یا باید به شخص دیگری (مثل مالک، مدیر یا سرپرست) متکی باشد؟

● **بازخورد²** عبارتست از درجه‌ای که یک شغل اطلاعات مستقیم و بهنگام درباره کیفیت عملکرد را به کارگر می‌دهد. آیا شغل مذکور بازخوردهایی را درباره کیفیت کار به کارمند ارائه داده یا اینکه محصول (و تمام اطلاعات مربوط به آن) بلافاصله پس از خروج از ایستگاه کاری کارمند مذکور ناپدید شده و از حوزه دید او خارج می‌شوند؟

زمان منعطف³ برنامه‌ای است که بر آن اساس، کارکنان تعداد ساعات مشخصی را کار می‌کنند ولی درباره زمان آغاز و پایان کار خود دارای انعطاف‌پذیری هستند. بسیاری از برنامه‌ریزی‌های انجام شده درباره زمان‌های منعطف مستلزم این است که کارکنان برنامه‌های کاری خود را حول مجموعه‌ای از "ساعات اصلی"⁴ تعیین کنند (مثلاً ساعت ده صبح تا دو بعدازظهر) ولی در عین حال به آنها آزادی تعیین ساعات کاری در خارج از ساعات اصلی فوق را می‌دهد. بعنوان مثال، یکی از کارگران ممکن است تصمیم بگیرد که ساعت هفت صبح سر کار آمده و ساعت سه بعدازظهر آنجا را ترک کند تا شاهد بازی فوتبال پسرش باشد. فرد دیگری ممکن است ساعت ده صبح بر سر کار آمده و تا ساعت شش بعدازظهر کار کند. زمان منعطف نه تنها منجر به افزایش روحیه کارگر می‌شود بلکه فرآیند جذب کارگران جوان مناسب را برای شرکت آسان می‌کند چرا که این افراد بدون فدا کردن سبک زندگی خود، بدنبال مشاغل نویدبخش و خوش‌آیند جذب کارگران جوان مناسب را برای شرکت آسان می‌کند چرا که این افراد می‌کنند غالباً از سطح پایین‌تری از خستگی، ترک شغل و غیبت برخوردارند. لیندا فیلد، مؤسس شرکت فیلد و همکاران، یک شرکت بازاریابی و روابط عمومی در هوستون در تگزاس می‌گوید که ارائه زمان کاری منعطف به کارکنان او کمک کرده تا تعادل بین کار و زندگی خود را حفظ کرده و امکان دسترسی به مجموعه گسترده‌تری از متقاضیان واجد شرایط را به شرکت مذکور داده است. زمان کاری منعطف به یکی از استراتژی‌های محبوب طراحی شغل بدل شده است. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط انجمن مدیران منابع انسانی به این نتیجه رسید که 57 درصد کارگران آمریکایی از زمان کاری منعطف استفاده می‌کنند که قابل مقایسه با 52 درصد در سال 1999 است. تعداد شرکت‌هایی که از زمان کاری منعطف استفاده می‌کنند احتمالاً در حال افزایش است چرا که این شرکت‌ها یافتن کارکنان کارآمد و واجد شرایط تمام وقت را مشکل‌تر یافته‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که هنگام در نظر گرفتن پیشنهادهای شغلی، کاندیداها ضریب وزنی قابل توجهی را برای انعطاف‌پذیری ارائه‌شده توسط شرکت‌ها در نظر می‌گیرند.

اشتراک در کار⁵ یکی از برنامه‌های کاری است که در آن دو یا چند نفر در یک کار تمام وقت سهیم می‌شوند. بعنوان مثال، دو دانشجوی دانشگاه ممکن است در یک کار چهل ساعته سهیم شده و یکی از آنها صبح‌ها و دیگری بعدازظهرها سرکار بیاید. حقوق و مزایا متناسب با سهم حضور هر یک از این افراد پرداخت می‌شود. چون اشتراک کاری راهکاری ساده برای تعادل کار و زندگی به حساب می‌آید، در آینده از محبوبیت بیشتری برخوردار خواهد بود. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط انجمن مدیران منابع انسانی به این نتیجه رسیده است که 37 درصد شرکت‌ها در ایالات متحده در حال حاضر در پیشنهادهای شغلی خود از اشتراک کاری استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها دریافته‌اند که استخدام و حفظ کارمندان واجد شرایط در این سیستم ساده‌تر است. یکی از مدیران فروش هتل که خودش از این سیستم استفاده می‌کند می‌گوید، "کارفرمایان از نقاط قوت و ترکیبی دو فرد استفاده می‌کنند ولی در ازای آن فقط حقوق یک نفر را می‌پردازند".

مکان منعطف⁶ یک برنامه کاری است که در آن، کارکنان در مکانی غیر از دفتر سنتی (مثل شعبات اقماری نزدیک به منزل و حتی منزل) کار می‌کنند. مکان منعطف یک استراتژی ساده برای طراحی شغل برای شرکت‌هاست چرا که می‌توانند کار خود را از طریق ارتباطات از راه دور انجام دهند. با استفاده از تکنولوژی‌های ارتباطی مدرنی مثل ایمیل، پست صوتی، دستگاه فاکس و کامپیوترهای پرتابل، کارکنان از انعطاف‌پذیری بیشتری در انتخاب محل کار خود برخوردارند. در حال حاضر، کارکنان بسادگی می‌توانند تقریباً از هر جایی در کره زمین بصورت الکترونیکی با محیط‌های کاری خود و به تمام افراد و اطلاعات موجود در آن دسترسی داشته باشند. با توجه به گزارش گروه مشاوران تله‌ورک، حدود 22 میلیون آمریکایی،

1 . autonomy

2 . feedback

3 . flexitime

4 . core hours

5 . job sharing

6 . flexplace

تقریباً ده درصد افراد شاغل، دست کم یکبار در هفته از طریق ارتباطات از راه دور کار خود را انجام می‌دهند. کارکنانی که از این طریق کار می‌کنند بدنبال انعطاف‌پذیری بوده و لذا از کاهش زمان ایاب و ذهاب و هزینه‌های مربوطه، استفاده از لباس‌های ارزان‌تر (روب دوشامبر و دمپایی در مقایسه با کت و شلوار رسمی و کفش دیپلماسی) بهره می‌برند. شرکت‌ها نیز از مزایای متعددی بهره‌مند می‌شوند که شامل بهبود روحیه کارکنان، کاهش غیبت، کاهش ترک شغل و افزایش بهره‌وری است. مطالعات نشان می‌دهد که ارتباطات از راه دور می‌تواند منجر به کاهش ترک شغل کارکنان به میزان بیست درصد و افزایش بهره‌وری به میزان 15 تا 20 درصد شود. تقریباً نیمی از این کارکنان بصورت تمام وقت برای شرکت‌های کوچک کار می‌کنند.

سیمای یک شرکت

گروه Trillium

در شرکت Trillium، یک شرکت تهیه‌ی صورتحساب‌ها و وصول مطالبات پزشکی در ایالت جورجیا، 45 نفر از 65 کارمند این شرکت کار خود را از طریق ارتباطات از راه دور انجام می‌دهند ولی این گزینه کاری تنها پس از اثبات عملکرد کارکنان وجود دارد. این شرکت دست کم به مدت نود روز قبل از واجد شرایط شدن برای ارتباطات از راه دور، کارکنان را ملزم به کار تمام وقت در شرکت نموده و کسانی که کار خود را در خانه انجام می‌دهند باید یکبار در هفته گزارش مربوطه را به اداره ارائه کنند. ایریس فینپرگ، مدیرعامل این شرکت می‌گوید که موفقیت در این فرآیند نیازمند توافق و هماهنگی با کارکنانی است که انتظارات کاری مشخصی داشته و خطوط ارتباطی باید باز باشد. سرپرستان با کارمندان مذکور ملاقات می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که محیط کاری خانه به شکل سازماندهی شده‌ای وجود داشته و این امر منجر به حداکثر امنیت، کارایی و بهره‌وری می‌شود. این شرکت دریافته است که فرآیند ارتباطات از راه دور منجر به کاهش ترک شغل کارکنان و افزایش توانایی شرکت در استخدام و جذب کارکنان واجد شرایط شده است. فینپرگ می‌گوید، "با قرار دادن افراد مناسب در مکان مناسب می‌توان برای این کارکنان سیستم مناسبی را بکار گرفته، سیاست‌های مناسبی برای مدیریت آنها مورد استفاده قرار داده و لذا ارتباطات از راه دور می‌تواند منجر به همبستگی بیشتر کارکنان با شرکت شود (اگر چه آنها از فاصله دور با یکدیگر کار می‌کنند)".

قبل از برقراری ارتباطات از راه دور، کارآفرینان باید موضوعات زیر را مد نظر قرار دهند:

- آیا ماهیت کار با ارتباطات از راه دور همخوانی دارد؟ آشکارا، بعضی از مشاغل در مقایسه با سایرین تناسب بیشتری برای ارتباطات از راه دور دارند.
- آیا شما کارکنان مناسب را برای این فرآیند برگزیده‌اید؟ ارتباطات از راه دور برای هر شغل و هر کارمندی مناسب نیست. مدیران باتجربه باور دارند که کارکنانی که به بهترین نحو قادر به انجام اینکار هستند کارکنان باتجربه‌ای هستند که کار خود را به درستی دانسته، خودکنترل بوده و از قابلیت‌های ارتباطی خوبی برخوردارند.
- آیا شما می‌توانید انطباق با قوانین مربوط به دستمزد و ساعات کار فدرال را برای این دسته از کارکنان کنترل کنید؟ عموماً، کارفرمایان باید همان سوابق استخدامی را برای این دسته از افراد (در مقایسه با کارکنان سنتی اداری) تهیه کنند.
- آیا کامپیوتر، امکانات ارتباطی و تجهیزات اداری ارگونومیک را برای کارکنانی که در خارج از محیط کار مشغول فعالیت هستند فراهم کرده‌اید؟ تلاش برای انجام فعالیت‌ها با تجهیزات کمتر از حد استاندارد منجر به بروز اشکالات و سرخوردگی شده و تلاش‌های برقراری ارتباط از راه دور را از همان بدو امر تضعیف می‌کند.
- آیا از پوشش بیمه‌ای کافی برخوردار هستید؟ کارفرمایان باید اطمینان حاصل کنند که تجهیزات ارتباطات از راه دور برای استفاده کارکنان در منازل از پوشش بیمه‌ای کافی برخوردارند.
- آیا مرتباً با آنان در تماس هستید؟ ارتباطات از راه دور زمانی از کارایی بالا برخوردارند که کارکنانی که در فواصل دور قرار دارند مرتباً با دفاتر مرکزی خود در تماس باشند.
- آیا یک سیاست مناسب ارتباطات از راه دور را ایجاد کرده‌اید که مشخص می‌کند که تحت چه شرایطی ارتباطات از راه دور قابل قبول است؟ یکی از خطرات ارتباطات از راه دور این است که می‌تواند منجر به رنجش آن دسته از کارکنانی شود که اسیر کار در اداره هستند. یکی از گونه‌های ارتباطات از راه دور که شرکت‌ها در حال آزمودن آن هستند روش پایگاه ثابت است که در آن، کارکنانی که بخش اعظمی از زمان کاری خود را دور از اداره سپری می‌کنند از همان فضای اداره در زمان‌های مختلف استفاده می‌کنند. این امر درست همانند وضعیت مسافرانی

است که از همان فضای هتل در روزهای مختلف استفاده می‌کنند. بعنوان مثال، شرکت‌های مشاوره‌ای و سایر شرکت‌های خدمات حرفه‌ای کاندیداهای ایده‌آلی برای روش پایگاه ثابت هستند. این مفهوم، که غالباً بصورت ترکیبی با ارتباطات از راه دور بکار می‌رود، نیازمند برنامه‌ریزی و هماهنگی‌های قبلی بوده ولی مؤسسات بازرگانی که از آن استفاده می‌کنند می‌توانند هزینه اجاره فضای اداری را حتی تا پنجاه درصد کاهش دهند. طراحی‌های اداری انعطاف‌پذیر و تجهیزات مربوطه به کارکنان امکان می‌دهد تا این "ادارات داغ"¹ را متناسب با نیازهای خاص کارکنان خود شکل دهند (بدین علت از این واژه استفاده شده که در بعضی مواقع، افراد آنقدر بسرعت به صندلی‌های خود باز می‌گردند که صندلی مذکور، بواسطه استفاده نافر قبلی از آن هنوز گرم است).

سیمای یک شرکت

شرکت Hoffman

هنگامی که لو هافمن، بنیانگذار یک شرکت خدمات حرفه‌ای در سن خوزه در کالیفرنیا متوجه شد که کارکنان بصورت منظم تنها از 45 درصد فضای اداری موجود شرکت استفاده می‌کنند، روش پایگاه ثابت را بمورد اجرا گذاشت. یک‌سوم از 65 کارمند شرکت بصورت چرخشی از فضای مشترک اداری استفاده نموده و هافمن ایستگاه‌های کاری موقتی را برای مدیریت جریان‌های کاری موازی احتمالی و برنامه‌ریزی برای اجتناب از تعارض ایجاد نمود. او تخمین می‌زند که روش پایگاه ثابت ظرف کمتر از یکسال منجر به 130,000 دلار صرفه‌جویی برای شرکت او شود.

