



MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

# کار آفرینی

- سید امیر حسین میرقادری
- دکترای تخصصی مهندسی صنایع؛ مدرس دانشگاه
- استراتژیست؛ تحلیلگر کسب کار





راه ارتباطی با استاد درس :



<https://Amirhossein-Mirghaderi.com>

# کارآفرینی

کارآفرینی به فرایند **خلق ارزش** جدید (مادی یا معنوی) از طریق یک تلاش **متعهدانه** با در نظر گرفتن **ریسک** های ناشی از آن اطلاق می‌شود.

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی **Entrepreneurs** به معنای "**متعهد شدن**" نشأت گرفته‌است.

کارآفرینی اولین بار مورد توجه اقتصاد دانان قرار گرفت و تمامی مکاتب اقتصادی از قرن ۱۶ میلادی تاکنون به نحوی کارآفرینی را در **نظریه‌های اقتصادی** خویش تشریح نموده‌اند.

پیتر دراکر، کارآفرین را کسی می‌داند که فعالیتت را با سرمایه اقتصادی خودش شروع می‌کند، ارزش‌ها را تغییر می‌دهد و در محیط اطراف خود **تحول** ایجاد می‌کند و به سمت بهتر شدن می‌برد.



ژوزف شومپیتر

۱۸۸۳ تا ۱۹۵۰



رایج است که در هر فعالیتی، برخی از پیشگسوت‌ها و افراد قدیمی آن حوزه را به عنوان پدر یا مادر آن حوزه اعلام می‌کنند. مثلاً **پیتر دراگر** را پدر مدیریت نوین می‌دانند یا **فردریک تیلور** را پدر مدیریت علمی می‌دانند. اگر بر همین سبک بخواهیم برای **کارآفرینی** هم پدری انتخاب کنیم، تقریباً بر سر آقای ژوزف شومپیتر توافق عمومی وجود دارد. او در سالهای ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰، مطالعات گسترده‌ای در زمینه کارآفرینی انجام داد و مطالب بسیاری در این حوزه منتشر کرد.

# تعریف کارآفرینی از دیدگاه ژوزف شومپیتر

شومپیتر در سال ۱۹۲۸ تعریف کارآفرینی را به صورت زیر مطرح کرد:  
عصاره کارآفرینی در **درک** و **بهره برداری** از **فرصت** ها است.

البته **شومپیتر** به تدریج در سیاست هم ورود پیدا کرد و بعد از آن، تعریف‌های بعدی‌اش کمی جنبه‌ی کلان‌تر به خود گرفت. به عنوان مثال تاکید می‌کرد که کارآفرینان کسانی هستند که **اقتصاد** و **سازمان‌ها** را زنده می‌کنند.

البته نگاه شومپیتر به کارآفرینی صرفاً در این تعریف خلاصه نمی‌شد. او ابعاد کارآفرینی را فراتر از مفهوم **فرصت جویی** و **فرصت پروری** می‌دید.

## تخریب خلاق

شومپیتر فرایند کارآفرینی را " **تخریب خلاق** " می‌نامد. به عبارت دیگر ویژگی تعیین‌کننده در کارآفرینی همانا انجام کارهای جدید یا ابداع روش‌های نوین در امور جاری است. شومپیتر به رابطه بین **کارآفرینی** و **نوآوری** توجه ویژه داشت. او پنج شیوه **نوآوری** را مد نظر داشت:

- \* معرفی یک کالای جدید
- \* به کار گیری یک شیوهی جدید برای تولید یک محصول قدیمی
- \* ایجاد یک بازار جدید برای یک محصول موجود
- \* کشف و به‌کار گیری یک منبع جدید برای تامین مواد اولیه
- \* ایجاد یک ساختار جدید برای یک صنعت موجود



- کارآفرین ، فردی است که با صرف زمان و انرژی لازم، منابع، نیروی کار، مواد اولیه و سایر دارایی‌ها را به گونه‌ای **هماهنگ** می‌سازد که **ارزش** آن‌ها یا محصولات حاصل از آن‌ها نسبت به حالت اولیه‌اش افزایش یابد (ایجاد ارزش افزوده کند).
- کارآفرینان با مهارتی که در **تشخیص فرصت‌ها** و موقعیت‌ها و ایجاد حرکت در جهت **توسعه** این موقعیت‌ها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب می‌شوند.

## کارآفرینی با تمرکز بر شخص کارآفرین

- در این تعریف، شخص کارآفرین، اساس مفهوم کارآفرینی است و کارآفرینی، یک پدیده انفرادی یا تیمی است که کارآفرینان، ریشه و منشأ فرایند آن هستند.
- این تعریف به تأثیر محیط بر کارآفرین شدن فرد توجهی ندارد. طبق این تعریف، کارآفرینان افرادی هستند که ویژگی‌های شخصیتی ویژه‌ای دارند.



# ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان

## ۱) مسئولیت‌پذیری

کارآفرینان در قبال مخاطراتی که آغاز کرده‌اند، احساس مسئولیت شخصی دارند. آن‌ها ترجیح می‌دهند کنترل منابعشان را خود داشته باشند و منابع را برای دستیابی به اهداف مشخص، مورد استفاده قرار دهند.

## ۲) ریسک‌پذیری متعادل

کارآفرینان اهل ریسک پرخطر نیستند، اما اهل ریسک حساب شده هستند. نتایج فعالیت‌های آن‌ها ممکن است در بلندمدت مشخص شود یا اهداف آن‌ها ممکن است در نگاه دیگران غیرممکن به نظر بیاید اما کارآفرینان، موقعیت‌ها را از یک دیدگاه متفاوت می‌بینند و باور دارند که اهداف آن‌ها واقع بینانه و دست یافتنی است. آن‌ها معمولاً نقاط را در محدوده‌ای که دانش آن‌ها قابل بهره‌برداری است، فرصت‌یابی می‌کنند.

## ۳) اعتماد به موفقیت

کارآفرینان به موفقیت خود ایمان دارند. آن‌ها نسبت به موفقیت خود، خوش‌بین هستند.

#### ۴) تمایل به گرفتن بازخورد سریع

کارآفرینان از **چالش‌های** کسب و کار لذت می‌برند. آن‌ها دوست دارند بدانند که نتیجه حاصله چه خواهد بود؟

#### ۵) انرژی بالا

کارآفرینان دارای انرژی بیشتری نسبت به افراد معمولی هستند. این **انرژی**، می‌تواند یک عامل حیاتی باشد که سبب تلاش شگفت‌انگیزی از سوی کارآفرین برای راه‌اندازی کسب و کار مستقل خود می‌شود. ساعات طولانی کار و تلاش خستگی‌ناپذیر، برای آن‌ها یک قانون است.

#### ۶) آینده‌نگری

کارآفرینان یک احساس و تعریف درست از **جستجوی فرصت‌ها** دارند. آن‌ها پیش رو را نگاه می‌کنند و کم‌تر نگران آنچه دیروز انجام داده‌اند و آنچه فردا باید انجام دهند، هستند. آن‌ها مایل به بازگشت به گذشته و خوشحالی به سبب موفقیت‌هایشان نیستند. کارآفرینان واقعی بر آینده تمرکز می‌کنند. کارآفرینان، علاقه‌مند به کشف و سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها هستند.

#### ۷) مهارت در سازماندهی

کارآفرینان می‌دانند که چطور افراد را جهت انجام **فعالیت‌ها** کنار هم قرار دهند. **ترکیب اثربخش** افراد و مشاغل، کارآفرینان را قادر می‌سازد که چشم‌اندازشان را به واقعیت تبدیل کنند.

## ۸) توجه به ارزش موفقیت، بیش از پول

یکی از تصورات غلط درباره کارآفرینان این است که آنها تنها برای دستیابی به پول کار می‌کنند. اما به نظر می‌رسد که نیاز به موفقیت، انگیزش و ارزش اولیه کارآفرینان می‌باشد و پول، تنها یک سمبل از دستیابی به موفقیت است. یک محقق کسب و کار می‌گوید: «آنچه کارآفرینان را برمی‌انگیزد و آنها را به سوی پیچیدگی بیش‌تر و عمیق‌تر سوق می‌دهد، محرکی بیش از پول است»  
برخی دیگر از ویژگی‌های بارز کارآفرینان عبارتند از:

### الف) تعهد بالا:

کارآفرینی، کاری دشوار است و راه‌اندازی موفق یک کسب و کار، نیازمند تعهد بالا از سوی کارآفرین است. مؤسسان یک کسب و کار، غالباً خود را در کارشان کاملاً غرق می‌کنند. اغلب کارآفرینان بایستی بتوانند بر موانع بی‌شماری غلبه کنند که این امر، نیازمند تعهد بالاست.<sup>۱</sup>

### ب) تحمل ابهام:

کارآفرینان، دارای تحمل بسیاری نسبت به ابهامات ناشی از تغییر شرایط و محیط هستند. این توانایی برای کنترل عدم قطعیت‌های محیطی، حیاتی است، چرا که کارآفرینان به‌طور پیوسته تصمیماتی می‌گیرند که در آنها، از اطلاعات جدید و بعضاً متناقض که از منابع متنوع و ناآشنا به دست آمده‌اند، استفاده می‌کنند.

### ج) انعطاف‌پذیری:

یکی از ویژگی‌های کارآفرینان حقیقی، توانایی آنها در سازگاری و تطابق با نیازهای متغیر مشتریان و کسب و کارشان است.

# کارآفرینی به معنی ایجاد کسب و کار یا شرکت

رویکرد این تعریف به عنوان بخشی از رویکرد رفتاری و زمینه‌ای به کارآفرینی، در تضاد با رویکرد اول (ویژگی‌ها) است.

این رویکرد بر این‌که کارآفرین چه کاری انجام می‌دهد، تمرکز می‌کند، نه این‌که کارآفرین کیست. طبق این تعریف، کارآفرینی در خلأ شکل نمی‌گیرد بلکه شرکت‌ها در شرایط محلی، صنعتی و محیطی خاصی امکان ظهور پیدا می‌کنند.

## کارآفرینی به معنی اقدام به ورود

ورود، پدیده اساسی و واحد تجزیه و تحلیل در اقتصاد صنعتی است .

پژوهشگران، ورود را به دو شکل تعریف کرده‌اند :

۱) راه‌اندازی یک کسب و کار جدید به وسیله یک شرکت جدید یا حتی یک شرکت موجود یا از طریق سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر داخلی.

۲) شرکتی که اقدام به تولید محصولی در یک صنعت می‌کند که قبلاً آن را تولید نمی‌کرده‌است، این تعریف اقتصاددانان صنعتی است.

این تعریف به این معناست که ورود نه تنها می‌تواند شامل ایجاد یک شرکت جدید باشد بلکه می‌تواند از طریق ساختن یک کارخانه جدید، خرید یک کارخانه موجود و تغییر در آمیخته محصول آن، به وسیله شرکت فعلی صورت گیرد.

مطالعات مهمی در مورد فرایند و نتایج کارآفرینی در درون شرکتهای بزرگ، نوعاً تحت عنوان «کارآفرینی سازمانی» یا «سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکتی» انجام شده‌است.