بعضی از شرکت‌هایی که از روش پایگاه ثابت استفاده کرده‌اند بدین علت آنرا کنار گذاشته‌اند که شکایت‌ها و سردرگمی‌هایی از سوی کارکنان مطرح شده و مشکلاتی در زمینه هماهنگی برنامه‌ها وجود داشته است.

16-3-4: پاداش‌ها و جبران زحمات

یکی دیگر از جنبه‌های مهم فرهنگی که سبب جذب و حفظ کارکنان واجد شرایط می‌شود، ایجاد یک سیستم قوی پاداش و جبران زحمات است. پاداش‌هایی که یک کارمند دریافت می‌کند شامل پاداش‌های درونی نیز می‌شوند ولی مدیران باید طیف گسترده‌ای از پاداش‌های بیرونی (پاداش-هایی که خارج از خود شغل هستند) را نیز برای جذب، حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان مورد استفاده قرار دهند. کلید استفاده از پاداش‌ها و ایجاد انگیزه در کارکنان در تناسب آنها با نیازها و ویژگی‌های کارکنان است. کارآفرینان باید پاداش‌ها و جبران زحمات را بر اساس چیزی تنظیم کنند که برای کارکنان اهمیت دارد. به عنوان مثال، برای یک تکنسین با درآمد سالانه 25,000 دلار، در صورتی که شانس دریافت 3,000 دلار پاداش عملکرد داشته باشد این پاداش احتمالاً بعنوان یک عامل انگیزشی قدرتمند عمل خواهد کرد. با این حال، برای یک مدیر اجرایی با درآمد سالیانه-ای معادل 175,000 دلار، این پاداش انگیزه کافی را ایجاد نخواهد کرد.

پول یکی از رایج‌ترین پاداش‌هاست. پول نقد یکی از عوامل انگیزشی مؤثر به حساب می‌آید. در طول بیست سال گذشته بسیاری از شرکت‌ها به سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد² روی آورده‌اند که در آن، دستمزد کارکنان به نحوه اجرای وظایف آنها بستگی دارد. به عبارت دیگر، بهره‌وری بیشتر به معنای دستمزد بیشتر خواهد بود. با برقراری ارتباط مستقیم بین دستمزد کارکنان با عملکرد مالی شرکت، مالکان مؤسسات بازرگانی احتمال تحقق اهداف عملکردی توسط کارمند را افزایش می‌دهند چرا که این امر هم به نفع آنها و هم به نفع شرکت است. با این وجود، سیستم-های پاداش مبتنی بر عملکرد تنها زمانی کارایی دارد که کارکنان شاهد ارتباط شفاف و روشنی بین عملکرد و پاداش خود باشند. در این حالت، شرکت‌های کوچک نسبت به شرکت‌های بزرگ دارای یک مزیت خواهند بود. کارکنان شرکت‌های کوچک می‌توانند بصورت روشن‌تری تأثیر عملکرد خود بر سودآوری شرکت و موفقیت نهایی را در مقایسه با هم‌تایان خود در شرکت‌های بزرگ‌تر ببینند.

برای اطمینان از رقابتی بودن حقوق‌های پرداختی، کارآفرینان می‌توانند در این زمینه با منابع گوناگون مشورت کنند. بخش آمار اداره کار دفترچه چشم‌اندازهای شغلی را منتشر می‌کند که نرخ‌های دستمزد و پیش‌بینی‌های مربوطه را برای صدها شغل مختلف در اختیار افراد قرار می‌دهد. وب-

¹ . hot offices

² . pay-for-performance compensation systems

سایت این سازمان‌ها حاوی داده‌های مربوط به حقوق و دستمزد برحسب نواحی مختلف است. سایر منابع مفید شامل مطالعات انجام شده دربارهٔ حقوق و دستمزد بر حسب نواحی مختلف است که توسط شرکت تحقیقاتی Gale و سایر مؤسسات انجام شده است. البته، پول تنها عامل انگیزشی به حساب نمی‌آید. در حقیقت، پول تنها یک عامل انگیزشی کوتاه مدت است. علاوه بر جبران زحمات مالی ارائه شده، بسیاری از شرکت‌ها طیف گسترده‌ای از مزایا از گزینه‌های مربوط به سهام و بیمهٔ پزشکی گرفته تا طرح‌های بازنشستگی و کمک هزینهٔ تحصیلی را به کارکنان خود ارائه می‌کنند. گزینه‌های مربوط به سهام¹، طرحی است که کارکنان بر آن اساس می‌توانند سهام یک شرکت را با نرخی ثابت خریداری نموده و در نتیجه، این امر یکی از مزیت‌های مورد علاقهٔ کارکنان خصوصاً در اقتصاد جدید به حساب می‌آید. حق خرید سهام زمانی ارزش واقعی خود را نشان می‌دهند که قیمت سهام شرکت در بازار بالاتر از قیمت توافق‌شدهٔ قبلی²، یعنی قیمتی که کارکنان می‌توانند سهام را در آن قیمت خریداری کنند، بشود (توجه داشته باشید که اگر قیمت روز بازار یک سهام هیجگاه از قیمت توافق‌شدهٔ قبلی فراتر نرود، حق خرید سهام بی‌ارزش خواهد بود). هنگام تلاش برای جذب و حفظ کارکنان واجد شرایط، بسیاری از شرکت‌های کوچک برای کسب یک مزیت رقابتی نسبت به شرکت‌های بزرگتر، که ارائه‌کنندهٔ پاداش‌های بزرگتر هستند، از حق خرید سهام استفاده می‌کنند.

سیمای یک شرکت

شرکت ExpenseWatch

تاد پالمیری، مدیرعامل شرکت ExpenseWatch، یک شرکت تولید نرم‌افزار ردیابی و کنترل هزینه‌ها، اخیراً از حق خرید سهام در شرکت خود استفاده می‌کند تا مدیر جدیدی را برای عملیات خود استخدام کند. او می‌گوید، «نمی‌توانستیم بدون ارائهٔ حق خرید سهام به این فرد او را استخدام کنیم».

در صورت موفقیت شرکت، گزینه‌های مربوط به سهام بازدهٔ قابل توجهی برای کارکنان خواهند داشت. کارکنانی که در شرکت‌های کاملاً موفق مثل مایکروسافت و دل مشغول فعالیت بوده‌اند به لطف گزینه‌های مربوط به خرید سهام با ثروتی چند میلیون دلاری بازنشسته شده‌اند. در اقتصادی که برای جذب کارکنان باید بصورت تهاجمی رقابت نمود، کارآفرینان باید به این موضوع توجه داشته باشند که جبران زحمات و مزایای مربوطه دیگر نمی‌توانند از یک الگوی ثابت متناسب با همهٔ افراد³ تبعیت کنند. امروزه تنوع نیروی کار نیازمند این است که کارفرمایان از انعطاف‌پذیری و نوآوری بالایی در زمینهٔ حقوق و مزایای ارائه شده برخوردار باشند. برای جذب و حفظ کارکنان واجد شرایط، کارآفرینان خلاق مزایایی را به کارکنان ارائه می‌دهند که متناسب با نیازهای خاص آنان باشد. این تنوع منجر به محبوب شدن «طرح پرداخت مزایا به شیوه‌های گوناگون» شده است که در آن، کارفرمایان مزایای پایهٔ خاصی را تعیین کرده و سپس مبلغ خاصی را برای هر کارمند اختصاص می‌دهند و او بر آن اساس می‌تواند مزایایی متناسب با نیازهای خود برگزیند. علاوه بر طرح‌های منعطف، بسیاری از شرکت‌های کوچک خود را از دیگران مجزا کرده و مزایای منحصر به فردی مثل موارد زیر را ارائه می‌کنند:

- شرکت Eddie Bauer، یک خرده‌فروش پوشاک، ماساژهایی را در محیط کار به کارکنان ارائه می‌دهد که منجر به کاهش تنش و بهبود خلاقیت آنها شود.
- شرکت Starbucks، فروشگاه‌های متشکل از زنجیره‌ای از کافی‌شاپ‌ها، یک خدمات سرایداری شخصی را برای کارکنان خود در نظر گرفته که به رتق و فتق امور کارکنان می‌پردازد. آیا نیازمند رزرو رستوران یا سفارش گل برای جشن تولد دوستان هستید؟ او به جای شما مسئول انجام این کارهاست!
- تعداد زیادی از شرکت‌های مستقر در سیلیکون ولی⁴، غذا و آشپزخانهٔ مستقر در کارخانه را همراه با میوه، عصرانه، سالن ورزشی و سایر امکانات در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند. در شرکت کلیف بار⁵ که 65 کارمند دارد، کارکنان در اوقات استراحت خود می‌توانند از دیوار صخره‌نوردی 22

¹ . stock options

² . exercise price

³ . one-size-fits-all

⁴ . Silicon Valley

⁵ . Clif Bar

فوتی در سالن ورزشی شرکت بالا بروند. این شرکت مربیانی را برای برگزاری کلاس‌هایی در زمینهٔ ایروبیک، وزنه‌برداری و سایر فعالیت‌های ورزشی استخدام کرده است.

- در سن‌خوزه در کالیفرنیا، شرکت سیسکوسیستمز، یک مهدکودک را برای کودکان کارکنان در نظر گرفته و والدین با استفاده از دوربین‌های اینترنتی می‌توانند از محیط کار کودکان خود را ببینند.

- یکی از شرکت‌های تولید نرم‌افزار برای صنعت بیمه، امکان دسترسی به تأسیسات ورزشی فوق مدرن را بصورت شبانه‌روزی به کارکنان می‌دهد. این امکانات نه تنها به استخدام و حفظ کارکنان کمک می‌کند بلکه هزینه‌های بیمه‌ای شرکت پس از استفاده از آن کاهش یافته است.

- کارکنان شرکت Adobe Systems، هر پنجسال یکبار یک فرصت مطالعاتی همراه با حقوق دریافت می‌کنند تا موضوعات مورد علاقهٔ خود را دنبال کنند.

- هنگامی که کارکنان در شرکت Gould Evans Goodman، یک شرکت معماری در کانزاس سیتی، نیازمند استراحت باشند می‌توانند به یکی از استراحتگاه‌های شرکت بروند که بصورت کمپ‌های آماده در کنار شرکت بر پا شده و به بالش، کیسه خواب، موسیقی آرامبخش و البته یک ساعت زنگ‌دار مجهز است.

در کنار، دستمزد، حقوق و مزایای جذابی که کارآفرینان خلاق به عنوان عوامل انگیزشی مورد استفاده قرار می‌دهند، آنها دریافته‌اند که محرک‌های نامشهود می‌توانند منابع انگیزشی مهم‌تری برای کارکنان باشند. پول ممکن است به سرعت اثربخشی خود را از دست بدهد. پول دارای تأثیر انگیزشی بلندمدت نیست. البته این امر با توجه به منابع محدود شرکت‌های کوچک یک مزیت است. برای اغلب کارکنان، معنی‌دارترین عوامل انگیزشی ساده‌ترین آنها هستند: تمجید، شناسایی، بازخورد، امنیت شغلی، ترفیع و نظایر اینها. همهٔ اینها چیزهایی هستند که صرفنظر از میزان بودجه، تمام مؤسسات کوچک قادر به انجام آن هستند. در یک اقتصاد در حال افول، مؤسساتی که بتوانند از طریق امنیت شغلی تعهد خود را به کارکنان نشان دهند از ابزار قدرتمندتری برخوردار بوده و از آن طریق می‌توانند کارمندان خوبی را استخدام کنند.

تمجید یک ابزار انگیزشی ساده ولی قدرتمند است. انسان‌ها از تمجید خصوصاً از جانب مدیر یا مالک شرکت لذت می‌برند. این امر بخشی از طبیعت بشر است. به قول مارک تواین، ”من با یک تعریف و تمجید حسابی تا دو ماه شارژ هستم“. تمجید یکی از پاداش‌های ارزان و آسان برای کارکنانی است که کارهای خارق‌العاده‌ای انجام می‌دهند. یک پادداشت ساده به کارمند برای انجام کار تقریباً هیچ هزینه‌ای به همراه نداشته ولی می‌تواند یکی از منابع بالقوهٔ انگیزش باشد. تاکنون چند بار کارفرمای شما به واسطهٔ عملکرد مناسب از شما تقدیر کرده است؟

سیمای یک شرکت

شرکت صنایع Voss

در شرکت صنایع Voss، یک شرکت کوچک تحت مالکیت کارکنان که در حال تولید اتصالات صنایع هوا-فضا است، مدیران جشنهای گرم و پرشوری را در مواقعی برگزار می‌کنند که شرکت به اهداف عملکردی خود برای سال مذکور دست یافته است. این جشن‌ها شامل تقدیرنامه‌های متعدد، معرفی افراد موفق و ارائهٔ هدایا است. علاوه بر اشتراک در سود شرکت، کارکنان می‌توانند با مدارک و تقدیرنامه‌های مربوطه، مرخصی‌های آخر هفته و با تلوویزیون‌های بزرگ LCD به خانه رفته و اشتیاق بسیار زیادی دارند تا به اهداف عملکردی سال بعد برسند. دیوید کلین‌پیتتر، مدیرفروش این شرکت می‌گوید، ”هنگامی که سالی عالی داشته باشید باید آنرا جشن بگیرید“.

یکی از قطعی‌ترین روش‌های تخریب عملکرد بالا، عدم شناسایی و به تبع آن، عدم تقدیر از کارکنانی است که سبب ایجاد عملکرد فوق شده‌اند. عدم تمجید از کار خوب در نهایت این پیام را به افراد منتقل می‌کند که کارآفرین مذکور توجهی به عملکرد استثنایی نداشته یا بین کار خوب و بد تفاوتی قائل نمی‌شود. در هر حالت، بواسطهٔ این بی‌تفاوتی، مالک شرکت انگیزهٔ افراد برای رسیدن به عملکرد عالی را تخریب می‌کند. یکی از مطالعات اخیر انجام شده توسط شرکت تحقیقاتی Maritz، گزارش شده که کارکنانی که کار خود را داوطلبانه رها کرده‌اند بیان کرده‌اند که فقدان شناسایی و تمجید، فقدان عوامل انگیزشی و نارضایتی از فرهنگ شرکت در زمرهٔ مهم‌ترین عوامل در تصمیم آنها برای ترک شرکت بوده‌اند (در یک مقیاس یک تا پنج، همهٔ این موارد نمرهٔ پنج را به خود اختصاص داده‌اند).

چون مالکان شرکت‌های کوچک فاقد منابع مالی شرکت‌های بزرگ‌تر هستند، هنگام ارائه پاداش‌هایی که سبب انگیزش کارکنان می‌شود باید از خلاقیت بیشتری استفاده کنند. با این وجود، در بسیاری موارد، استفاده از پاداش‌های غیرنقدی برای شرکت‌های کوچک یک مزیت است چرا که در بلندمدت تأثیر بیشتری بر عملکرد کارمند دارند. یک پاداش مؤثر لزوماً گرانقیمت نیست.

سیمای یک شرکت

شرکت Mackay Envelope

در شرکت Mackay Envelope، مدیران سری به اطراف زده و افراد حرفه‌ای را شکار می‌کنند. مدیران تعداد زیادی بلیط برای بازی وایکینگ‌ها¹، آپرا و شوهای برادوی² داشته و بموقع به این افراد پاداش می‌دهند.

کارآفرینان عمدتاً تمایل دارند بر پاداش‌های غیرنقدی مثل تمجید، شناسایی، بلیط‌های بازی، ناهار، تقدیرنامه و نظایر اینها تکیه کرده و یک محیط کاری را ایجاد کنند که در آن، کارکنان به محیط کار خود افتخار کرده، از آن لذت برده، با یک محیط چالشی روبرو شده و از آن مشغوف می‌شوند. عبارت دیگر، کارکنان همانند مالکان عمل می‌کنند. هدف آنها این است که به کارکنان بفهمانند که، "همه افراد اهمیت دارند". (جدول 9-16 را ببینید)

جدول 9-16

تمام کارکنان ارزشمندند

مالک یک شرکت با ارسال یادداشت زیر به کارکنان خود نشان می‌دهد که تا چه حد برای او ارزشمند هستند:

شما و کو از کارکنان کلودو من هستد.

اگرچه ماشون تاوپ من قدومو است ولو به جز و کو از کلودها بقوه بخشهاو آن بخوبو کار موکند. ممکن است باور نکنود که به رغم کارکرد مناسب تمام بخشهاو دوگر، کارنکردن و ک کلود تا چه حد موتواند کل زحمت ما را بر باد دهد.

ممکن است به خود بگووود که، "خوب، من فقط و ک نفر هستم. اگر من حداکثر سعو خود را نکنم هوچکس متوجه نخواهد شد". فراموش نکن که و ک سازمان، براو کسب حداکثر اثربخشو، نوازمند مشارکت فعال تمام اعضاو خووش است.

بنابراون، دفعه بعد که فکر کردو که اهموت چندانو ندارو، ماشون تاوپ قدومو مرا به خاطر بواور. تو و کو از کارکنان کلودو من هستو.

قسمت "یک نمونه عملی" نکات مفیدی را درباره ایجاد فرهنگی در اختیار شما قرار می‌دهد که سبب ایجاد انگیزه در کارکنان و رسیدن به سطح بالایی از عملکرد خواهد شد.



یک نمونه عملی

فرهنگی را ایجاد کنید که منجر به حداکثر شدن انگیزه کارکنان شود.

شرکت Advanced Circuits، یک شرکت تولیدکننده تراشه‌های کامپیوتری متعلق به ران هاستون، دچار وضعیت ثابت و یکنواختی شده بود. صرفنظر از میزان تلاش صرف شده، او قادر نبود فروش سالیانه شرکت را به بالای 26 میلیون دلار برساند. سپس او متوجه شد که 185 نفر دیگر، یعنی کارکنان خود، را در اختیار دارد که می‌توانند در تحقق اهداف تعیین شده به او کمک کنند. او با خود اندیشید که شاید فقط نیازمند افزایش انگیزه افراد است. او یک گام جلوتر از بسیاری از شرکت‌ها بود چرا که از هنگام تأسیس شرکت در سال 1989، مدیریت دفاتر باز⁴³⁶ را به مورد اجرا گذاشته بود که شامل فرآیند اشتراک اطلاعات مالی و عملیاتی کلیدی شرکت با کارکنان بود. او تمام اعداد و ارقام مهم شرکت را در شبکه داخلی شرکت گذاشته بود که نشان‌دهنده میزان فروش و سود

⁴³⁴ . Vikings

⁴³⁵ . Broadway Shows

⁴³⁶ . open-book management

بوده و جلسات ماهیانه‌ای را با کارکنان برگزار می‌کرد تا آنها را مورد بررسی و بازنگری قرار دهد.

او تصمیم به مرتبط کردن محرک‌های مالی با بهبود عملکرد شرکت در حوزه‌های عملیاتی کلیدی نمود. کارکنان، که اعداد و ارقام شرکت را مرتباً در شبکه آن مورد بررسی قرار می‌دادند، این اطلاعات را از نزدیک مشاهده کرده و همانند هواداران پرشور بازی بیس‌بال که آمارها و امتیازات تیم محبوب خود را پیگیری می‌کنند، مرتباً جزئیات آن را زیر ذره‌بین داشتند. او به کارکنانش اینگونه وعده داد که اگر بتوانند حداقل به میزان 1/2 میلیون دلار از هدف فروش سالیانه 26 میلیون دلار فراتر بروند به آنها پاداش داده و به همراه همسران خود می‌توانند به خرج شرکت یک مسافرت سه روزه را به لاس‌وگاس داشته باشند. محرک مربوطه اثر خود را گذاشت. کارکنان از هدف مربوطه فراتر رفته و به فروش 27/6 میلیون دلار رسیدند. او 225 هزار دلاری که بعنوان جایزه مسافرت به لاس-وگاس در نظر گرفته بود را بعنوان یک سرمایه‌گذاری خوب تلقی می‌کند.

کارآفرینان باهوش می‌دانند که انگیزه‌ها و پاداش‌های کارکنان می‌توانند مشوق‌های قدرتمندی باشند. البته تمام شرکت‌های کوچک نمی‌توانند مسافرت به لاس‌وگاس را بعنوان یک مشوق برای کارکنان خود در نظر بگیرند ولی خبر خوب این است که ارائه مشوق‌های منطقی نباید لزوماً گرانقیمت باشد. کارآفرینان چگونه می‌توانند فرهنگی را ایجاد کنند که منجر به حداکثر شدن انگیزه کارکنان شود؟ نکات زیر می‌تواند در اینجا به شما کمک کند.

اطلاعات مورد نیاز برای انجام مناسب شغل را در اختیار کارکنان قرار دهید: کارکنان نیازمند اطلاعات بهنگام هستند تا بتوانند عملکرد شغلی خود را حداکثر کرده و این وظیفه بر عهده مالک شرکت است تا هر آنچه می‌خواهند را در اختیار آنها قرار دهد. روش مدیریت دفاتر باز آقای هاستون امکان دسترسی به تمام اطلاعات عملیاتی و مالی شرکت را برای کارکنان فراهم ساخته است. ولی حتی در شرکت‌هایی که از مدیریت دفاتر باز استفاده نمی‌کنند، کارآفرینان باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان امکان دسترسی به اعداد و ارقام حیاتی شرکت را دارند (به فصل 11 مراجعه کنید).

از کارکنان درباره کمک‌هایی که می‌توانند به شما بکنند پرسش کرده و آنها را در تصمیماتی که بر کارهایشان مؤثر است دخالت دهید: افرادی که بصورت روزانه در حال انجام کار هستند متخصصان واقعی آن به حساب می‌آیند. بنابراین چرا نباید آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داد؟ در یک شرکت تولیدی کوچک، کارکنان، و نه مدیران، تمام تصمیمات مربوط به خرید یک دستگاه سه میلیون دلاری را اتخاذ می‌کنند. از همه اینها گذشته، آنها تنها کسانی هستند که از آن استفاده می‌کنند.

بفهمید که چه چیزی سبب ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود: مالکان باهوش شرکت‌ها می‌دانند که ایجاد انگیزه در کارکنان مستلزم طیفی از مشوقها از پول و مسافرت گرفته تا تمجید و شناسایی است. بهترین شیوه کشف خواسته‌های کارکنان این است که این سؤال از خود آنها پرسیده شود. مالکان شرکت‌های کوچک ساده‌تر از مالکان شرکت‌های بزرگ می‌توانند این کار را انجام دهند. هنگامی که مالک یک شرکت کوچک برنامه تشویقی را بمورد اجرا گذاشت، تصور او بر این بود که کارکنان فقط پول می‌خواهند. با این وجود، او بزودی دریافت که برای این کارکنان، مرخصی بیش از پول ارزش داشته و شروع به تشویق کارکنان با روش مذکور نمود.

کارکنان را بواسطه انجام مناسب کارها مورد شناسایی قرار داده و این کار را در پیش چشم دیگران انجام دهید: یکی از مطالعات انجام شده بر 1500 کارمند در طیفی از شرایط کاری گوناگون به این نتیجه رسید که شناسایی یکی از قویترین مشوقها به حساب می‌آید چرا که نه تنها از قدرت زیادی برخوردار است بلکه هیچ هزینه‌ای در بر ندارد. در شرکت G.S.Schwartz، یک شرکت روابط عمومی در نیویورک، کارکنانی که بتوانند مطالبی را درباره مشتریان شرکت در روزنامه‌ها، مجلات، رادیو، تلویزیون و سایر رسانه‌ها چاپ کنند (که در زبان تخصصی روابط عمومی به معنای موفقیت در جذب مخاطب نامیده می‌شود) از طریق "موفق‌ترین برنامه این ماه" مورد شناسایی و تمجید قرار می‌گیرند. مدیران این برنامه را به کمک کارکنان بمورد اجرا گذاشته‌اند.

به کارکنان اجازه دهید تا یکدیگر را بشناسند: برنامه شناسایی همکاران که در آن، کارکنان با استفاده از کارت‌پستال یا ایمیل مبادرت به شناسایی کارهای خوب انجام شده توسط سایر همکاران می‌کنند از محبوبیت زیادی برخوردار شده است. چون منشأ این برنامه کارهای روزمره انجام گرفته توسط کارکنان است، تقدیر و تمجید از سوی همکاران منجر به افزایش عزت نفس کارکنان خواهد شد. شرکت‌هایی که برنامه شناسایی توسط همکاران را به مورد اجرا گذاشته‌اند سطح پایین‌تری از ترک شغل کارکنان و سطح بالاتری از درگیری در فرآیندهای کاری و انگیزه را گزارش داده‌اند.

یادداشت‌های شخصی را برای کارکنان دارای عملکرد استثنایی ارسال کنید: یادداشتی از سوی رئیس که عملکرد خوب کارکنان را به آنها خاطر نشان می‌کند یکی از روش‌های عالی برای بهبود عملکرد است.

جلسات منظمی را برای افزایش روحیه افراد برگزار کنید: یکی از مزایای شرکت‌های کوچک نسبت به همتایان بزرگ‌تر خود، امکان ملاقات منظم با تمام کارکنان است. این ملاقات‌ها نه تنها برای انتقال اطلاعات مهم به کارکنان بلکه برای دریافت بازخورد از آنان و گوش فرادادن به صحبت‌های آنها دارای اهمیت بوده و از آن طریق می‌توان عملکرد افراد برجسته را مشخص نموده و موفقیت شرکت را جشن گرفت. در شرکت Oneupweb، یک شرکت

¹ . spread the pain

بازاریابی از طریق موتور جستجو در لیلانو در میشیگان، لیزا، مدیرعامل این شرکت، روزهای جمعه میزبان یک ضیافت ناهار است که در آن کارکنان را مورد شناسایی قرار داده و از آنها تشکر می‌کند. اگر چه تشکیلات و ریخت و پاش چندانی در این برنامه‌ها وجود ندارد ولی کار تیمی و جشن‌های موفقیت شرکت منجر به ایجاد دوستی و حس تعلق به یک خانواده شده است.