این مفهوم با چگونگی ظهور کسب‌وکارهای جدید در داخل شرکتهای بزرگ از طریق تلاش‌های فعال کارکنان مرتبط است، هر چند رویکردهای گوناگونی در مورد این تعریف وجود دارد، اما یکی از مهم‌ترین رویکردها در این باب، کارآفرینی را به عنوان فرایندی تعریف نموده‌است که از طریق آن، افراد فرصت‌ها را بدون توجه به منابعی که در حال حاضر تحت کنترل هستند، تعقیب می‌کنند.

شاید این تعریف یکی از وسیع‌ترین تعاریف کارآفرینی باشد. به‌طور کلی، کارآفرینان سازمانی در مقایسه با کارآفرینان فردی ریسک کمتری متحمل می‌شوند اما باید انتظار پاداش کمتری نسبت به هم‌تایان مستقل خود داشته باشند.



## کارآفرینی به معنای اداره کسب و کار

تمرکز بر کارآفرین و نقش مهمش در ایجاد اشتغال، منجر به این تعریف از کارآفرین به عنوان «مالک/ مدیر یک کسب و کار کوچک یا متوسط» شد.

این تعریف در راستای تعریف اقتصاددانان کلاسیک است که کارکرد سرمایه‌گذار و کارآفرین را در هم می‌آمیختند. اما همان‌طور که گفتیم، پژوهشگران کارآفرینی اغلب بر ویژگی‌های شخصیتی، رفتارها و فعالیت‌های کارآفرین و رویدادهای مرتبط با وی متمرکز شده‌اند و نه اندازه کسب و کار وی.

در مجموع می‌توان گفت، کارآفرین کسی است که کسب و کاری را همراه با ریسک و در شرایط عدم اطمینان برای دستیابی به هدفی به منظور کسب سود یا رشد از طریق فرصت‌های قابل توجه و فراهم کردن منابع لازم برای تبدیل کردن سرمایه به یک محصول یا خدمت راه‌اندازی می‌کند. اگرچه افراد زیادی با ایده‌های بزرگ به دنیای کسب و کار وارد می‌شوند، اما اغلب آن‌ها هرگز به ایده‌هایشان عمل نمی‌کنند، در حالی که کارآفرین، یک عمل‌کننده واقعی است.

## کارآفرینی به معنی فرایند نوآوری

مطابق این تعریف، کارآفرینی شامل **خلق** یا **کشف** و **بهره برداری** از فرصت‌هایی است که از تعامل کارآفرینان با محیطی که در آن کار می‌کنند، منتج می‌شود. تفاوت این تعریف با تعریف قبل در تعامل کارآفرین با محیط خویش است.

البته این تعریف، ناقص وجود ویژگی‌های **روانشناختی** خاص در کارآفرینان نیست. بهره‌برداری از فرصت‌ها توسط کارآفرینان، منجر به نوآوری می‌شود.

این نوآوری شامل معرفی محصول یا خدمت جدید، روش سازماندهی جدید، گشایش بازار جدید، فرایندهای جدید و مواد اولیه جدید می‌شود. تعاریف نظریه‌پردازانی همچون «**شومپیتر**» و «**شین**» با این دیدگاه مطابقت دارد.

- با وجود محبوبیت کارآفرینی و متقابلاً افزایش چشمگیر فعالیت های مربوط به کارآفرینی در ایران، برداشت جامعه ایرانی، و کلاً برداشت منطقه ای خاورمیانه بر حول و هوش واژه «**Entrepreneurs**» بخصوص در حوزه **تکنولوژی فناوری** می چرخد. هرچند که ایرادی بر این روند نیست.

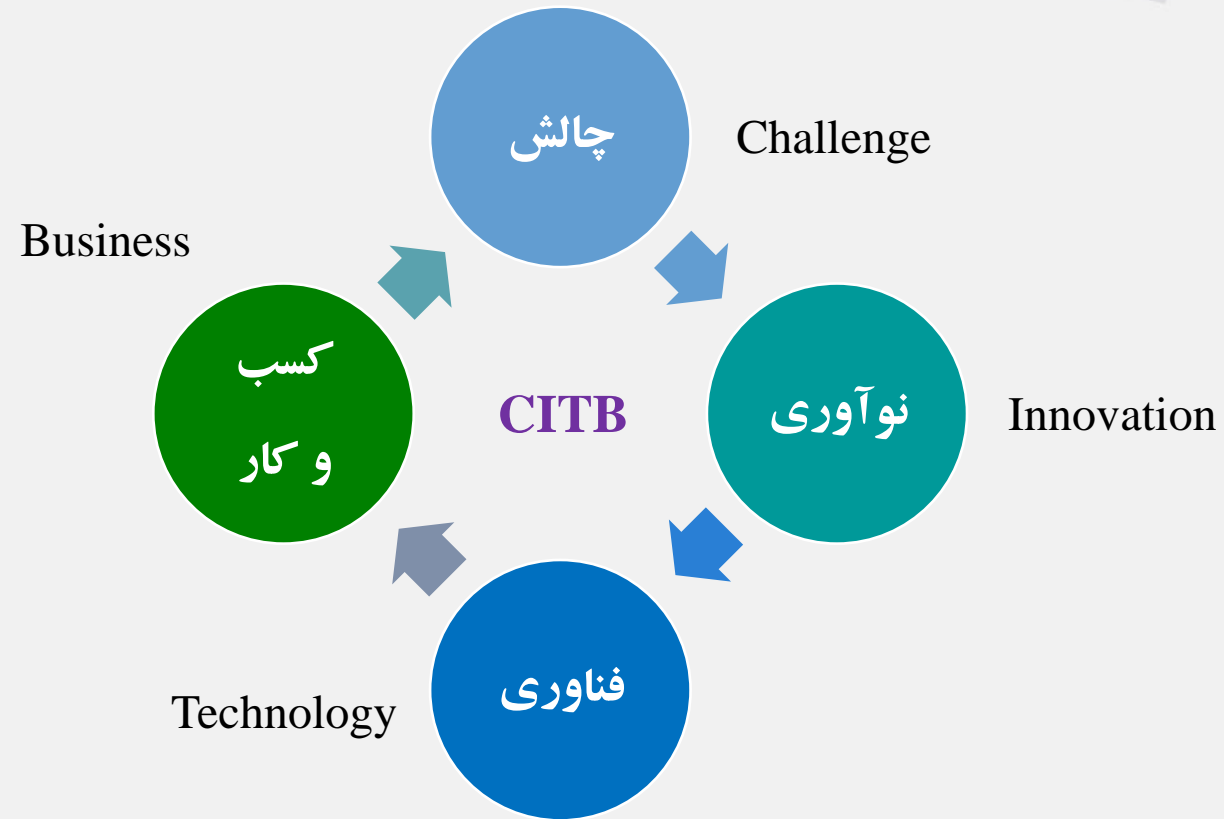
- اما آنچه مایه نگرانی می باشد عدم درک علاقه مندان، سرمایه گذاران و سهامداران از نقش کارآفرینی نه فقط در افزایش منافع شخصی و یا تولید و توسعه تکنولوژی فناوری، که در کل **توسعه اقتصادی** و **معنوی** جامعه می باشد.

# چرا نوآوری؟

## نوآوری: یکی از عوامل کلیدی موفقیت



# تبدیل دانایی به دارایی



✓ هدف اکوسیستم نوآوری: تبدیل چالش های سازمان به سرمایه های سازمان

- در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها برای رشد و توسعه موقعیت خود باید شیوه‌های جدید متناسب با این میزان تغییرات و پیشرفت سریع را اتخاذ کنند.
- **نوآوری:** عامل کلیدی در خلق ارزش و کسب مزیت رقابتی پایدار در محیط متغیر و پیچیده کنونی بنگاه‌ها

## تعریف نوآوری

**نوآوری:** نیروی اصلی ایجاد انگیزه به منظور توسعه اقتصادی

تعریف شومپیتر از نوآوری:

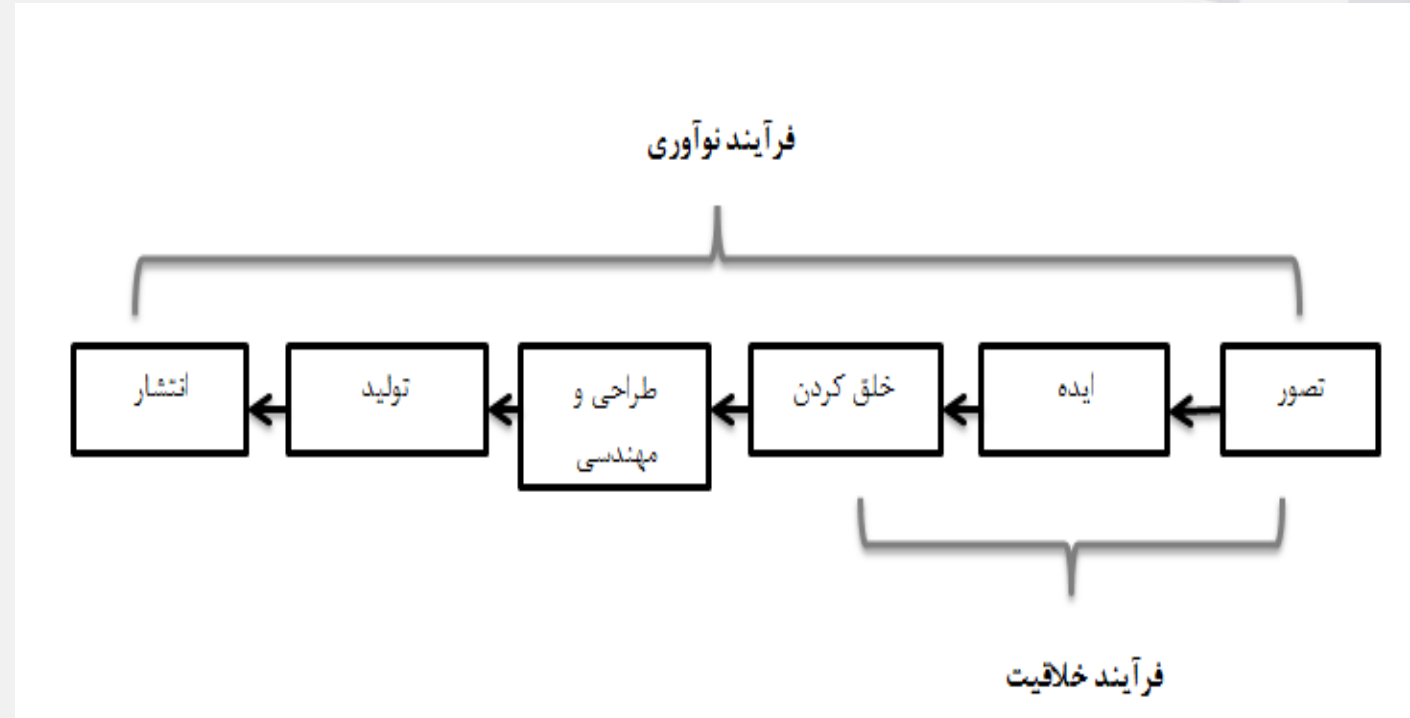
- ✓ معرفی و تجاری کردن محصول یا خدمت جدید یا بهبود اساسی در کاربرد محصولات و خدمات موجود
- ✓ معرفی فرآیند تولید جدید با بهبود اساسی در فرآیندهای کاری موجود
- ✓ گشودن بازارهای جدید
- ✓ توسعه منابع جدید تأمین‌کننده مانند مواد اولیه، تجهیزات و دیگر ورودی‌ها
- ✓ ایجاد تغییرات اساسی در ساختارهای صنعتی و سازمانی

## برخی از مفاهیم و تعاریف ارائه شده برای نوآوری



مفهوم / تعریف	محقق
در برداشتن، ترکیب و یا تلفیق دانش در ارائه ی محصولات، فرآیندها یا خدمات جدید، مناسب و با ارزش	درونی و والتر (۱۹۹۹)
هرچیزی که شیوه ی انجام کارها را تغییر دهد تسهیل فعالیت ها با روش هایی جدید و مفید	کاترین دایس (۲۰۰۴)
فرآیندی چند مرحله ای که به موجب آن سازمان برای پیشرفت، رقابت و تمایز با رقبا در بازار، ایده ها را به محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید تبدیل می کند.	بارقه و همکاران (۲۰۰۹)

## تفاوت خلاقیت و نوآوری



نوآوری: ایجاد خلاقانه یک ایده جدید و بهره برداری از آن به صورت یک محصول ارزشمند





four levels of  
innovation

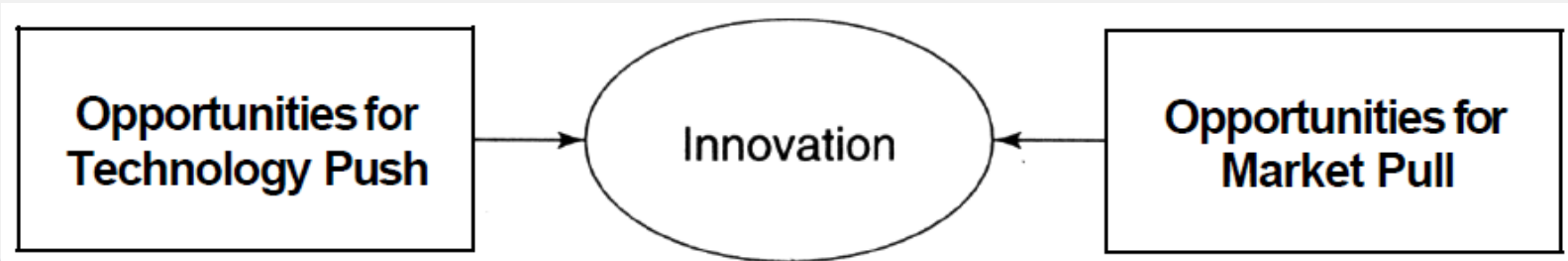
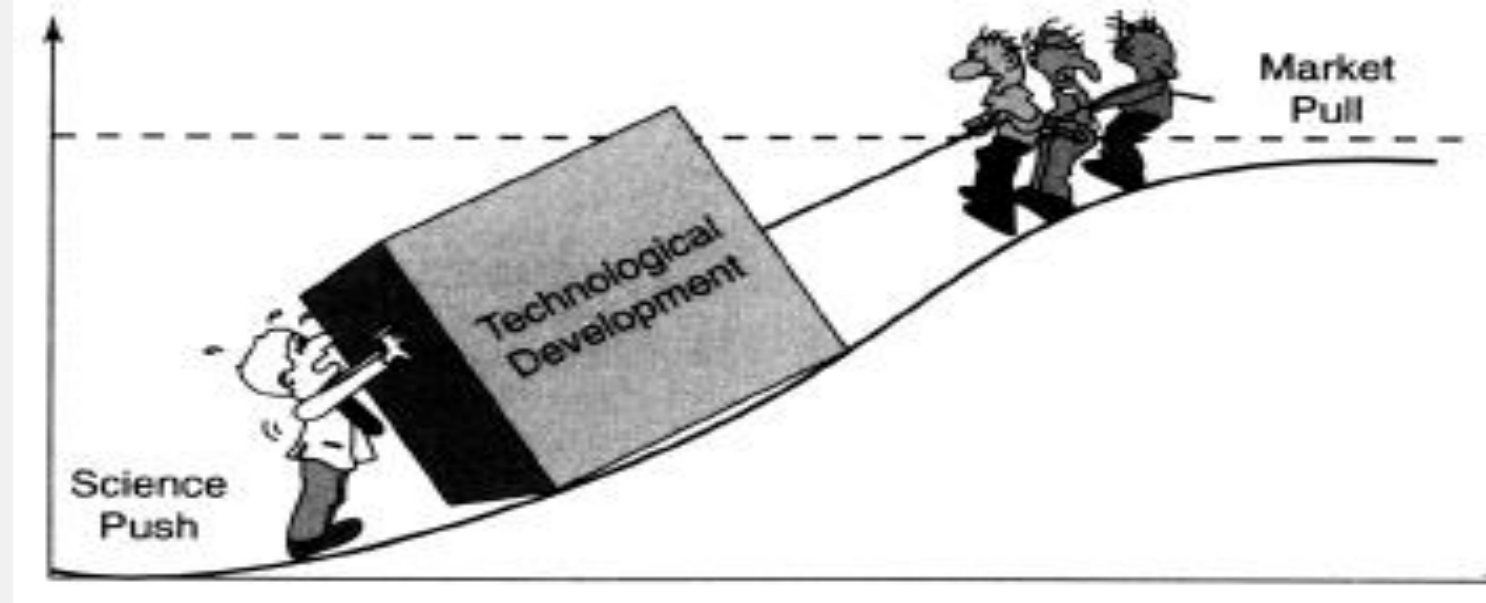
business model innovation