بر تعهد بلندمدت شرکت نسبت به کارکنان تأکید کنید: اگر چه هیچ شرکتی نمی‌تواند تضمین عدم اخراج کارمند را در دوران عمر خود بدهد، کارآفرینی که ذهنیت یک استخدام مادام‌العمر را به کارکنان خود منتقل می‌کند مبنای محکمی برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود بوجود می‌آورد. هنگامی که یک شرکت انتشاراتی بواسطه رکود با دوران سختی مواجه شده بود، مدیرعامل و تیم مدیریتی مجبور بودند 400,000 دلار از هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند تا همچنان سودآور باقی بمانند. به جای تعلیق هفت نفر از 39 کارمند شرکت، او و تیم مدیریتی مذکور تصمیم به "توزیع درد"¹ گرفته و مقرر شد که ده درصد از حقوق تمام کارکنان و پانزده درصد نیز از حقوق مدیرعامل و سایر مدیران کسر شود. در نتیجه این امر شرکت از بحران نجات یافته، به مرز سودآوری رسیده و نه تنها کاهش حقوق مذکور را لغو کرد بلکه طرح‌های پاداش مبتنی بر شایستگی را به کارکنان خود پرداخت. در طول دوران رکود، تنها دو تن از کارکنان شرکت مذکور را ترک کردند و افراد باقیمانده بعنوان یک تیم منسجم در کنترل هزینه‌ها با یکدیگر همکاری کردند.

از طریق طرح اشتراک در سود یا پاداش مبتنی بر عملکرد، کارکنان را تشویق به ارائه عملکرد عالی کنید. هنگامی که کارکنان از حس مالکیت در شرکت برخوردار باشند، همانند مالکان شرکت عمل خواهند کرد. در شرکت Advanced Circuits، مدیریت بصورت منظم پاداش‌های ماهیانه‌ای را به کارکنان خود می‌دهد تا به اهداف بهره‌وری و فروش دست یافته و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد نیز سه بار در سال به آنها پرداخت می‌شود. در یک سال نوعی در این شرکت، کارکنان حدود بیست درصد حقوق سالیانه خود را بصورت پاداش تشویقی دریافت می‌کنند.

16-4: جانشینی مدیریت: تحویل پرچم رهبری

بیش از نود درصد شرکت‌ها در ایالات متحده بصورت خانوادگی اداره شده و سهم آنها در اقتصاد ایالات متحده قابل توجه است. آنها 64 درصد تولید ناخالص داخلی این کشور (GDP) را تشکیل داده و 62 درصد نیروی کار بخش خصوصی را در استخدام خود دارند. البته، تمام این شرکت‌های خانوادگی کوچک نیستند. یک سوم شرکت‌هایی که در مجله معروف فورچون¹ جزو پانصد شرکت برتر دنیا آمده‌اند دارای کسب و کارهای خانوادگی هستند. شرکت‌های خانوادگی همچنین هشتاد درصد مشاغل جدید اقتصاد ایالات متحده را در طول دو دهه گذشته ایجاد کرده‌اند.



متأسفانه، حدود هفتاد درصد کسب و کارهای متعلق به نسل اول به نسل دوم نمی‌رسند. از بین شرکت‌های باقیمانده، تنها دوازده درصد به نسل سوم رسیده و فقط سه درصد به نسل چهارم و بعد از آن می‌رسند. علت اصلی عدم تداوم کسب و کارهای خانوادگی، برنامه‌ریزی ناکافی در زمینه اموال، ناتوانی در تهیه یک طرح جانشینی مدیریت و فقدان منابع مالی کافی برای پرداخت مالیات بر اموال است. علاوه بر این، رقابت اعضای خانواده بر سر کنترل شرکت و تعارض‌های شخصیتی غالباً منجر به جنگ‌های ناخوشایندی می‌شود که می‌تواند سبب متلاشی شدن خانواده‌ها و نابودی شرکتی شود که زمانی در زمره شرکت‌های موفق به حساب می‌آمد.

¹ . Fortune



بهترین روش اجتناب از این جنگ‌ها و تعارضات مخرب، تهیه یک طرح جانشینی مدیریت برای شرکت است. اگرچه بنیانگذاران شرکت‌ها می‌خواهند شرکتشان باقی مانده و تقریباً 81 درصد از آنها می‌خواهند آنرا به فرزندانشان منتقل کنند، به ندرت با تهیه یک طرح جامع در جهت تحقق هدف مذکور گام بر می‌دارند. حدود 25% تمام مالکان کسب و کارهای خانوادگی فاقد یک طرح رسمی در زمینه جانشینی مدیریت هستند. این مالکان رؤیای تداوم کسب و کار خود در خانواده را در سر می‌پرورانند ولی هیچ گام جدی را برای تحقق این رؤیا بر نمی‌دارند. در بسیاری موارد، دلیل قصور در تهیه یک طرح جانشینی مدیریت این است که کارآفرین نمی‌خواهد تصمیمات خانوادگی جدی و احتمالاً تفرقه‌افکنی اتخاذ کند که بصورت طبیعی هنگام تعیین جانشین پدیدار می‌شود. موارد متعددی از اختلافات خانوادگی با شخصی که بعنوان جانشین شرکت خانوادگی انتخاب شده (یا انتخاب نشده) ایجاد شده است. میانگین عمر کسب و کارهای خانوادگی 24 سال است.

سیمای یک شرکت

شرکت نسکار

انجمن ملی مسابقات اتومبیلرانی (نسکار)، شرکتی که توسط "بیل بزرگ" در سال 1948 تأسیس شد، یک کسب و کار خانوادگی است که مالکیت آن به نسل سوم خانواده منتقل شده است. او شروع به راه‌اندازی مسابقات اتومبیلرانی در شن‌های ساحل دیتنا نموده و با گروهی از رانندگان اتومبیل‌های مسابقه، سیستم امتیازی مذکور را روی دستمال کاغذی تهیه کرد. او در نهایت در سال 1972 شرکت خانوادگی خود را به پسرش "بیل کوچک" منتقل کرد. "بیل کوچک" کسب و کار خانوادگی را رونق بخشیده و آنرا به یکی از محبوب‌ترین بازی‌های تماشگرپسند در آمریکا تبدیل نمود که پس از فوتبال حرفه‌ای در جایگاه دوم قرار داشت. در سال 2003، برایان، نوه بیل بزرگ، مدیرعامل نسکار شده و بلافاصله شروع به اعمال تغییراتی نمود تا از رشد و توسعه مداوم شرکت مذکور مطمئن شود. در حال حاضر این مسابقات 75 میلیون هوادار دارد که چهل میلیون نفر از آنها دست‌کم چهار ساعت در هفته را صرف تماشای آن، گوش دادن به رادیو یا مطالعه درباره مسابقات مذکور می‌کنند. هواداران نسکار بیش از دو میلیارد دلار در سال صرف خرید محصولات تحت لیسانس نسکار نموده و 1,100 شرکت نیز بیش از یک میلیارد دلار در سال می‌پردازند تا نام آنها روی هر چیزی از ماشین‌های مسابقه و کلاه گرفته تا مسیر مسابقه و تی‌شرت چاپ شود.

بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی موجود پس از جنگ دوم جهانی تأسیس شده و صاحبان آنها آماده انتقال پرچم رهبری به نسل بعدی هستند. کارشناسان تخمین می‌زنند که بین سالهای 1993 تا 2013، 4/8 تریلیون دلار ثروت از یک نسل به نسل بعدی منتقل شود که بخش اعظمی از آن از طریق کسب و کارهای خانوادگی است. برای اینکه این شرکت‌ها یک دوره گذار آرام را از یک نسل به نسل دیگر داشته باشند، باید یک طرح جانشینی مدیریت تهیه کنند. بدون چنین طرحی، کسب و کارهای خانوادگی با ریسک فزاینده تزلزل، انحراف یا شکست در نسل بعدی مواجه خواهند شد. کسب و کارهای خانوادگی با بیشترین احتمال بقا شرکت‌هایی هستند که صاحبان آنها یک طرح جانشینی را قبل از آنکه زمان انتقال پرچم رهبری به نسل بعدی فرا رسیده باشد تهیه می‌کنند. برنامه‌ریزی جانشینی به مالکان شرکت‌ها امکان می‌دهد تا تأثیر مالیات بر اموال مؤسسه بازرگانی و مالیات بر ثروت جانشینان خود را به حداقل برسانند.

برنامه‌ریزی جانشینی منجر به کاهش تنش‌ها و استرس‌های ناشی از تعارضات می‌شود. یک طرح مناسب جانشینی همانند یک مبادله یکنواخت و زیبای چوب بین دوندگان مسابقه دوی امدادی است. دونده جدید دارای حداکثر انرژی است. دونده قبلی تمام انرژی خود را با دویدن با حداکثر سرعت مصرف کرده است. قهرمانان هیچگاه برای مبادله چوب مذکور توقف نمی‌کنند. در عوض، فرآیند مبادله در حین حرکت انجام می‌شود. این

مسابقه ترکیب هنرمندانه‌ای از استعدادهای تمام اعضای تیم است. مبادله رهبری می‌تواند آنقدر یکنواخت و قدرتمند انجام گیرد که نه تنها شرکت با رکود مواجه نشده بلکه سرعت آن افزایش یافته و بواسطه تزریق یک منبع جدید انرژی در فرایند مسابقه شتاب فعالیت‌های آن افزایش یابد.

16-4-1: چگونه باید یک طرح جانشینی مدیریت را تهیه کرد؟

تهیه یک طرح جانشینی مستلزم طی مراحل زیر است:

گام اول: جانشین خود را تعیین کنید: تمام مالکان شرکت‌ها در نهایت باید سکان اداره مؤسسه بازرگانی را به شخص دیگری سپرده و زمام امور را به نسل بعدی منتقل کنند. با این وجود، کارآفرینان هیچگاه نباید اینگونه فرض کنند که فرزندانشان بدنبال کنترل مؤسسه بازرگانی هستند. از همه اینها گذشته، آنها نباید از این بابت به خود نگرانی راه داده و این سؤال را بپرسند که: "آیا واقعاً مایلند سکان کنترل شرکت خانوادگی را در دست بگیرند؟" بسیار مهم است که در این موقع حساس از زندگی، این موضوع را به خاطر داشته باشیم که فرزندان لزوماً مهارت‌ها و علایق کارآفرینانه والدین خود را به ارث نمی‌برند. با صحبت با فرزندان درباره شرکت و گزینه‌های آنها در ارتباط با جانشینی خانوادگی، مالک شرکت متوجه خواهد شد که کدامیک از وارثان بالقوه، در صورت وجود، مایل به دریافت سکان رهبری شرکت هستند.

هنگام تعیین جانشین، شایستگی معیار بهتری در مقایسه با ترتیب تاریخ تولد افراد است. هنگام تعیین جانشین، کارآفرین باید اقدامات زیر را انجام دهد:

- برای تک‌تک اعضای خانواده‌ی دیگر در این فرآیند، بصورت شفاف مشخص کند که دیگر او نمی‌تواند بصورت تمام‌وقت امور شرکت را اداره کند. اهداف، آرزوها و استعدادهای اعضای خانواده از اهمیت زیادی در تصمیمات حرفه‌ای آنها برخوردار است.
- اینگونه فرض نکنید که جانشین شما همیشه باید از داخل خانواده تعیین شود. تولد صرف فرد در خانواده تضمین نمی‌کند که او رهبر خوبی برای شرکت شما باشد.
- به اعضای خانواده فرصت کار در بیرون از مؤسسه بازرگانی را بدهید تا بیاموزند که سایرین چگونه فعالیت‌های بازرگانی خود را انجام می‌دهند. کار برای دیگران به آنها امکان خواهد داد تا دانش، اعتماد و اعتبار خود را قبل از تکیه به تخت کسب و کار خانوادگی توسعه دهند.
- یکی از بدترین اشتباهات کارآفرینان، تأخیر در تعیین جانشین است تا در نهایت مجبور به کناره‌گیری از این کار شوند. مشکل خصوصاً در مواقعی حاد می‌شود که بیش از یکی از اعضای خانواده برای شرکت کار کرده و علاقمند به دریافت سکان رهبری آن است. در بعضی مواقع، مؤسسان شرکت از تعیین نام جانشین امتناع می‌کنند چرا که نمی‌خواهند به آن دسته از اعضای خانواده که برای جانشینی انتخاب نمی‌شوند صدمه بزنند. با این وجود، هم برای شرکت و هم برای خانواده بهتر است که پس از مشاهده عملکرد اعضای خانواده در محیط کار، بر اساس مهارت‌ها و توانایی‌های افراد مذکور بهترین جانشین را انتخاب کنند.

سیمای یک شرکت

کوالکام

ایروین جاکوبز کمک مؤسس شرکت کوالکام، یک شرکت ارتباطات بی‌سیم کاملاً موفق تصمیم گرفته بود که پس از بازنشستگی، پال، بزرگترین پسر خود را بعنوان مدیرعامل منصوب کند. اگر چه پال منصب مدیرعاملی این شرکت را در سن 42 سالگی تصاحب کرد، دارای مدرک دکترای مهندسی برق بوده و هجده سال در کسب و کار خانوادگی مذکور کار کرده بود. قبل از پذیرش نقش مدیرعاملی، جاکوبز جوان چندین بخش شرکت را تحت مدیریت داشته و نقشی حیاتی در توسعه تعدادی از تکنولوژی‌های کلیدی کوالکام بر عهده داشته است. پال می‌گوید، "رشد در این شرکت به من امکان داد تا پست‌های مهمی را در سن جوانی داشته باشم. اگرچه خیلی پیر نیستم ولی از تجربه قابل توجهی برخوردارم."