product & service innovation

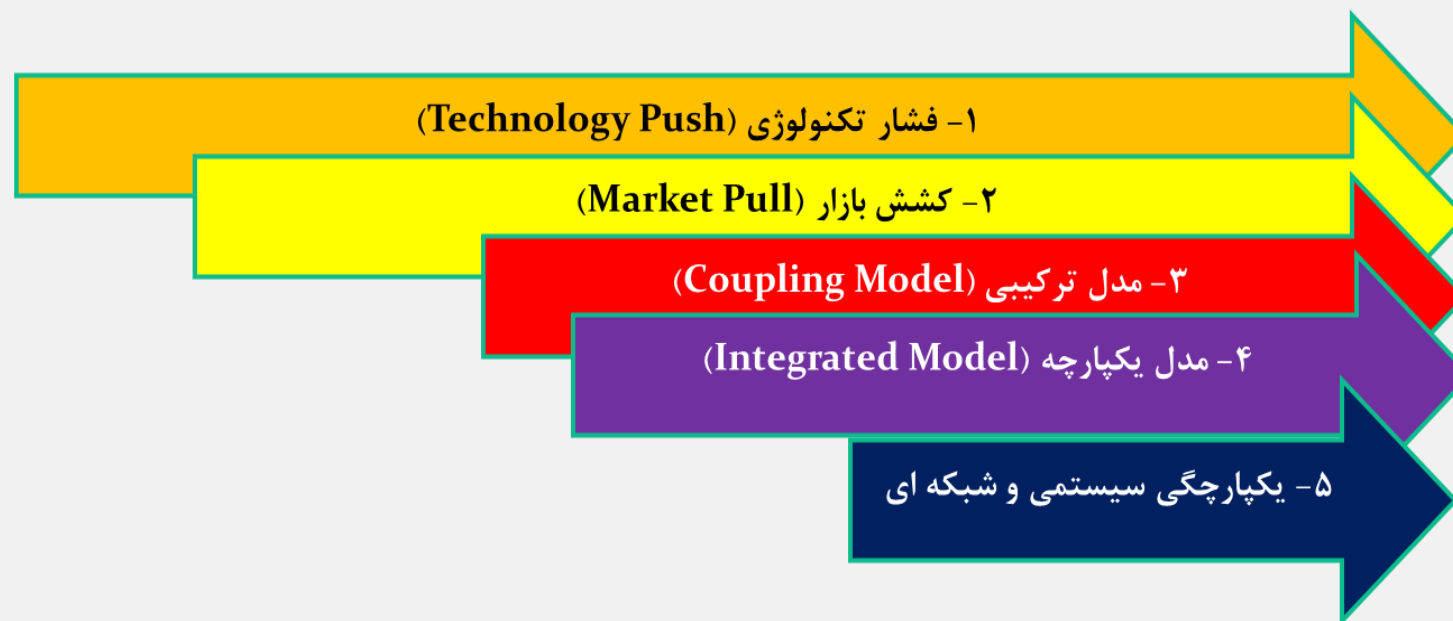
process innovation

technology innovation

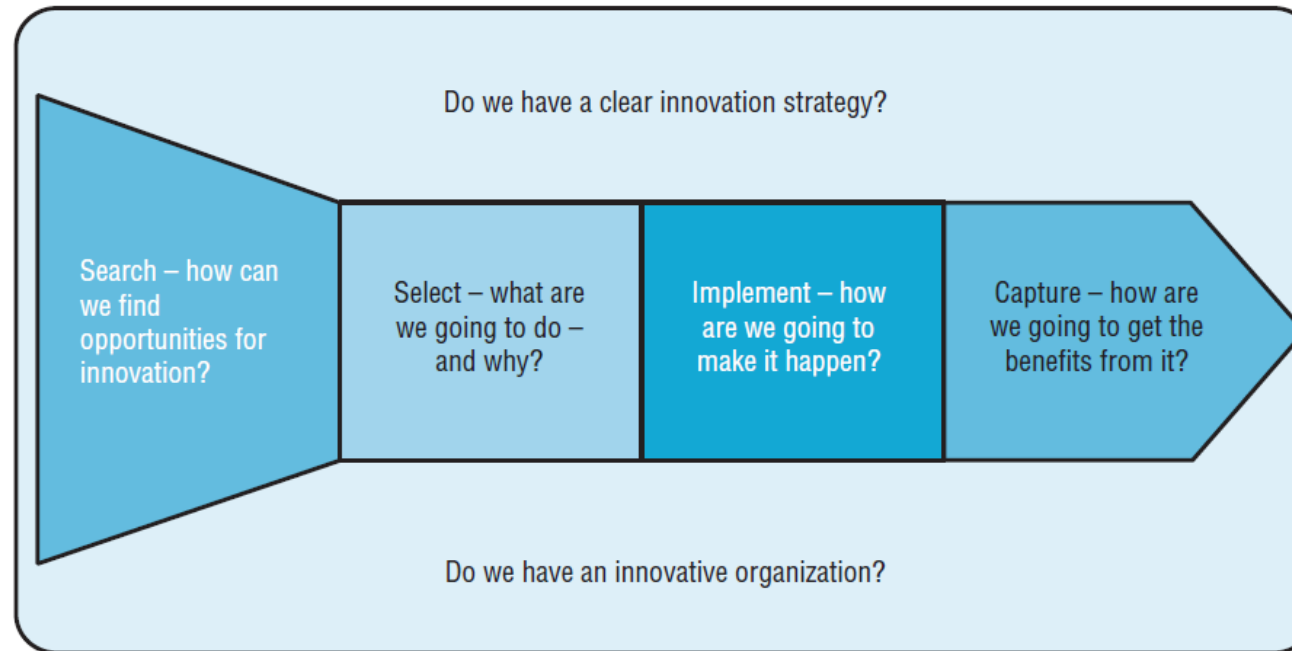
# تجميع اثر فشار تكنولوژى و كمش بازار



# سیر تکاملی نوآوری در صنعت



## Model of innovation process

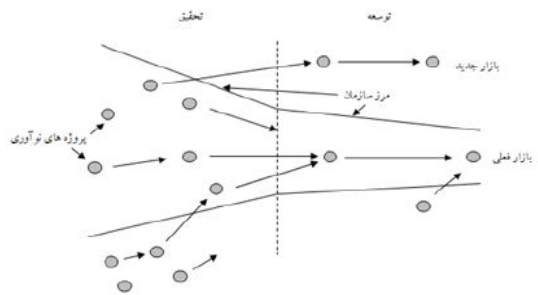


**FIGURE 1.7** Simplified model of the innovation process

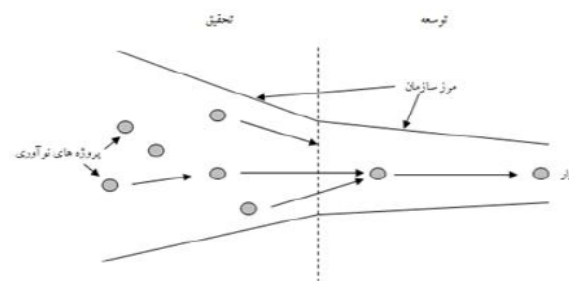
**نوآوری باز شیوه ای از انجام نوآوری و پژوهش و توسعه شرکتها است که در آن از ایده ها و فناوری های بیرونی خیلی بیشتری در کسب و کارشان استفاده می کنند و به دیگران اجازه می دهند که از ایده های استفاده نشده شرکت استفاده نمایند.**

# مقایسه راهبردهای نوآوری باز و نوآوری بسته

مدل نوآوری باز



مدل نوآوری بسته



جدول شماره یک ( اصول حاکم بر نوآوری بسته و نوآوری باز

اصول نوآوری باز	اصول نوآوری بسته
همه افراد هوشمند برای ما کار نمی کنند. باید بتوانیم با افراد هوشمند درون و بیرون شرکت کار کنیم.	افراد هوشمند که در رشته های خود متخصص هستند برای ما کار می کنند
تحقیق و توسعه بیرون شرکت می تواند ارزش زیادی خلق کند. تحقیق و توسعه داخلی هم برای کسب سود بیشتر لازم است.	برای کسب سود از تحقیق و توسعه باید خودمان آنها کشف کرده توسعه داده و مورد استفاده قرار دهیم.
برای سود بردن از نتیجه تحقیقات لازم نیست حتما خودمان روی آن سرمایه گذاری کنیم.	اگر خودمان نیازهای خود را کشف کنیم ، می توانیم آنها زودتر به بازار عرضه کنیم.
ایجاد مدل کسب و کار بهتر ، ممکن است مفیدتر از عرضه سریع تر به بازار باشد.	شرکتی که زودتر محصول نوآوری را به بازار عرضه کند، برنده است.
استفاده افراد دیگر از مالکیت معنوی ما باید برایمان سودآور بوده و مالکیت معنوی سایرین را خریداری کرده و در مدل کسب و کار خودمان مورد استفاده قرار دهیم.	باید از مالکیت معنوی خود حفاظت کنیم تا رقبا نتوانند از ایده های ما بهره برداری کنند

# استراتژی اقیانوس آبی

## Blue Ocean Strategy

راهی برای بی رقیب ساختن تجارت  
و بی اثر کردن رقابت

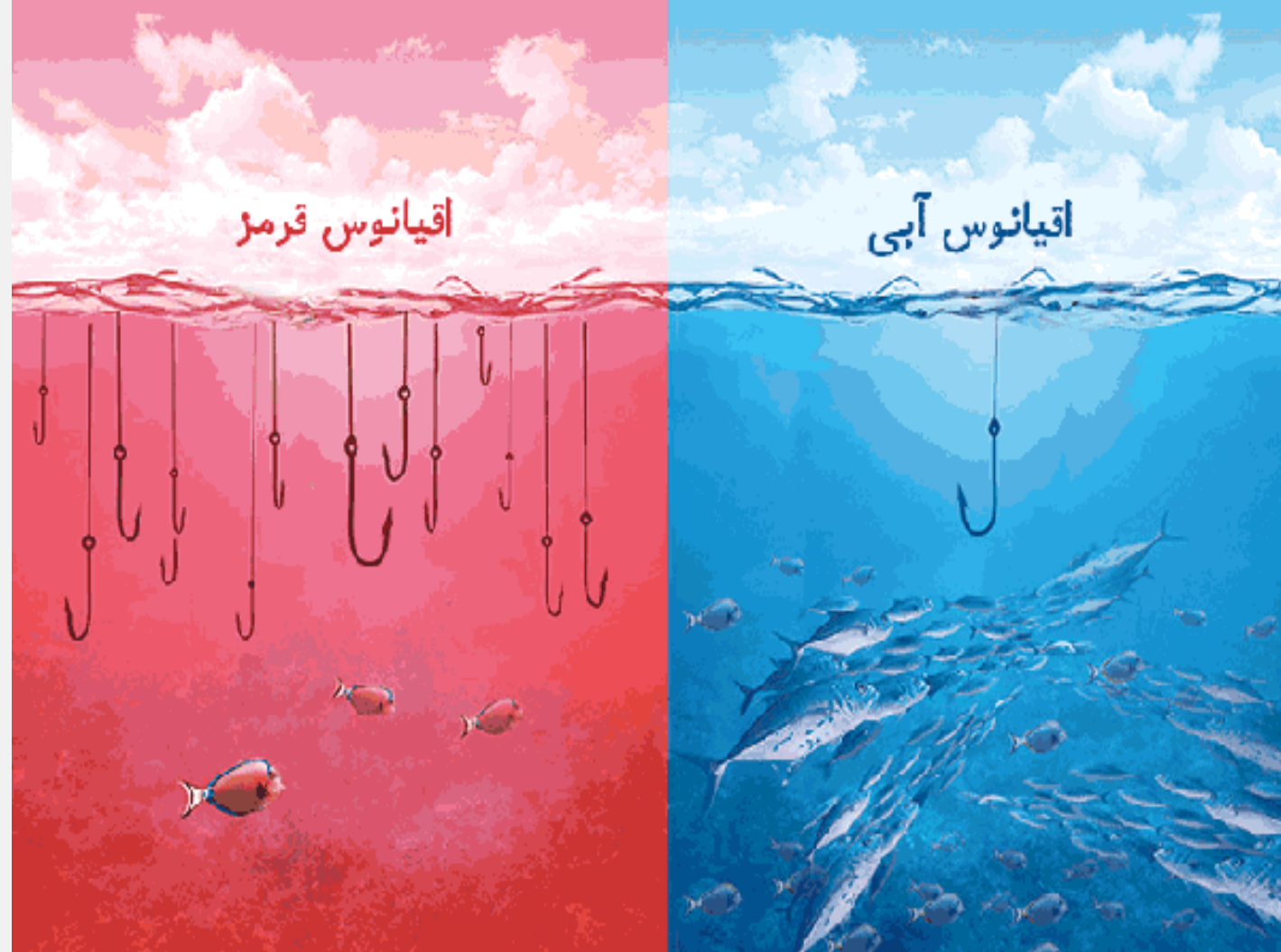
این استراتژی جدید در نتیجه‌ی مطالعه و پژوهش ۱۵ سال و  
در حوزه ۱۵۰ حرکت استراتژیک در بیش از ۳۰ صنعت و  
در بیش از یک قرن (۲۰۰۰-۱۸۸۰) تدوین شده است.

**اکیانوس قرمز** : به بازارهای کنونی و صنایعی که مرزهای مشخصی دارند، اکیانوس قرمز می‌گویند. در اکیانوس قرمز قوانین رقابتی مشخص هستند و شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا با بهبود عملکرد خود، سهم بیشتری از بازار را از رقبای خود بگیرند.

**اکیانوس آبی** : برخلاف اکیانوس قرمز، اکیانوس آبی یک بازار جدید است که رقیبی در آن وجود ندارد. قطعا برای ساخت و تصرف این بازار، محصول ما باید یک ویژگی منحصر به فرد و یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای داشته باشد. در این بازار فرصت بسیار مناسبی برای رشد سریع و کسب سود زیاد وجود دارد. از آنجایی که رقابتی در اکیانوس آبی وجود ندارد؛ پس قوانینی هم برای رقابت وجود ندارد.