گام دوم: یک بسته نجات¹ را برای جانشین خود تهیه کنید: هنگام تعیین جانشین توسط کارآفرین، او باید یک بسته نجات را تهیه کرده و رهبر بعدی را از محتوای آن مطلع سازد. این بسته می‌تواند شامل تمام مدارک حیاتی شرکت (وصیت‌نامه، افراد معتمد، بیمه‌نامه‌ها، صورتهای مالی، حسابهای بانکی، قراردادهای کلیدی، اساسنامه و نظایر اینها) باشد. مؤسس شرکت باید اطمینان حاصل کند که جانشین مذکور

¹ . survival kit

- تمام مستندات و مدارک مربوط به این بسته نجات را خوانده و آنها را درک کرده است. گام‌های مهم دیگری که مالک شرکت باید آنها را بردارد تا جانشین خود را آماده دریافت سکان رهبری مؤسسه بازرگانی کند شامل موارد زیر است:
- انجام یک تجزیه و تحلیل استراتژیک برای آینده. کارآفرینان با کار مشترک با جانشینان خود باید فرصت‌های اولیه و چالش‌های پیش‌روی شرکت و الزامات مربوطه برای پاسخگویی مناسب به آنها را مشخص کنند.
 - بینش کارآفرین درباره مسیر آینده شرکت بصورت منظم به جانشین منتقل شده و عوامل کلیدی که منجر به موفقیت شرکت شده و عواملی که می‌توانند برای موفقیت‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرند شرح داده شوند.
 - به نظرات و دغدغه‌های جانشین گوش داده و بصورت باز با او برخورد شود.
 - بصورت همزمان فرآیند آموزش و یادگیری انجام گیرد.
 - مشخص شود که عوامل کلیدی موفقیت شرکت چگونه منجر به کسب نتایج مشهود شده است.
 - عوامل کلیدی موفقیت را با عملکرد و سودآوری مرتبط کنید.
 - استراتژی‌های مؤسسه بازرگانی و عوامل کلیدی موفقیت آنرا شرح دهید.
 - ارزش‌ها و فلسفه بازرگانی و نحوه الهام بخشی و تأثیرگذاری آن بر اقدامات قبلی را بیان کنید.
 - به بحث درباره کارکنان شرکت و نقاط قوت و ضعف آنها پردازید.
 - به بحث درباره فلسفه زیربنایی سیاست حقوق و دستمزد شرکت پرداخته و توضیح دهید که چرا حقوق‌های مذکور باید به هر یک از کارکنان پرداخت شود.
 - لیستی از مهم‌ترین مشتریان شرکت، عرضه‌کنندگان و فروشندگان مربوطه را تهیه کرده و تاریخچه تمام معاملات با شرکت‌های موجود در این لیست را مورد بررسی قرار دهید.
 - درباره نحوه تعامل با بازیگران کلیدی بحث نموده، از موفقیت مداوم شرکت اطمینان حاصل کرده و دوره انتقال مالکیت را بصورتی آرام و بدون خطا انجام دهید.
 - با تهیه لیستی از فعالیت‌های مربوط به هدایت شرکت، یک شرح شغل را تهیه کنید. این تجزیه و تحلیل می‌تواند فعالیت‌هایی را به جانشینان نشان دهد که بر آن اساس باید بخش اعظم زمان خود را بگذرانند.
 - حتی‌الامکان اطلاعات مربوط به فرآیند را مستند و مشخص کنید که کارها چرا و چگونه انجام می‌شوند. پس از چند سال فعالیت، مالکان مؤسسات بازرگانی حتی از ذخیره دانش قبلی خود آگاه نیستند. از نظر آنها، تصمیم‌گیری یکی از بخش‌های طبیعی زندگی بازرگانی آنهاست. آنها اینکار را بدون صرف هیچگونه تلاشی انجام می‌دهند چرا که از دانش و تجربه بالایی برخوردارند. آنها بسادگی ممکن است فراموش کنند که جانشین از مزایای سال‌ها تجربه فوق برخوردار نیست مگر این که مؤسس شرکت این اطلاعات را به او منتقل کند.

سیمای یک شرکت

شرکت کمپ اِکو لیک

موری اِشتین، رئیس شرکت کمپ اِکو لیک که یک شرکت خانوادگی است، زمانی را صرف تهیه یک بسته نجات برای جانشین خود نمود. هنگامی که بصورتی دلخراش در یک حادثه هواپیما کشته شد، پسران او تونی و جرج و همسرش توانستند از دستورالعمل‌های مکتوب او استفاده کنند تا دوره گذار را بخوبی طی کنند. در بسته نجاتی که از او بر جای مانده بود، اِشتین نام معتمدترین مشاوران و نحوه کار با کارکنان مختلف را ذکر کرده و مشخص کرده بود که چگونه می‌توان مستندات و مدارک مهم شرکت را یافته و توصیه‌های ویژه‌ای را نیز به خانواده خود ارائه کرده بود. این دوره گذار نه تنها به واسطه بسته نجات تهیه شده توسط اِشتین بخوبی طی شد بلکه یکی از دلایل مفیدبودن آن این بود که او بصورت منظم زمان کافی را با هر دو پسر خود صرف کرده بود تا به بحث درباره وضعیت شرکت پردازد. تونی می‌گوید، "حدود دهسال قبل، ما شروع به برگزاری جلسات بازرگانی در اتاق ناهارخوری منزل پدری درباره شرکت نمودیم. ما درباره ایده‌ها و برنامه‌های جدید، آینده شرکت، نحوه تأمین مالی، زمان ورود به عرصه بازرگانی، نقاط قوت و ضعف شرکت و موضوعات مورد علاقه خود صحبت می‌کردیم."

گام سوم: نامزدی جانشین خود را اعلام کنید: نوعاً مؤسسان شرکت دانش خود را بصورت تدریجی و به مرور زمان به جانشین خود منتقل می‌کنند. بحث‌های تعیین‌کننده مرحله انتقال رهبری عمدتاً زمانبر بوده و نیازمند برخورد باز از سوی طرفین است. در حقیقت، نامزدی یک جانشین بزرگ‌ترین مسئولیت مؤسس به حساب آمده و نیازمند صرف زمان و تلاش قابل توجهی است.

برای ایجاد توانایی و اعتماد بنفس در جانشین، مؤسس شرکت باید:

- صبور بوده و به این موضوع واقف باشد که انتقال قدرت تدریجی و تکاملی بوده و جانشین او باید مسئولیت و اختیار را بصورت مرحله‌ای تحویل بگیرد تا انتقال نهایی قدرت بخوبی انجام شود.
 - مایل به پذیرش این موضوع باشد که جانشین او مرتکب اشتباهاتی خواهد شد.
 - بعنوان یک ابزار آموزشی، در استفاده از اشتباهات جانشین از مهارت کافی برخوردار باشد.
 - ارتباط مؤثری برقرار نموده و یک شنونده صبور باشد.
 - قادر به تعریف انتظارات منطقی برای عملکرد جانشین خود باشد.
 - قادر به بیان روشن رموز عملکرد موفق جانشین خود باشد.
- نامزدی جانشین را می‌توان در مراحل اولیه و با درگیر ساختن فرزندان در کسب و کار خانوادگی و مشاهده این امر انجام داد که کدامیک از آنها از بیشترین توانایی و علاقه نسبت به شرکت برخوردارند.

سیمای یک شرکت

شرکت تولید ماشین‌آلات الکساندر

در سن نه سالگی، جی الکساندر، به همراه پدرش در شرکت خانوادگی خود مشغول کار شد که یک شرکت تولید تجهیزات منسوجات و راه‌سازی بود. در یازده سالگی، او نزد پدر رفته، از او درخواست شغلی در شرکت نموده و ظرف دوازده سال یک فرآیند طولانی جانشینی را طی کرد. او می‌گوید، "من تقریباً هر کاری را در این شرکت انجام داده‌ام. من هیچ جای دیگری کار نکرده‌ام". هنگامیکه بیل، پدر جی تصمیم به بازنشستگی از شرکت خود گرفت، او یک گزینه طبیعی بعنوان جانشین بود (اگر چه خواهر جی هم برای این شرکت کار می‌کرد). بیل می‌گوید، "این شرکت بصورت طبیعی به او می‌رسد".

گام چهارم: محیطی سرشار از اعتماد و احترام ایجاد کنید: یکی دیگر از هدایای ارزشمندی که مؤسس شرکت می‌تواند برای سلف خود بر جای بگذارد محیطی سرشار از اعتماد و احترام است. اعتماد و احترام از سوی صاحب شرکت و دیگران منجر به تقویت تمایل جانشین برای یادگیری، کمال و افزایش اعتماد جانشین در اتخاذ تصمیمات خواهد شد. آموزش یک جانشین شایسته در یک دوره پنج تا ده ساله امری واقع‌بینانه است. تقویت جانشین از طریق تفویض تدریجی مسئولیت‌ها منجر به ایجاد محیطی می‌شود که در آن، طرفین می‌توانند بصورت عینی شاهد رشد و تکامل جانشین مذکور باشند. مشتریان، بستانکاران، عرضه‌کنندگان و اعضای شرکت می‌توانند بتدریج اعتماد خود را به جانشین مذکور افزایش دهند. انتقال نهایی قدرت یک تغییر مهیج و سریع نیست بلکه یک حرکت یکنواخت و آرام است. صاحبان شرکت‌ها باید در این مرحله دقت کافی به خرج دهند تا از "سندرم بازنشسته مداخله‌گر"¹ اجتناب کنند که در آن، پس از اعلام رسمی بازنشستگی خود، همچنان مایل به دریافت گزارشات و کنترل اموری باشند که دیگر در زمره مسئولیت‌های آنها به حساب نمی‌آید. انجام این کار سریعاً منجر به تضعیف اقتدار و اعتبار جانشین بین کارکنان خواهد شد.

گام پنجم: با واقعیت‌های مالی مربوط به مالیات بر اموال و هدایا آشنا شوید: گام نهایی در تهیه یک طرح کارآمد برای جانشینی مدیریت، ساختارمند کردن فرآیند انتقال برای حداقل کردن تأثیر مالیات بر اموال، هدایا و ارث بر اعضای خانواده و شرکت است. کارآفرینانی که از تأثیر این مالیات‌ها غفلت می‌کنند ممکن است ورثه خود را مجبور به فروش یک شرکت موفق نمایند تا بتوانند صورتحساب مالیات بر ارث خود را بپردازند. مقررات مالیاتی اخیر سبب کاهش تأثیر مالیات بر تداوم فعالیت‌های بازرگانی شده است. در حال حاضر، بدون برنامه‌ریزی مناسب در زمینه اموال، اعضای خانواده کارآفرین با یک "گزش مالیاتی وحشتناک"² مواجه می‌شوند که هنگام انتقال وراثت می‌تواند رقم قابل توجهی باشد.

¹ . meddling retiree syndrome

² . painful tax bite

کارآفرینان باید تا قبل از 45 سالگی بصورت فعالانه مبادرت به برنامه‌ریزی اموال خود نمایند. کسانی که فعالیت‌های بازرگانی خود را در اوایل زندگی آغاز کرده یا شرکت آنها بسرعت رشد کرده است می‌توانند اینکار را در سن سی سالگی نیز انجام دهند. طیفی از گزینه‌ها وجود دارد که در کاهش مالیات بر اموال مفید است. هر یک از آنها به شیوه متفاوتی عمل کرده ولی هدف همه آنها یکی است: حذف بخشی از دارائی‌های مالکان شرکت از اموال بنحوی که پس از مرگ، دارایی‌های مذکور مشمول مالیات بر اموال نشوند. استفاده از بسیاری از این ابزارها نیازمند صرف زمان است تا از قابلیت معجزه‌آسای آنها استفاده شود. لذا کلید این امر در این است که در همان اوایل زندگی بازرگانی، فعالیت‌های مربوطه در این زمینه انجام شود.

توافقنامه خرید - فروش: یکی از رایج‌ترین تکنیک‌های برنامه‌ریزی اموال، توافقنامه خرید-فروش است. این توافقنامه قراردادی است که شرکای شرکت بر سر آن توافق می‌کنند تا تضمین‌کننده دوام مؤسسه بازرگانی باشد. در یک توافقنامه معمولی، شرکا قراردادی را تنظیم می‌کنند که بر آن اساس، هر یک از طرفین توافق می‌کنند تا در صورت مرگ یا از کارافتادگی طرف دیگر سهم او را خریداری کنند. با این شیوه، ورثه مالک متوفی یا مهجور می‌توانند پول خود را از شرکت دریافت کرده و کنترل آن را بدست شرکای باقیمانده بسپارند. توافقنامه خرید-فروش بیانگر فرمولی برای تعیین ارزش شرکت در هنگام اجرای توافق مذکور است. یکی از مشکلات این توافقنامه‌ها این است که شرکای باقیمانده ممکن است پول نقد کافی را برای خرید سهم مالک متوفی یا مهجور نداشته باشند. برای حل این مشکل، بسیاری از شرکت‌ها بیمه عمر و از کارافتادگی را برای هر یک از مالکان به مبلغی خریداری می‌کنند که مبلغ آن به اندازه کافی باشد تا بتواند قیمت خرید سهام مربوطه در شرکت را تأمین کند.