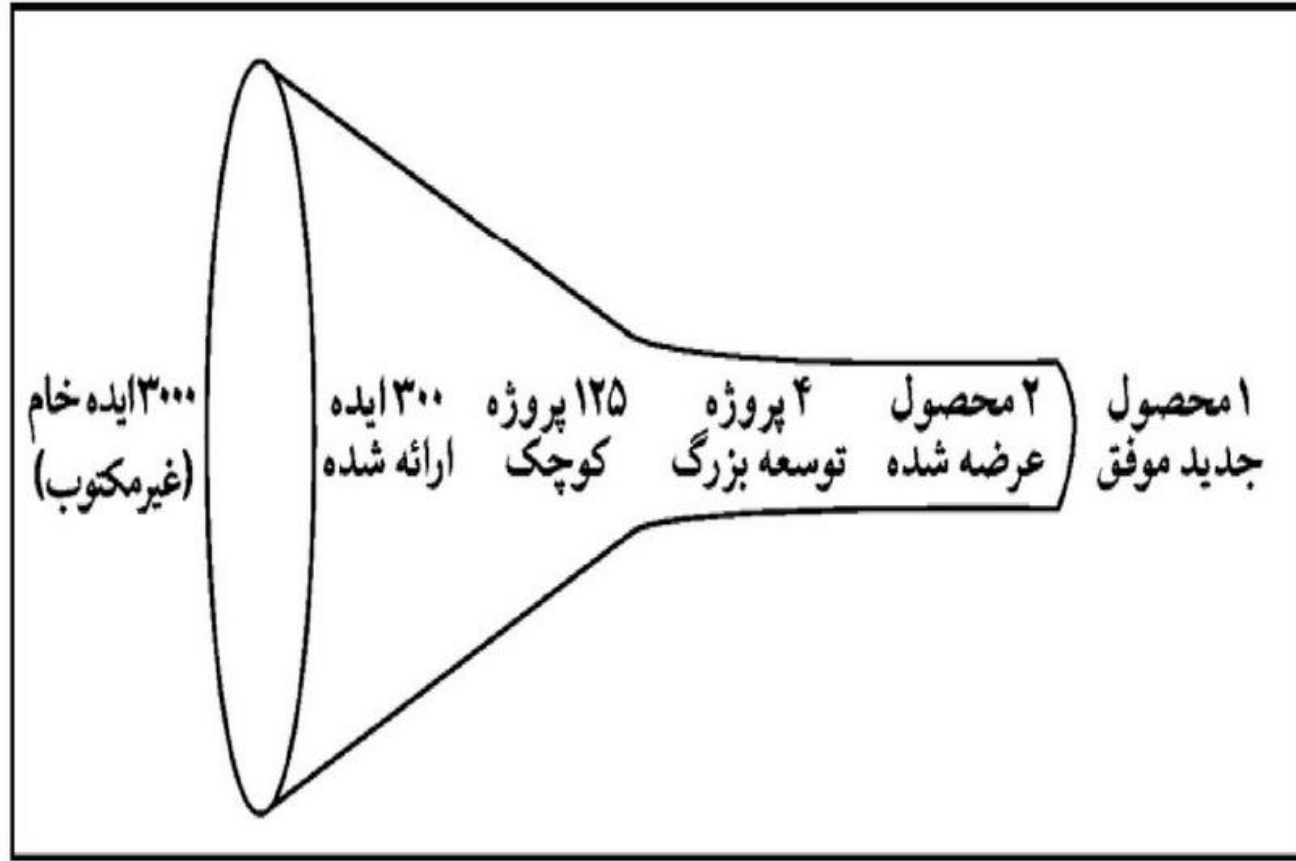
- استراتژی اقیانوس آبی به شرکتها پیشنهاد می‌دهد که به جای رقابت در بازارهای قدیمی، به دنبال **بازارهای جدید** و کشف **نیازهای پنهان** مشتریان باشند.
- قطعاً مهم‌ترین نکته‌ای که برای ایجاد یک اقیانوس آبی مهم است، وجود **نوآوری** در شرکت و خلق محصولات و خدمات نوآورانه است. با استفاده از نوآوری می‌توان پتانسیل‌های جدید بازار یا نیازهای کشف نشده مخاطبان را پیدا کرد.
- نکته جالب دیگری که درباره استراتژی اقیانوس آبی وجود دارد این است که این استراتژی معتقد است که هم می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد و هم محصولی متمایز از رقبای تولید کرد.
- اکثر افراد تصور می‌کنند که برای ایجاد تمایز در کار و ارائه ارزش بیشتر به مخاطبان، باید هزینه زیادی صرف کرد؛ اما در استراتژی اقیانوس آبی تاکتیکی به نام «**ابداع ارزش**» وجود دارد که می‌گوید می‌توان با تمرکز بر فاکتورهایی که هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد، علاوه بر کاهش هزینه‌ها ارزش و تمایز نیز ایجاد کرد.



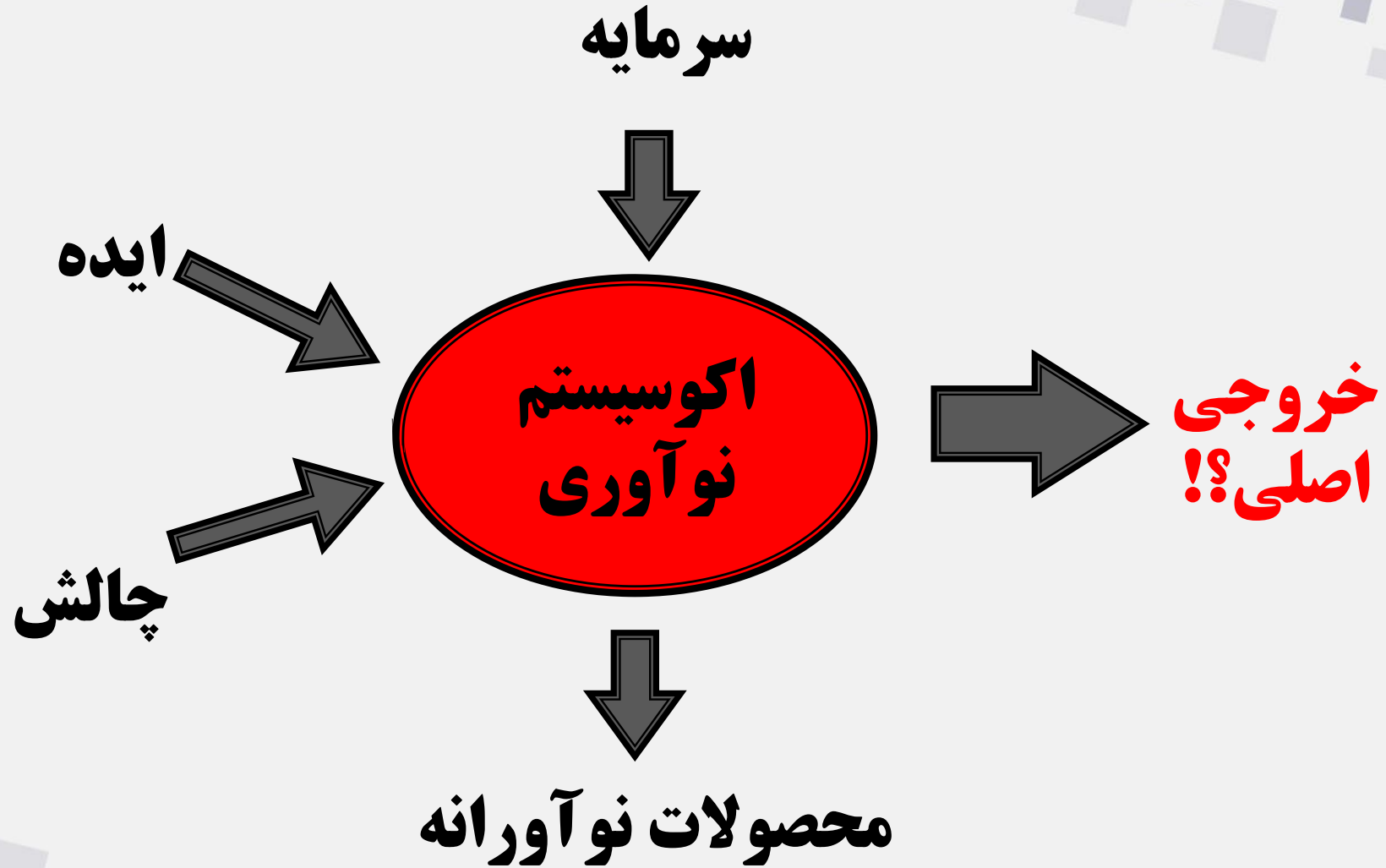
## مقایسه اقیانوس آبی و قرمز

اقیانوس قرمز	اقیانوس آبی
رقابت در بازار فعلی	خلق بازار جدید
نبرد در رقابت	بی اثر کردن رقابت
بهره گیری از تقاضای موجود	خلق و تسخیر بازار جدید
انتخاب میان ارزش و هزینه	پیگیری همزمان دو عامل ارزش و هزینه
همسو کردن سیستم کلی فعالیت شرکت با استراتژی تمایز یا هزینه پایین	همسو کردن سیستم کمی و فعالیت شرکت و پیگیری توامان تمایز و هزینه پایین
وجود استانداردها و مقررات از پیش تعیین شده	تعیین حدود و استانداردها توسط کاشفین یا خالقین

## کیف نوآوری یا فرآیند تبدیل ایده ها به نوآوری



# نگرش به اکوسیستم نوآوری



## اکوسیستم کارآفرینی

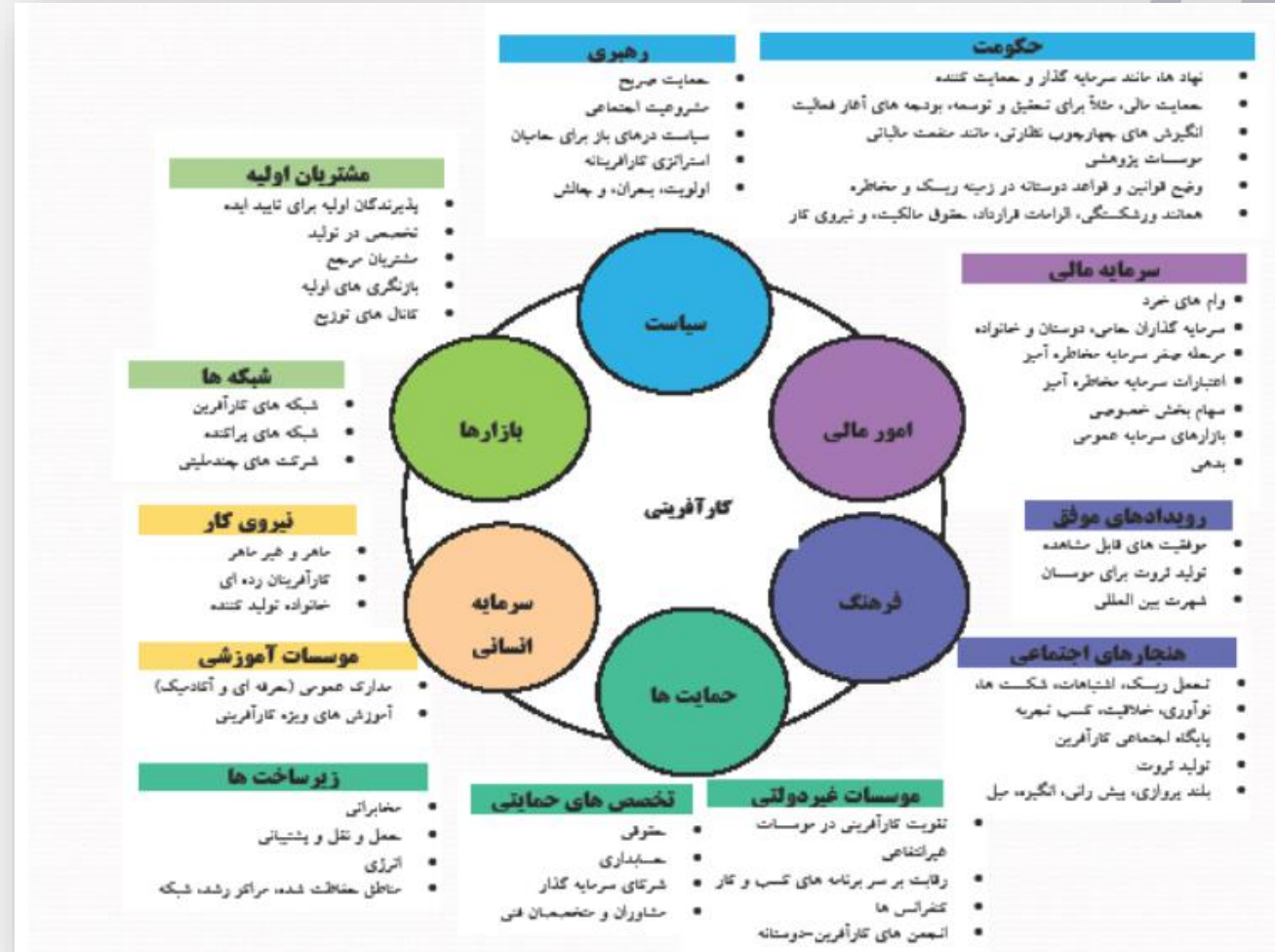
اکوسیستم کارآفرینی، به مجموعه افراد، سازمان‌ها، روش‌ها، قوانین، رویدادها و ... در یک محدوده جغرافیایی گفته می‌شود که بر فعالیتهای **کارآفرینی** (و نه اشتغال‌زایی) در آن منطقه، اثر می‌گذارد.