سیمای یک شرکت

چف و گراس

لری چف و باب گراس، شرکای شرکت چف و گراس، یک جواهرفروشی موفق در دیتون در اهايو، نتوانستند یک توافقنامه خرید-فروش را با پشتوانه بیمه برای شرکت خود تهیه کنند. هنگامی که گراس در اثر حمله قلبی فوت کرد، چف پول نقد کافی برای خرید سهم مالکانه گراس در شرکت در اختیار نداشت. بیوه گراس می‌گوید، "گراس با خود اینگونه فرض می‌کرد که من باید شریک لری بوده و شرکت به راه خود ادامه دهد". با این وجود، ورثه گراس که وارث سهام خود در شرکت بودند هیچ علاقه‌ای به اداره جواهرفروشی مذکور نداشته و بدون وجود یک توافقنامه خرید-فروش یا یک طرح جانشینی، شرکت مذکور با 27 سال سابقه تعطیل شد. چف جواهرفروشی خود را به نام جواهرفروشی چف راه‌اندازی کرد ولی اذعان می‌کند که اگر او و گراس زمان کافی را برای تهیه یک طرح جانشینی اختصاص داده بودند وضعیت به شکل بهتر و آسان‌تری حل می‌شد.

هدیه: مالک یک شرکت موفق می‌تواند در طول عمر خود اموال خویش را به فرزندان یا سایر ورثه منتقل کند. مقررات فعلی مالیات فدرال به افراد امکان می‌دهد تا هر ساله هریک از والدین هدیه‌ای معادل دوازده هزار دلار به هر یک از افراد بدهند که از مالیات بر هدایای فدرال معاف است. هر یک از فرزندان مجبور به پرداخت مالیات بر درآمد هدیه مذکور است ولی فرزندان معمولاً از نرخ پرداخت مالیات کمتری در مقایسه با هدیه‌دهنده برخوردارند. بعنوان مثال، مالکان شرکت‌های زن و شوهری می‌توانند 1,440,000 دلار از سهام خود را بدون پرداخت مالیات بر هدیه در طول یک دوره دهساله به سه فرزند و همسران آنها منتقل کنند. اجرای یک استراتژی مؤثر برنامه‌ریزی اموال نیازمند صرف زمان بوده و بدان معناست که مالکان مؤسسات بازرگانی باید هر چه سریعتر طرحی را برای اجرای آن تهیه کنند.

تهیه قرارداد تولیت¹: قرارداد تولیت قراردادی بین یک واهب² (مؤسس شرکت) و یک معتمد³ (عموماً یک وکیل) است که واهب، حق قانونی دارایی‌ها (مثل سهام شرکت) را به معتمد واگذار کرده و معتمد مذکور توافق می‌کند که آنرا به افراد ذی‌نفع منتقل کند (فرزندان صاحب شرکت). این افراد ذی‌نفع می‌توانند درآمد قرارداد تولیت را دریافت کرده یا درآمد و دارایی‌های قرارداد تولیت را در زمان مشخص دریافت کنند. این

1 . trust

2 . grantor

3 . trustee

قراردادهای تولیت می‌توانند به اشکال گسترده‌ای تهیه شوند ولی دو دسته کلی از قراردادهای تولیت عبارتند از: قرارداد تولیت ابطال‌پذیر¹ و قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر² (بالاعزل). قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر قراردادی است که واهب می‌تواند آنرا در طول زندگی خود تغییر داده یا باطل کند. با این وجود، بر اساس قوانین مالیاتی فعلی، تنها قراردادی که از مزیت مالیاتی برخوردار است قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر است که بر آن اساس، واهب نمی‌تواند معتمد را مجبور با بازگرداندن دارایی‌های مذکور در قرارداد تولیت نماید. ارزش اموال واهب در این قرارداد کاهش می‌یابد چرا که دارایی‌های قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر از لیست اموال او خارج شده‌اند. با این وجود، قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر محدودیت‌های شدیدی را بر کنترل اموال مذکور برای واهب وضع می‌کند. مالکان شرکت‌ها از انواع گوناگونی از قراردادهای تولیت ابطال‌ناپذیر برای کاهش بدهی مالیاتی دارایی‌های خود استفاده می‌کنند:

• **قرارداد تولیت جانبی**³: اصلی‌ترین نوع قرارداد تولیت، قرارداد تولیت جانبی است که به مالکان مؤسسات بازرگانی امکان می‌دهد تا دارایی‌های تا سقف دو میلیون دلار (مبلغی که هر ساله بر حسب میزان معافیت‌های تعیین شده تغییر می‌کند) را در یک قرارداد تولیت قرار داده و آن را به نام همسر یا افراد ذی‌نفعی نمایند که پس از مرگ او قرارداد تولیت به آنها خواهد رسید. همسر این فرد درآمد این قرارداد را در طول عمر خود دریافت می‌کند ولی اصل مبلغ قرارداد تولیت بصورت معاف از مالیات در هنگام مرگ به ورثه او خواهد رسید. قرارداد تولیت جانبی خصوصاً برای زوج‌هایی مفید است که اموال خود را بصورت مشترک برنامه‌ریزی می‌کنند. با به ارث گذاشتن دارایی‌ها برای یکدیگر در قرارداد تولیت جانبی، آنها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که دارایی‌های آنها تنها یکبار در مبادله بین آنها مشمول مالیات خواهد شد. با این وجود، کارآفرینان باید با وکلای باتجربه در این زمینه کار کنند تا قرارداد تولیت جانبی را به دقت تهیه کنند چرا که اداره دارایی تنها نگارش دقیق خاصی را بعنوان نگارش معتبر می‌شناسد.

• **قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر بیمه عمر**⁴: این قرارداد تولیت به مالکان مؤسسات بازرگانی امکان می‌دهد تا عواید بیمه‌نامه عمر خود را از شمول مالیات بر اموال خارج کرده و مالیات را فقط برای بقیه اموال بپردازند. برای استفاده از مزایای مالیاتی، مالکان مؤسسات بازرگانی باید اطمینان حاصل کنند که شرکت یا قرارداد تولیت (بجای خود مالکان) مالک بیمه‌نامه عمر باشد. عیب اصلی قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر بیمه عمر این است که اگر مالک ظرف سه سال از انعقاد آن فوت کند، عواید بیمه بعنوان بخشی از اموال او تلقی شده و مشمول مالیات بر اموال خواهد شد. چون این قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر است، پس از انعقاد نمی‌توان آنرا مورد بازنگری قرار داده یا فسخ نمود. همانند بسیاری از قراردادهای تولیت، قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر بیمه عمر باید الزامات دقیقی را رعایت نموده و کارآفرینان باید در تهیه آن از وکلای باتجربه استفاده کنند.

• **قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر دارایی‌ها**⁵: قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر دارایی‌ها مشابه قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر بیمه عمر است با این تفاوت که برای انتقال دارایی‌ها (مثل سهام یک شرکت خانوادگی) و اموال والدین به فرزندان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مادامی که والدین در قید حیات هستند این فرزندان کنترل دارایی‌های مذکور را در اختیار نخواهند داشت ولی می‌توانند درآمد حاصل از دارایی‌های مذکور را دریافت کنند. پس از مرگ والدین، دارایی‌های این قرارداد بدون اینکه مشمول مالیات بر اموال شوند مستقیماً به فرزندان می‌رسند.

• **قرارداد تولیت مستمری سالیانه با حق کنترل در دست واهب**⁶: این قرارداد نوع خاصی از قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر بوده و یکی از رایج‌ترین ابزارهایی است که کارآفرینان می‌توانند از آن برای انتقال مالکیت یک مؤسسه بازرگانی و در عین حال حفظ کنترل آن و حداقل کردن مالیات بر اموال استفاده کنند. در این قرارداد، مالک می‌تواند اموال (مثل سهام شرکت) را برای حداکثر ده سال در یک قرارداد تولیت ابطال‌ناپذیر قرار دهد. در زمانی که قرارداد مذکور نافذ است، واهب قدرت رأی خود را حفظ کرده و درآمد یا سود حاصل از اموال مذکور در قرارداد تولیت را دریافت می‌کند. در پایان این قرارداد (که از ده سال بیشتر نخواهد بود)، اموال مذکور به ورثه خواهد رسید. ورثه ملزم به پرداخت مالیات بر هدیه برای دارایی‌های موجود در این قرارداد هستند. با این وجود، اداره دارایی مالیات بر هدایای مذکور را با توجه به ارزش حال تنزیل شده تعیین می‌کند چرا که ورثه، مادامی که اموال مذکور در رهن قرارداد تولیت بوده است، از آن استفاده نکرده‌اند. عیب اصلی استفاده از این قرارداد در برنامه‌ریزی اموال این است

¹ . revocable trust

² . irrevocable trust

³ . bypass trust

⁴ . Irrevocable Life Insurance Trust (ILIT)

⁵ . irrevocable asset trust

⁶ . Grantor Retained Annuity Trust (GRAT)

که اگر واهب در طول عمر این قرارداد فوت کند، دارایی‌های آن به اموال واهب باز خواهد گشت. سپس این دارایی‌ها مشمول مالیات کامل بر اموال خواهند شد.

تهیه یک قرارداد تولیت نیازمند تأمین الزامات قانونی خاصی بوده و چیزی نیست که مالکان مؤسسات بازرگانی خودشان قادر به انجام آن باشند لذا در تهیه آنها بهتر است با وکلا، حسابداران و مشاوران مالی باتجربه مشورت شود. اگرچه هزینه تهیه یک قرارداد تولیت می‌تواند بالا باشد، صرفه‌جویی مالیاتی ایجاد شده ارزش صرف هزینه‌های مذکور را خواهد داشت.

انجماد دارایی‌ها¹: انجماد دارایی‌ها منجر به حداقل شدن مالیات بر اموال می‌شود بدین صورت که اعضای خانواده دو دسته از سهام را برای شرکت تعریف می‌کنند: 1- سهام ممتاز با حق رأی برای والدین 2- سهام عادی بدون حق رأی برای فرزندان. ارزش سهام ممتاز بصورت منجمد خواهد بود. چون سهام عادی منعکس‌کننده افزایش ارزش بازار پیش‌بینی شده شرکت است، هر گونه افزایش در ارزش مؤسسه بازرگانی پس از انتقال آن مشمول مالیات بر اموال نخواهد شد. با این وجود، والدین باید مالیات بر هدایا را برای ارزش سهام عادی اعطا شده به فرزندان بپردازند. ارزش سهام عادی عبارتست از کل ارزش مؤسسه بازرگانی منهای ارزش سهام ممتاز دارای حق رأی که تحت مالکیت والدین است. والدین همچنین باید مالیات بر تقسیم سود را بر اساس نرخ بازار برای سهام ممتاز خود بپردازند.

شرکت تضامنی محدود خانوادگی (FLP)²: ایجاد یک شرکت تضامنی محدود خانوادگی به شرکایی که مالکیت شرکت را در دست دارند امکان می‌دهد تا شرکت خود را به فرزندان منتقل کرده، مالیات بر اموال خود را کاهش داده و در عین حال کنترل شرکت را همچنان در دست خود نگهدارند. برای ایجاد یک شرکت تضامنی محدود خانوادگی، والدین باید شراکت‌نامه‌ای بین خود و فرزندان منعقد کنند. والدین حق شریک عمومی را در اختیار خواهند داشت که می‌تواند کمتر از یک درصد باشد و فرزندان نیز بعنوان شرکای محدود شناخته خواهند شد. بعنوان شرکای عمومی، والدین کنترل شرکت مذکور را بر عهده خواهند داشت. عبارت دیگر، هیچ تغییری در شیوه اداره شرکت صورت نخواهد گرفت. به مرور زمان، والدین می‌توانند سهام شرکت را به شرکت تضامنی محدود خانوادگی منتقل و در نهایت مالکیت شرکت را به فرزندان انتقال دهند.

یکی از مزیت‌های مالیاتی اصلی شرکت تضامنی محدود خانوادگی این است که امکان تخفیف ارزش سهام انتقالی والدین به شرکای محدود وجود دارد. چون شرکت مذکور یک شرکت سهامی خاص است، سهام مالکانه آن، خصوصاً سهام اقلیت، همانند شرکت‌های سهامی عام بازاریابند نیست. در نتیجه، سهام منتقل شده به شرکت تضامنی محدود با تخفیف بیست تا پنجاه درصدی نسبت به ارزش بازار منتقل شده و صرفه‌جویی مالیاتی قابل توجهی را برای افراد مذکور به همراه خواهد داشت. میانگین تخفیف حدود چهار درصد است ولی این میزان بر اساس نوع صنعت و شرکت‌های مربوطه متفاوت است. این شرکت نوع ایده‌آلی از یک طرح جایگزینی در مواقعی به حساب می‌آید که ارزش قابل توجهی در شرکت وجود داشته و نسل قدیمی نقدینگی قابل توجهی را در اختیار داشته باشد.

بواسطه توانایی کاهش مالیات بر اموال و هدایا، این شرکت‌ها به یکی از محبوب‌ترین ابزارهای برنامه‌ریزی اموال در سال‌های اخیر تبدیل شده‌اند. با این وجود، یک دادگاه مالیاتی در سال 2005، رأی بر محکومیت کارآفرینی داد که دو ماه قبل از مرگ خود یک FLP را ایجاد کرده بود تا از آن بعنوان پوششی برای اموال سازمانی و شخصی خود استفاده کند. با این وجود، در یکی دیگر از موارد، کارآفرینان مذکور از این شرکت بعنوان ابزاری قانونی برای برنامه‌ریزی اموال خود استفاده کرده بودند. نکات زیر به کارآفرینان کمک می‌کند تا یک شرکت تضامنی محدود خانوادگی را ایجاد کنند که قادر به مقاومت در مقابل چالش‌های قانونی باشد:

- یک دلیل بازرگانی قانونی را برای اجتناب از مالیات بر اموال ارائه کنید (مثل انتقال تدریجی شرکت به نسل بعدی اعضای خانواده) تا بتوانید بر آن اساس یک شرکت تضامنی محدود خانوادگی را ایجاد و مستندات آنرا بصورت مکتوب تهیه کنید.
- اطمینان حاصل کنید که تمام اعضای شرکت سهم خود را پرداخته و توزیع سود بین آنها با توجه به یک جدول از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد. به قول یکی از وکلا، "به شرکا اجازه ندهید تا از وجوه شرکت برای پرداخت هزینه‌های شخصی استفاده نموده و از تقسیم سود شرکت برای تأمین نیازهای شخصی استفاده نکنید."
- به اعضا اجازه ندهید تا تمام دارایی‌های شخصی خود (مثل منزل، اتومبیل یا اموال شخصی) را در این شرکت قرار دهند. اختلاط دارایی‌های شخصی و سازمانی در شرکت منجر به تحریک اداره دارایی و مشکوک شدن آنها به قضیه خواهد شد.

¹ . estate freeze

² . family limited partnership

• یک ممیزی را از شرکت انجام دهید. اداره دارایی این شرکتها را به دقت مدنظر قرار داده و لذا باید خود را آماده یک حسابرسی دقیق نمایید. تهیه یک طرح جانشینی و آماده‌سازی جانشین نیازمند طیف گسترده‌ای از مهارت‌هاست که بعضی از آنها در اختیار مؤسس شرکت نیست. به همین دلیل، بسیار مهم است که در صورت نیاز متخصصان را وارد عرصه کنید. کارآفرینان غالباً و کلاً، حسابداران، نمایندگان بیمه و برنامه‌ریزان مالی را فرا می‌خوانند تا به آنها در تهیه یک طرح جانشینی کمک کنند به نحوی که حداکثر کارایی را برای وضعیت‌های خاص داشته باشند. چون مؤسسات مذکور می‌توانند کاملاً پیچیده بوده و دارای یک بار احساسی هستند، دریافت کمک از مشاوران امین منجر به بهبود کیفیت فرآیند و تهیه یک دیدگاه عینی و مشخص خواهد شد.



شما نیز مشاور باشید

تهیه طرح‌های جانشینی

شرکت انتشاراتی خانوادگی

سال‌ها قبل، تد شرکتی را تأسیس کرد که در حال حاضر سه مجله موفق را منتشر می‌کند. همانطور که او به سن بازنشستگی نزدیک می‌شد، درصدد بود تا شرکت را برای خانواده خود حفظ کند ولی از بررسی موضوعات مربوط به جانشینی مدیریت با سه پسر خود امتناع می‌کرد. همه آنها در شرکت خانوادگی مذکور کار می‌کردند و مایل بودند پس از بازنشستگی تد سکان رهبری آن را در دست بگیرند. بجای تهیه یک طرح جانشینی مدیریت، تد شرکت را جزو وصیت‌نامه خود آورد که بدان معنا بود که همسر و سه فرزندش بصورت مساوی از آن سهم می‌برند. فرانک، پسر تد و برادرانش به این موضوع توجه داشتند که با انجام اینکار، تد این احتمال را ایجاد می‌کند که مالیات بر اموال بار مالی سنگینی بر دوش آنها بگذارد به نحوی که برای پرداخت صورتحساب مالیاتی مجبور به فروش شرکت شوند. بواسطه اینکه این شرکت جزو اموال تد به حساب می‌آمد، ارزش دارایی اموال او احتمالاً بیش از حد معافیت مالیاتی فدرال بود. اگر زمام امور به آنها واگذار می‌شد، فرانک و برادرانش پتانسیل بحث و مشاجره درباره نقش‌هایی که باید در شرکت بر عهده بگیرند را داشتند. هر یک از آنها چه نقشی را در کسب و کار خانوادگی بر عهده می‌گرفت؟ درباره کنترل مدیریتی چطور؟ چه کسی مدیرعامل می‌شد؟ فرانک و برادرانش مایل بودند که از مزایای سال‌ها تجربه پدر خود در صنعت روزنامه استفاده کنند ولی بدون یک طرح جانشینی مناسب، انتقال دانش میسر نبود.

لوله کش

راجر پژو در سال 1950 در سن هفت سالگی در کارگاه لوله‌کشی پدرش مشغول کار شد. پس از فارغ‌التحصیلی از دبیرستان، راجر بصورت تمام وقت در شرکت پدر مشغول کار شده و هنگامی که پدرش دهسال بعد بصورت ناگهانی فوت کرد کنترل آنرا در دست گرفت. این شرکت در حال حاضر پنج میلیون دلار فروش سالیانه، 15 عدد کامیون و 25 کارمند دارد. در سن شصت سالگی، راجر در حال نزدیک شدن به سن بازنشستگی بوده و بدنبال تهیه طرحی برای انتقال شرکت به فرزندان خود است به نحوی که بتواند فرآیند گذار آرامی را در زمینه مالکیت داشته و تأثیر مالیات بر اموال را به حداقل برساند. راجر و همسرش قراردادهای تولید جانبی را تهیه کرده‌اند به نحوی که پس از فوت، اموال آنها تنها یکبار مشمول مالیات شود. پسران راجر در شرکت خانوادگی مذکور مشغول فعالیت هستند. یکی از آنها یک لوله‌کش ارشد بوده و دیگری کاندیدای مدیریت بوده و امیدوار است روزی مدیرعامل شود.

- 1- اگر صاحبان این شرکتها در تهیه طرح جانشینی مدیریت غفلت کنند این امر چه پیامدهایی برای کسب و کار خانوادگی آنها به همراه خواهد داشت؟
- 2- گام‌هایی که این مالکان باید بردارند تا طرح جانشینی مدیریت را برای شرکت‌های خود تهیه کنند کدامند؟
- 3- ابزارهایی که صاحبان این شرکتها می‌توانند برای حداقل کردن تأثیر مالیات بر اموال کسب و کار خانوادگی خود بکار گیرند را توصیف کنید.

16-5: استراتژی‌های خروج¹

بسیاری از صاحبان شرکت‌های خانوادگی مایلند شرکت تحت کنترل خانواده آنها باقی بماند ولی در بعضی موارد، حفظ کنترل خانوادگی امکان‌پذیر نیست. در بعضی مواقع، هیچ شخصی در نسل بعدی خانواده وجود ندارد که علاقه‌ای به مدیریت شرکت داشته یا از مهارت‌ها و تجربیات لازم برای انجام امور برخوردار باشد. تحت چنین شرایطی، صاحب شرکت، در صورت تمایل به بقای شرکت، باید در خارج از اعضای خانواده بدنبال رهبر بگردد. در هر صورت، کارآفرینان باید با مرگ مواجه شده و برنامه‌ریزی‌هایی را برای آینده شرکت انجام دهند. داشتن یک طرح منسجم برای جانشینی مدیریت قبل از دوران بازنشستگی نقشی

¹ . exit strategies

کاملاً حیاتی در موفقیت شرکت دارد. کارآفرینان، هنگامی که زمان بازنشستگی فرا می‌رسد، باید گزینه‌های خود را مورد بررسی قرار دهند. کارآفرینانی که در حال برنامه‌ریزی برای بازنشستگی هستند غالباً از دو استراتژی استفاده می‌کنند: فروش شرکت به افراد دیگر و فروش به افراد داخل شرکت (البته به غیر از اعضای خانواده). ما اکنون به نوبت به سراغ هر یک از این استراتژی‌های خروج می‌رویم.

16-5-1: فروش به افراد خارج از شرکت

همانگونه که در فصل 7 آموختید، فروش یک شرکت به افراد خارجی کار چندان ساده‌ای نیست. انجام مناسب اینکار نیازمند زمان، صبر و آماده‌سازی است تا بتوان خریدار مناسبی را یافته، یک معامله را انجام داده و فرآیند گذار را طی کرد. آمادگی قبلی، تهیه سوابق مالی دقیق و زمانبندی مناسب از رموز یک فروش موفق به حساب می‌آیند. با این وجود اغلب مالکان مؤسسات بازرگانی همانند ورزشکاران مشهور تا زمانی که بازی ادامه می‌دهند که به میزان قابل توجهی از دوران اوج خود فاصله گرفته باشند. آنها فروش شرکت را تا آخرین دقیق به تعویض می‌اندازند تا اینکه به سن بازنشستگی رسیده یا با بحران‌های بازرگانی مواجه شوند. فروش عجولانه شرکت به ندرت منجر به کسب حداکثر ارزش برای صاحبان شرکت خواهد شد.

فروش مستقیم می‌تواند بهترین گزینه برای کارآفرینانی باشد که به دنبال بازنشستگی بوده و می‌خواهند بقیه شرکت را به شخص دیگری واگذار کنند. با این وجود، فروش یکباره شرکت یک استراتژی خروج جذاب برای کسانی تلقی نمی‌شود که دنبال باقی ماندن در شرکت بوده یا می‌خواهند کنترل شرکت را به تدریج، و نه به یکباره واگذار کنند.

سیمای یک شرکت

Chef America

هنگامی که پال و دیوید تصمیم به فروش شرکت خانوادگی کاملاً موفق خود تحت عنوان Chef America گرفتند، ترجیح اولیه آنها این بود که پول نقد دریافت کرده و شرکت را رها کنند. این دو بردار، که دو پناهنده ایرانی بودند، شرکت مذکور را در سال 1977 زمانی راه‌اندازی کردند که شاهد سه روند کلیدی بودند که به اعتقاد آنها می‌توانست بخش‌های اصلی بازار موارد غذایی را شکل دهد: زنان بیشتری به نیروی کار ملحق می‌شوند؛ افراد هنگام کار غذایی بیشتری می‌خورند و مردم به جای نشستن روی میز و صندلی‌های سنتی و صرف سه وعده غذا در روز، بدنبال غذاخوردن سریع بودند. پس از صرف مقادیر قابل توجهی پول و زمان برای تحقیق و توسعه، این شرکت بستر اولیه تولید یک محصول موفق یعنی Hot Pocket را ایجاد کرد که خصوصاً پس از نمایش آن در یکی از فیلمهای آستین پاورز، جایگاه ویژه‌ای بین مشتریان پیدا کرد. این شرکت در زمینه غذاهای اصلی منجمد قابل حمل سلطه ویژه‌ای پیدا نموده و آنرا به یکی از سودآورترین شرکت‌ها در کل صنایع غذایی تبدیل کرده است. در حال حاضر شرکت نستله، غول بزرگ صنایع غذایی سوئیس، این شرکت را به قیمت 2/6 میلیارد دلار خریداری کرده است.

شرایط مالی فروش بر قیمت فروش مؤسسه بازرگانی و تعداد متقاضیان بالقوه آن تأثیر می‌گذارد. آیا مالک مذکور می‌خواهد حساب خود را بطور کامل تصفیه کرده و صد درصد پول نقد خود را دریافت کند یا مایل به تأمین مالی بخشی از بهای فروش است؟ الزام به دریافت کل مبلغ به شکل پول نقد به میزان قابل توجهی منجر به کاهش تعداد خریداران بالقوه خواهد شد. از طرف دیگر، مالک شرکت می‌تواند از شرکت خارج شده و ریسکی را در این زمینه متحمل نشود چرا که خریدار ممکن است نتواند شرکت را به شکل سودآوری اداره کرده و قادر به پرداخت تتمه مبلغ فروش نباشد.