هر نهادی که به‌طور بالفعل و یا بالقوه مشوق و حامی کارآفرینی است **ذینفع** اکوسیستم کارآفرینی به‌حساب می‌آید. مانند: ارگان‌های دولتی، دانشگاه‌ها، بانک‌ها، کارآفرینان، مراکز رشد، مراکز شتاب‌دهی، رهبران اجتماعی، نمایندگان نیروی کار و ...

لازمه تشخیص و طراحی سیاست‌های مناسب جهت **توسعه کارآفرینی** توجه به کلیه عناصر موجود اکوسیستم و شیوه تعاملات آن‌ها است، به‌طوری که ضعف در یک نهاد و یا یک زیرسیستم بر عملکرد کلی اکوسیستم تاثیر می‌گذارد.

• بر اساس **مدل آیزنبرگ** شش حوزه تاثیرگذار که نقش اساسی در اکوسیستم های کارآفرینی ایفا می کنند عبارتند از:

- ۱- فرهنگ سودمند
- ۲- سیاستهای حمایت و رهبری
- ۳- دسترسی مالی موجود و مناسب
- ۴- سرمایهی انسانی باکیفیت بالا
- ۵- بازاری با محصولات پرمخاطره
- ۶- حمایتهای سازمانی و زیربنایی





## زنجیره تأمین مالی در سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر

مراحل تأمین وجوه

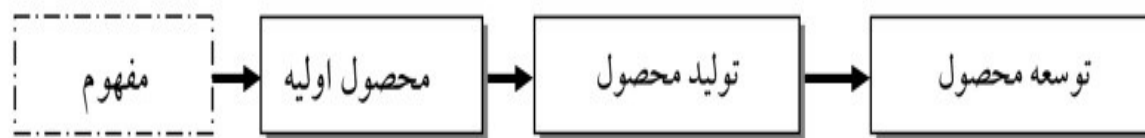
سرمایه‌گذاری

مرحله بذر

مرحله شروع به کار

مراحل آغازین

مراحل بعدی (توسعه)

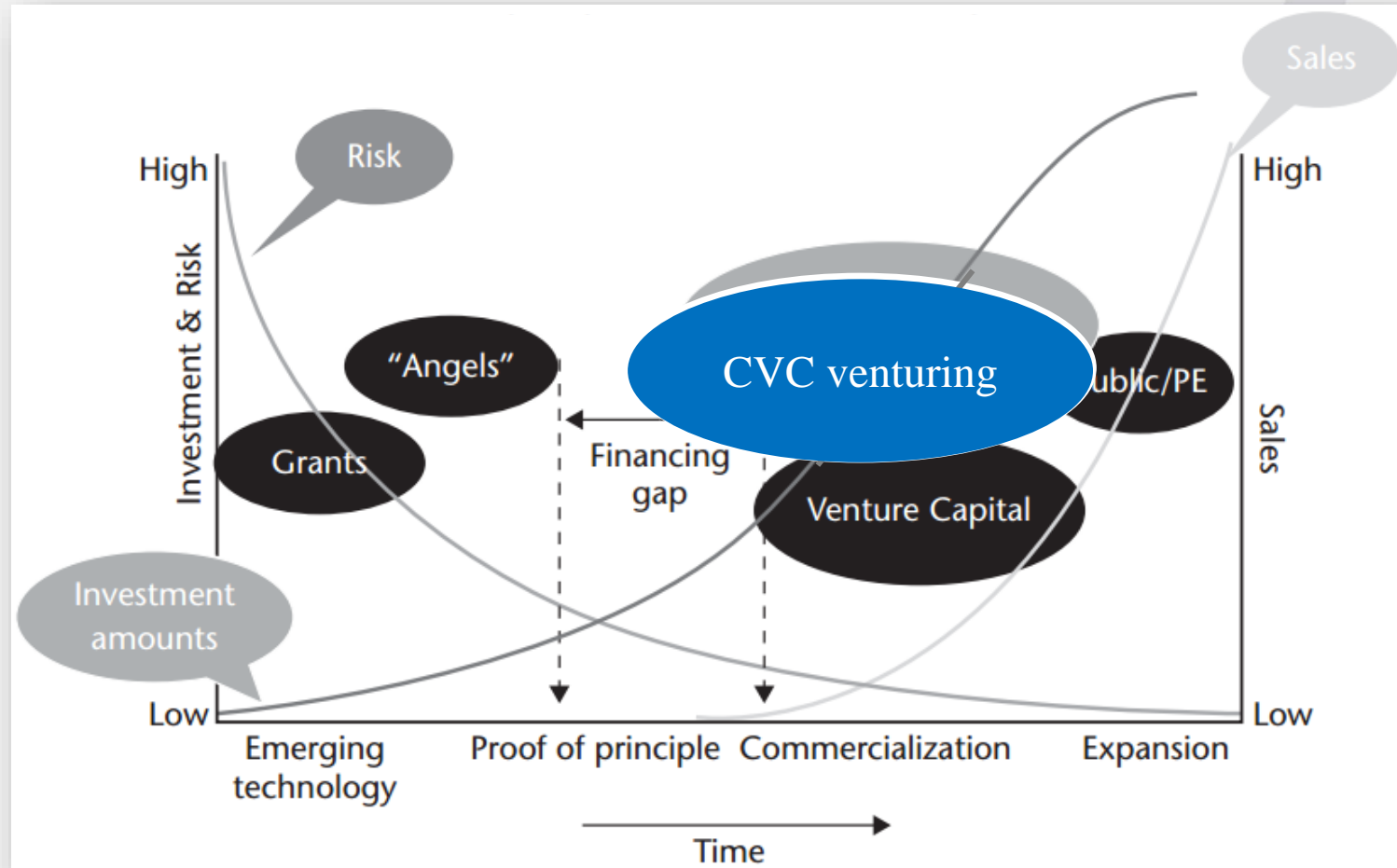


- منابع عمده
- بازارهای سهام خصوصی
- صندوق‌های سرمایه‌گذاری
- فرشتگان کسب و کار
- بنیان‌گذاران
- سرمایه‌گذاری
- بانک‌ها
- ریسک‌پذیر (Venture Capital)
- صندوق‌های توسعه
- خانواده
- دوستان

## سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی

سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی به روشی از سرمایه‌گذاری گفته می‌شود که در آن شرکت‌های بزرگ مستقیماً بر روی استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا سرمایه‌گذاری می‌کنند. در قبال این سرمایه‌گذاری بخشی از سهام استارت‌آپ به شرکت سرمایه‌گذار منتقل می‌گردد و معمولاً استارت‌آپ علاوه بر بهره‌مندی از سرمایه‌تزریق شده از حمایت‌های سرمایه‌گذار بهره‌مند می‌شود. این حمایت‌ها می‌تواند شامل مواردی نظیر استفاده از تخصص شرکت در مسائل فنی، مشاوره در تصمیم‌گیری و اشتراک‌گذاری بازار باشد.

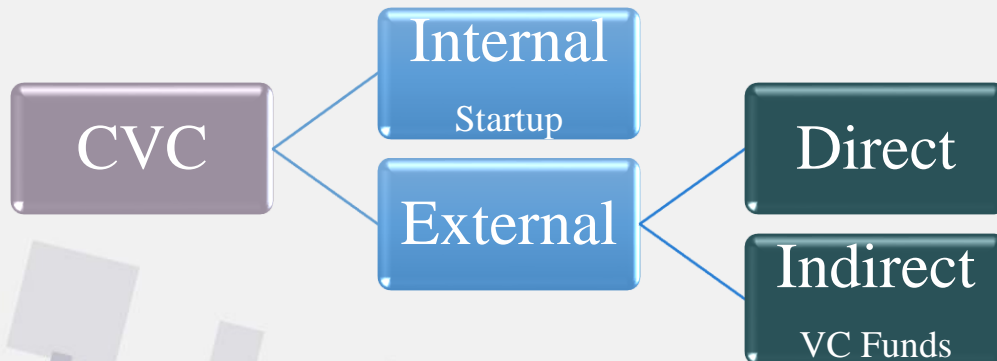
# When does CVC Invest?



## ویژگی های سرمایه گذاری خطر پذیر بنگاهی (CVCF)

توسعه محصول: بهره برداری از شایستگی های فناورانه و بازار موجود  
سرمایه گذاری خطر پذیر بنگاهی:

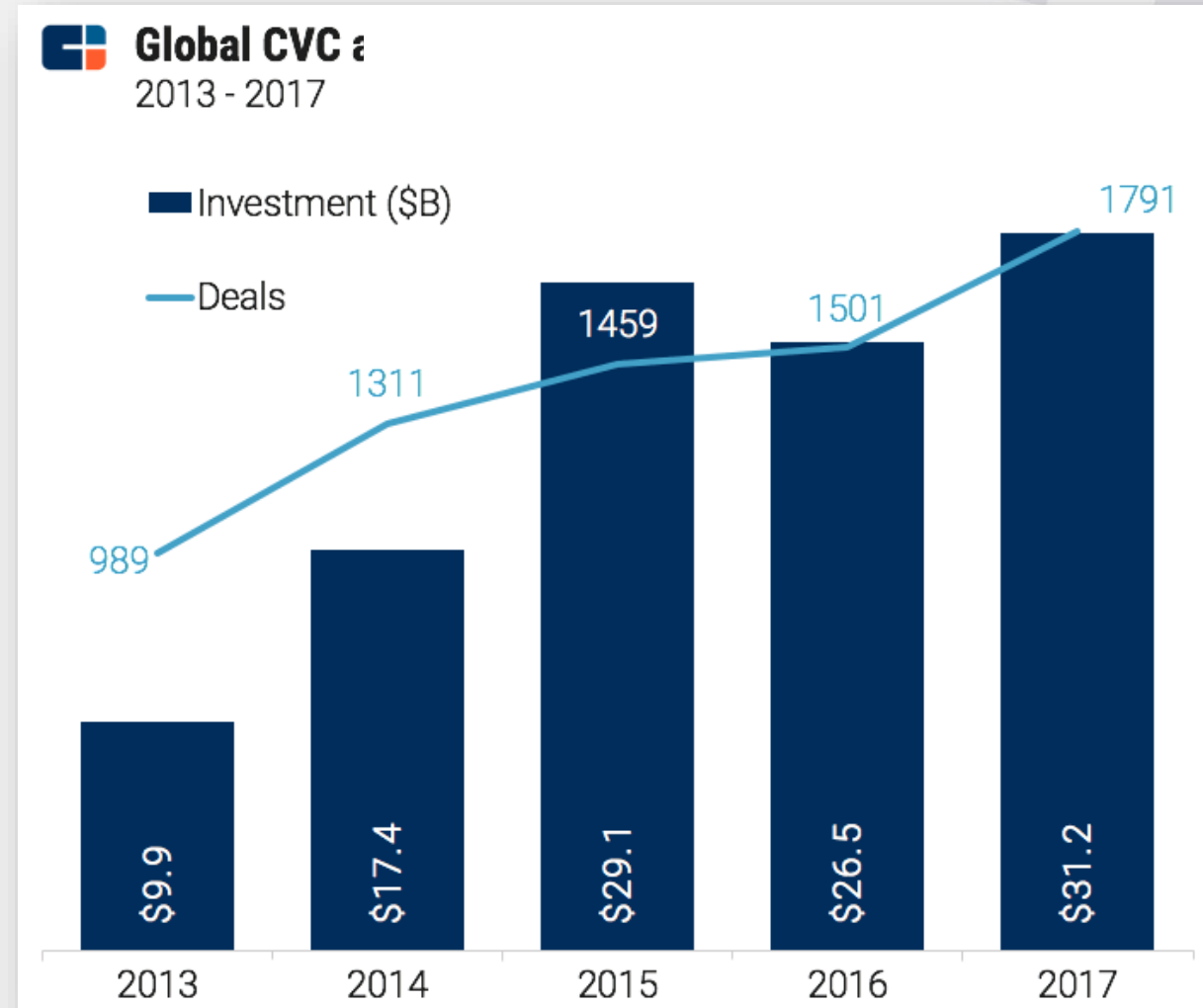
- یادگیری شایستگی های جدید
- متمرکز بر فناوری و محصولات جدید بالقوه
- منابع یک سازمان بزرگ و منافع کارآفرینانه یک سازمان کوچک
- تاکید بیشتر بر موضوعات راهبردی تا صرفا موضوعات مالی بر خلاف VC ها



# اهداف CVC



- رشد و تنوع بخشی به کسب و کار
- بهره برداری از ظرفیت منابع بلااستفاده به روش های جدید
- اعمال فشار و رقابتی نمودن تامین کنندگان داخلی
- ارتقاء سبد محصولات و جعبه ابزار تکنولوژی
- روشی برای تست مدل های جدید کسب و کار
- دسترسی سریع به بازار و تکنولوژی و محصول با کمترین ریسک و هزینه



## طوفان فکری

طوفان فکری موثرترین و احتمالاً متداولترین فرایند گروهی است که بیش از ۶۰ سال پیش توسط الکس اسبورن طراحی شد. این فرایند معمولاً با نرمش فکری (بیان مساله) آغاز شده و سپس اعضای گروه درباره مسئله فکر کرده و راه حل های گوناگون را به صورت فی البداهه و شفاهی مطرح می کنند. هر چه ایده ها خلاقانه و بیشتر باشند بهتر است.

فرایند طوفان فکری با یک گروه ۶ تا ۱۲ نفره و یک سرپرست یا هماهنگ کننده و یک منشی سر و کار دارد. گروه دست کم به ۶ نفر برای خلق ایده های جدید نیاز دارد. همچنین این تعداد نباید از ۱۳ نفر تجاوز کند زیرا تعداد ایده ها زیاد شده و جذب آنها مشکل می شود و ممکن است جریان اندیشه ها به طور بالقوه محدود و کند شود.

سرپرست گروه که معمولاً قبل از تشکیل جلسه انتخاب می شود، ترجیحاً قبل از جلسه، موضوع مورد بحث را به اطلاع گروه می رساند. وی واقعیت ها، موضوعات و پرسش های مربوط و اهداف جلسه را مطرح نموده و مسئله محوری را روی وایت برد نوشته و سپس از اعضای می خواهد برای مسئله راه حل بیابند و از نظر دهندگان قدردانی و آنان را به ارائه نظرات جدید تشویق می کند. سرپرست همچنین باید از اظهار نظر درباره ارزش ایده ها و تحمیل عقاید و تفکرات خود به گروه خودداری کند. منشی جلسه نیز دیدگاه ها و نظرات هر یک از اعضا را ثبت می نماید.

چراهای مکرر دوران کودکی از والدین و اطرافیان را به یاد بیاورید. این چراها در بزرگسالی فراموش می شود. اما در بزرگسالی نیز باید یاد گرفت تا روش ها و فرایندهای تکراری خود را زیر سوال ببریم.

مسائل و مشکلاتی که در اطرافمان به علت تکرار تبدیل به عادت شده، مورد واکاوی و تجزیه و تحلیل قرار دهیم. مثل ایده یابی، ایده پردازی، حل مسائل و...

سوالات تا آنجا ادامه پیدا می کند که یا به یک بصیرت، بینش و یا پاسخی برسیم و یا در یک باتلاق فرو رویم.

اگر به جواب مفید و رویکرد جدیدی نیز رسیدیم، باید مسئله را به شکلی دیگر از نو مطرح نموده و فرآیند پرسش و پاسخ را ادامه دهیم.

مثال برای شناسایی علائم، مشکلات و علل ریشه ای به صورت تصویری را ببینید.





## هفت ابزار کیفیت

ابزار هفتگانه کنترل آماری فرایند از دیرباز در سازمان ها، مورد استفاده واقع می شود، به طوری که هم اکنون آشنایی با این ابزار یکی از الزامات بخش کنترل کیفی هر سازمان است. این ابزارها عبارتند از:

۱. برگه ثبت داده ها

۲. هیستوگرام

۳. نمودار پارتو

۴. نمودار علت و معلول

۵. نمودار تمرکز نقص ها

۶. نمودار پراکنندگی

۷. نمودار کنترل

## • نمودار ایشیکاوا ( استخوان ماهی )

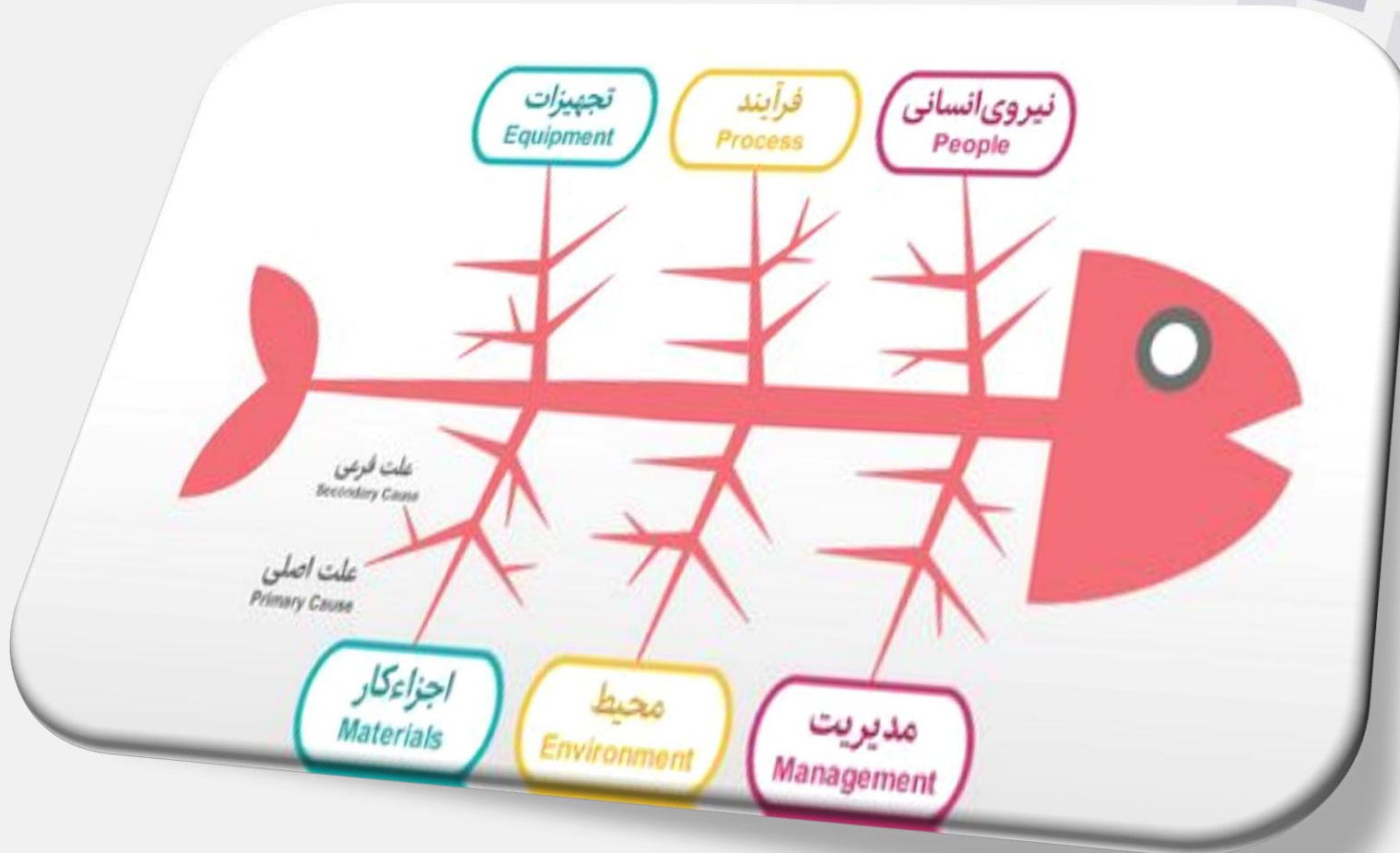
این تکنیک توسط پروفسور کائورو ایشیکاوا از دانشگاه توکیو در سال ۱۹۶۰ انجام شد. روشی برای قاعده مند کردن پروسه کنترل کیفیت می باشد.