16-5-2: فروش به افراد درون سازمانی

هنگامی که کارآفرینان هیچ عضو خانواده‌ای نداشته باشند که بتوانند مالکیت را به او منتقل نموده یا بخواهند مسئولیت اداره شرکت را به او بسپارند، فروش شرکت به کارکنان غالباً بهترین گزینه است. در بسیاری موارد، گزینه‌های موجود برای مالکان عبارتند از:

- 1- فروش بصورت نقد و نسیه
- 2- خرید اهرمی (با استفاده از وام)
- 3- طرح مالکیت سهام توسط کارکنان (ESOP)

فروش بصورت نقد و نسیه: خواه اینکه کارآفرینان شرکت خود را به افراد داخلی، خارجی یا اعضای خانواده بفروشند، می‌توانند بخشی از بهای فروش را برای خریدار تأمین مالی کنند. خریدار یک مبلغ کلی را بصورت پیش‌پرداخت پرداخته و فروشنده سفته‌ای را برای بقیه بهای فروش دریافت می‌کند که خریدار بصورت اقساط آنرا می‌پردازد. بواسطه گزینه‌های مالی خلاقانه متعدد، این روش فروش نزد خریداران بسیار محبوبیت دارد. آنها می‌توانند شرکت‌های خوش‌آتیه را بدون پرداخت کل مبلغ فروش بصورت یکجا خریداری کنند. فروشنندگان نیز از امنیت و الزامات مالیاتی پرداخت‌هایی که بتدریج صورت می‌گیرد نفع می‌برند. آنها بخشی از بهای فروش را بصورت پیش‌پرداخت دریافت کرده و تضمین دریافت بقیه را بصورت یک جریان درآمدی در آینده خواهند داشت. علاوه بر این، آنها می‌توانند تعهدات مالیاتی خود را به تدریج بپردازند که این امر در مقایسه با پرداخت این مبلغ بصورت یکجا در یکسال بسیار بهتر است. در بسیاری از موارد، ریسک خریداران کمتر است چرا که حتی می‌توانند دارای یک کرسی در هیأت مدیره باشند تا اطمینان حاصل کنند که مالکان جدید شرکت را در مسیر صحیح خود هدایت می‌کنند.

سیمای یک شرکت

هنگامی که جیم و لوران هادسون تصمیم به بازنشستگی از نمایشگاه موفق خودروی خود گرفتند، به مدت 26 سال به صورت موفق فعالیت کرده و تصمیم به فروش شرکت به دخترشان، لین و همسرش، چاد نمودند. این زوج سرمایه‌گذار مطمئن بودند که می‌توانند تصمیم‌گیری را به لین و چاد محول کنند ولی نیازمند ساختارمند کردن فروش به نحوی بودند که یک درآمد بازنشستگی کافی را برای آنها تأمین نموده و در عین حال نمی‌خواستند مالکان جدید را در موقعیت مالی سختی قرار دهند. چون زمین این نمایشگاه بسیار ارزشمند بود، آنها آنرا از حوزه شمول معامله خارج کردند. آنها فقط نمایشگاه را به مبلغ دو میلیون دلار به چاد فروخته و شیوه پرداخت را بصورت یک پرداخت اولیه و تأمین مالی بقیه مبلغ مذکور تعریف کردند. خانواده هادسون اموال منقول را در اختیار گرفته، پرداخت‌های اجاره را در ازای آن دریافت نموده و یک درآمد بازنشستگی مناسب را برای خود ایجاد کردند.

خرید اهرمی (استقراضی):¹ در یک خرید اهرمی (با استفاده از وام)، مدیران یا کارکنان پولی را از یک مؤسسه مالی قرض کرده و سپس کل مبلغ توافق شده را به مالک قبلی می‌پردازند. سپس آنها از پول نقد ایجاد شده از طریق عملیات شرکت برای بازپرداخت این بدهی‌ها استفاده می‌کنند. نقطه ضعف این تکنیک این است که شرکتی کاملاً مقروض برای آنها باقی خواهد ماند. به واسطه سطح بالای بدهی‌های حاصله، مدیریت جدید فرصت کمی برای اشتباه دارد. اشتباهات متعدد مدیریت یا رکود اقتصادی منجر به ورشکستگی بسیاری از این شرکتها شده است. اگر خریدهای اهرمی از ساختار مناسبی برخوردار باشند می‌توانند هم برای خریداران و هم برای فروشنندگان جذاب باشند. چون پول این معامله پیشاپیش پرداخت می‌شود، در صورت عدم اداره موفق شرکت توسط خریدار، فروشنندگان با ریسک از دست دادن پول خود مواجه نخواهند شد. مدیران و کارکنانی که شرکت مذکور را خریداری کرده‌اند نیز از یک انگیزه قوی برخوردارند تا اطمینان حاصل کنند که شرکت با موفقیت روبرو خواهد شد چرا که در بخشی از این فعالیت‌ها سهیم بوده و بخشی از سرمایه آنها در مؤسسه بازرگانی مذکور در خطر است. نتیجه این امر می‌تواند یک نیروی کار بسیار با انگیزه باشد که به سختی کار کرده و اطمینان حاصل می‌کند که شرکت به شکل مؤثری فعالیت می‌کند.

سیمای یک شرکت

شرکت تولیدی Springfield

در یکی از مهم‌ترین خریدهای اهرمی در سال‌های اخیر، جک استک و نیمی از مدیران و کارکنان یک شعبه بحران زده از شرکت بین‌المللی Harvester را خریداری کردند. شرکت جدید، که شرکت تولیدی Spring field نامیده شد، در زمینه بازسازی موتورهای خودرو، کامیون، صنایع کشاورزی و ساختمانی فعالیت کرده و با یک نسبت بسیار بالای بدهی به سرمایه کار خود را آغاز کرد ولی تیمی از مدیران و کارکنان متعهد وضعیت این شرکت را عوض کردند. در حال حاضر، این شرکت بیش از 1000 کارمند و 140 میلیون دلار فروش دارد.

طرح مالکیت سهام توسط کارکنان (ESOP):² بر خلاف خرید اهرمی، طرح مالکیت سهام توسط کارکنان یا مدیران (که مالکان آینده آن هستند) این امکان را فراهم می‌کند تا شرکت را به تدریج خریداری نموده و پول نقد کافی برای تأمین رشد آتی شرکت بدست آورند. در این

¹ leveraged buyouts

² Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

طرح، کارکنان بخشی از حقوق و دستمزد خود را بتدریج صرف خرید سهام شرکت از مؤسس اولیه آن می‌کنند تا اینکه بطور کامل مالک شرکت شوند (در خریدهای اهرمی ESOP، ESOP پولی را استقراض می‌کند تا پیشاپیش سهام شرکت را خریداری کند. سپس، با استفاده از حقوق کارکنان وام مذکور به تدریج پرداخت می‌شود. یکی دیگر از مزایای ESOP اهرمی این است که اصل و بهره وام مذکور مشمول کسر مالیات است که می‌تواند هزاران یا حتی میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی مالیاتی به همراه داشته باشد. انتقال مالکیت به کارکنان از طریق ESOP یک استراتژی خروج بلندمدت است که به نفع همه افراد تمام می‌شود. مالک شرکت، مؤسسه را به افرادی می‌فروشد که به آنها اعتماد داشته و عمدتاً شامل مدیران و کارکنان شرکت است. مدیران و کارکنان شرکتی را خریداری می‌کنند که از نحوه اداره موفق آن آگاهی دارند. علاوه بر این، چون آنها اکنون مالک شرکت هستند از انگیزه بالایی برای عملکرد مؤثر و کارآمد آن برخوردارند. یکی از مطالعات اخیر درباره طرح مالکیت سهام توسط کارکنان در شرکت‌های خصوصی نشان داد که ESOP ها به میزان 2/4 درصد در سال فروش و اشتغال را افزایش داده‌اند.

16-6: خلاصه فصل بر حسب اهداف یادگیری

1- چالش‌های مربوط به نقش کارآفرینان بعنوان رهبر را بیان کرده و توضیح دهید که چه چیزهایی سبب موفقیت یک رهبر می‌شود.

رهبری عبارتست از فرآیند تأثیرگذاری و الهام‌بخشی بر دیگران برای تحقق یک هدف مشترک و واگذاری قدرت و آزادی به افراد برای کسب هدف مذکور. مدیریت و رهبری یکی نیستند ولی هر دو نقشی اساسی در موفقیت یک شرکت کوچک بازی می‌کنند. رهبری بدون مدیریت، لجام گسیخته خواهد بود. مدیریت بدون رهبری فاقد انگیزه خواهد بود. رهبری سبب می‌شود که یک شرکت کوچک کار خود را آغاز کند ولی مدیریت به حرکت آن تداوم می‌بخشد.

2- اهمیت استخدام افراد مناسب و نحوه اجتناب از اشتباهات استخدامی را بیان کنید.

تصمیم‌گیری برای استخدام یک کارمند جدید یکی از تصمیمات مهم تمام مؤسسات بازرگانی است ولی تأثیر آن در یک شرکت کوچک چندبرابر خواهد بود. هر کارمند جدیدی که مالک شرکت استخدام می‌کند، تعیین‌کننده میزان موفقیت یا شکست شرکت است.

برای اجتناب از اشتباهات استخدامی، کارآفرینان باید شرح شغل‌ها و ویژگی‌های شغلی مناسبی را تهیه کرده، برای برگزینی مصاحبه‌های مؤثر برنامه‌ریزی کرده، آنها را بمورد اجرا گذارده و در نهایت قبل از استخدام کارمند، مراجع قبلی او را بدقت مورد بررسی قرار دهند.

3- شرح دهید که چگونه می‌توان فرهنگی را در شرکت ایجاد کرد که منجر به حفظ کارکنان شود.

فرهنگ شرکت مجموعه‌ای از اصول متمایز و نانوشته‌ای است که بر رفتارها، نگرش‌ها، روابط و سبک فعالیت‌های یک سازمان حاکم است. فرهنگ از پیگیری مستمر و خستگی‌ناپذیر مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی توسط کارآفرین نشأت می‌گیرد. ساختارهای منعطف شرکت‌های کوچک می‌تواند یک سلاح رقابتی عمده در دست آنها باشد.

تکنیک‌های طراحی شغل برای بهبود انگیزش کارکنان بکار می‌رود و شامل توسعه شغلی، گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی، زمان منعطف، اشتراک در کار و مکان منعطف است.

برای بسیاری از کارکنان، پول عامل انگیزشی مهمی بوده ولی تنها عامل انگیزشی نیست. رمز استفاده از پاداش‌هایی مثل شناسایی و تمجید و انگیزش افراد در تنظیم متناسب پاداش‌ها با نیازها و ویژگی‌های خاص کارکنان است.

ارائه بازخورد بهنگام و مرتبط به کارکنان از طریق یک سیستم ارزیابی عملکرد درباره عملکرد شغلی آنها نیز می‌تواند یک عامل انگیزشی قوی باشد.

4- مراحل تهیه یک طرح جانشینی مدیریت برای یک شرکت در حال رشد را بیان کنید که امکان انتقال یک دوره گذار یکنواخت رهبری به نسل بعدی را فراهم آورد.

کارآفرینان، باید پیشاپیش مبادرت به تهیه طرحی برای انتقال سکان رهبری به نسل بعدی نمایند. یک طرح جانشینی مدیریت یکی از عناصر حیاتی در انتقال موفق رهبری یک شرکت به نسل بعدی آن است. تهیه یک طرح جانشینی مستلزم طی پنج مرحله است:

1- انتخاب جانشین

2- تهیه یک بسته نجات برای جانشین

3- کاندیداتوری جانشین

4- ایجاد محیطی سرشار از اعتماد و احترام

5- فائق آمدن بر واقعیت‌های مالیات بر دارایی

5- استراتژی‌های خروج موجود برای کارآفرینان را شرح دهید.

مالکان شرکت‌های خانوادگی که درصدد بازنشستگی از شرکت‌های خود هستند می‌توانند شرکت خود را به افراد بیرونی یا درونی بفروشند. ابزارهای رایج برای فروش به افراد درونی (کارکنان یا مدیران) شامل فروش بصورت نقد و نسیه، فروش اهرمی (با استفاده از وام) و طرح مالکیت سهام توسط کارکنان (ESOP) است.

16-7: سؤالاتی برای بحث

- 1- رهبری چیست؟ چه تفاوتی بین رهبری و مدیریت وجود دارد؟
- 2- رهبران مؤثر چه رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند؟
- 3- چرا استخدام کارکنان مناسب تا بدین حد برای شرکت‌های کوچک اهمیت دارد؟ مالکان شرکت‌های کوچک برای اجتناب از اشتباهات استخدامی چه کارهایی را می‌توانند انجام دهند؟
- 4- شرح شغل چیست؟ مشخصه‌های شغلی چیست؟ در فرآیند استخدام، هر یک از آنها چه وظایفی بر عهده دارند؟
- 5- روش انجام یک مصاحبه مؤثر را بیان کنید.
- 6- فرهنگ شرکت چیست؟ چه نقشی در موفقیت یک شرکت کوچک بازی می‌کند؟ رشد سریع چه تهدیدهایی را برای فرهنگ شرکت به همراه دارد؟
- 7- تفاوت بین ساده‌سازی کار، توسعه شغلی، گردش شغلی و غنی‌سازی شغلی را بیان کنید. این طرح‌های مختلف شغلی چه تأثیری بر کارکنان دارند؟
- 8- آیا پول مهمترین عامل انگیزشی است؟ سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد چگونه عمل می‌کنند؟ چه پاداش‌های دیگری در اختیار مدیران شرکت‌های کوچک وجود دارد تا بتوانند از آن بعنوان مشوق استفاده کنند؟ این ابزارها تا چه حد مؤثرند؟
- 9- چرا تهیه یک طرح جانشینی مدیریت برای مالک یک شرکت کوچک اهمیت دارد؟ چرا تهیه چنین طرحی برای بسیاری از مالکان مؤسسات بازرگانی مشکل است؟ مراحل مربوط به تهیه یک طرح جانشینی کدامند؟
- 10- مالک یک شرکت کوچک که درصدد انتقال کسب و کار خانوادگی خود به نسل بعدی است، برای حداقل کردن تأثیر مالیات بر دارایی چه گزینه‌هایی را در اختیار دارد.