ایشیکاوا این فرایند را به عنوان فرایندی که:

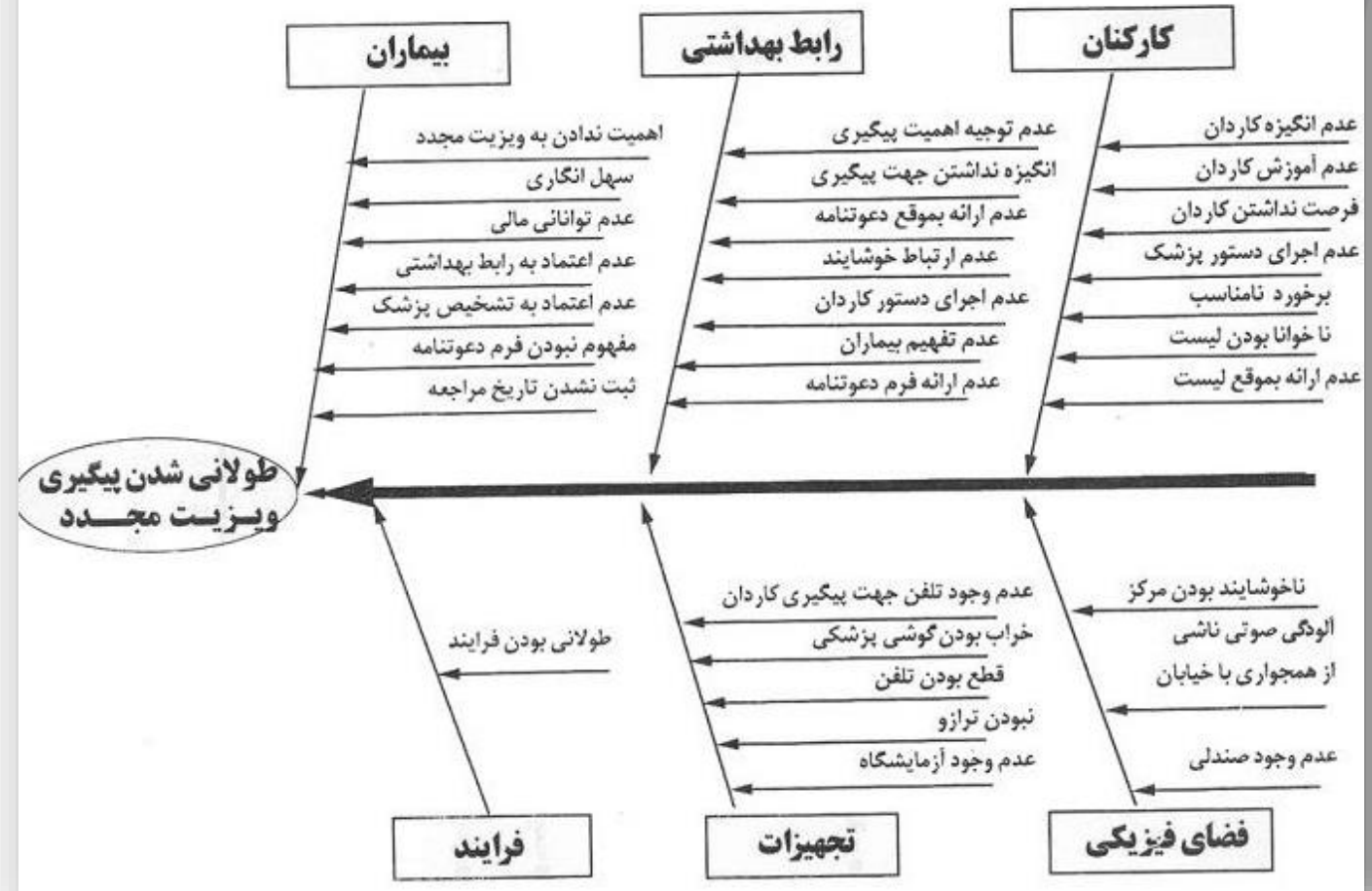
«مساله خود را روی سر ماهی می نویسید و بعد یک شبه آن را می پزید» توصیف می کند.

هدف اصلی در این روش شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مساله مورد نظر است.

این تکنیک می تواند به عنوان تکنیکی گروهی یا فردی، یعنی افراد به تنهایی از این روش استفاده کنند. دلیل نتمگذاری این روش به عنوان استخوان ماهی به این علت می باشد که مشکلات در بند بند استخوان ماهی نوشته می شود.

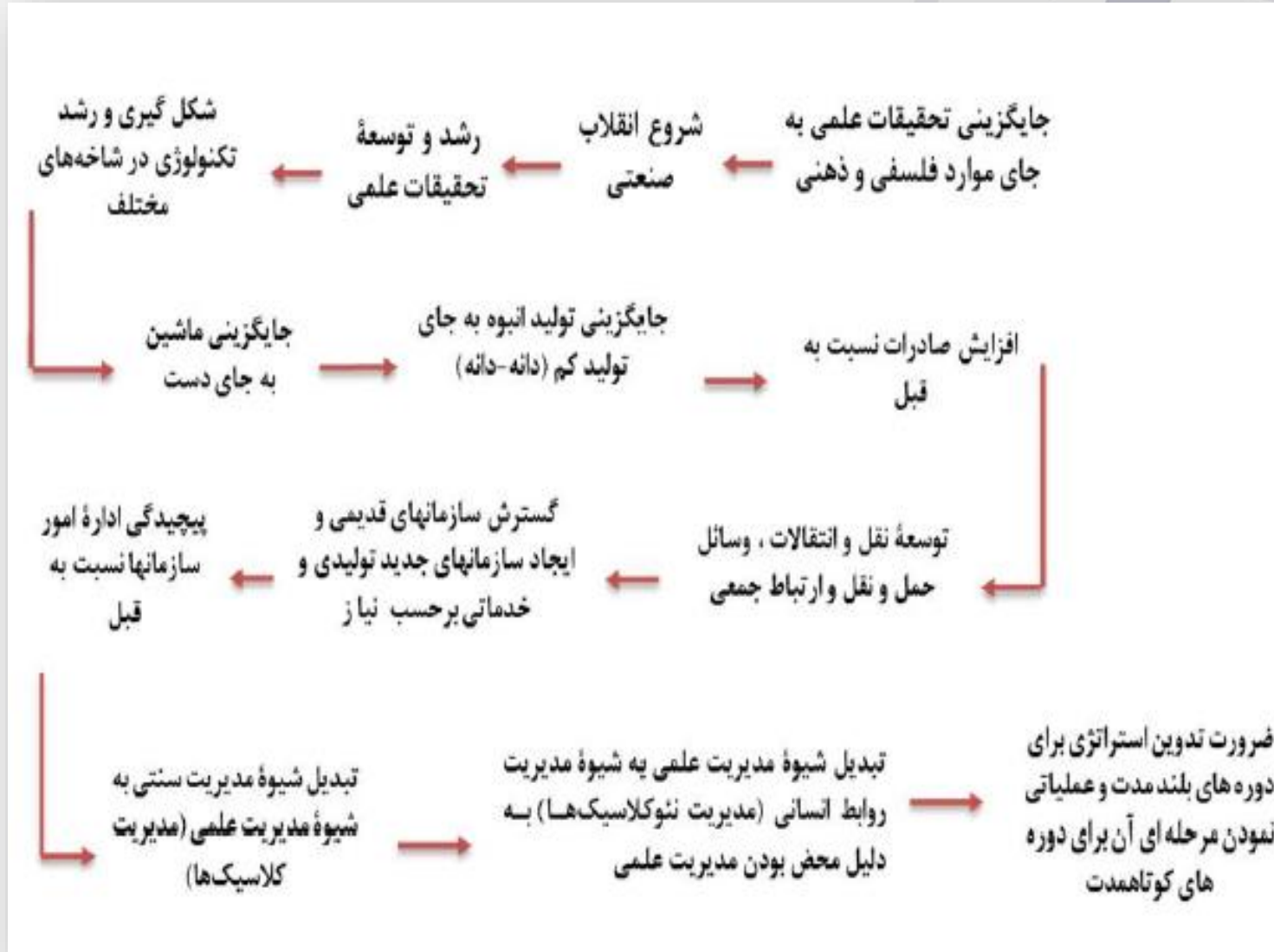


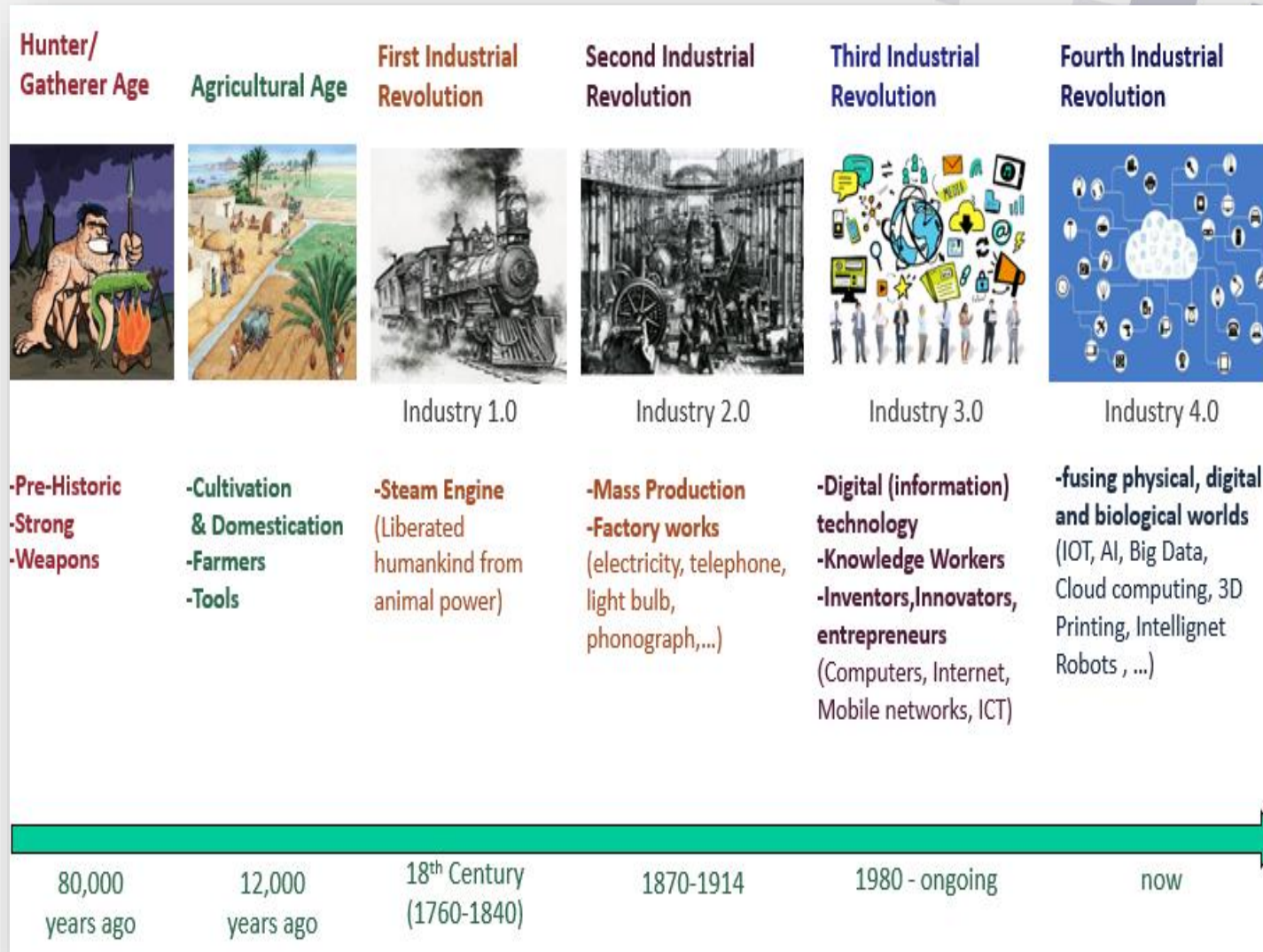
### نمودار علت و معلول طولانی شدن پیگیری ویزیت مجدد پزشک خانواده

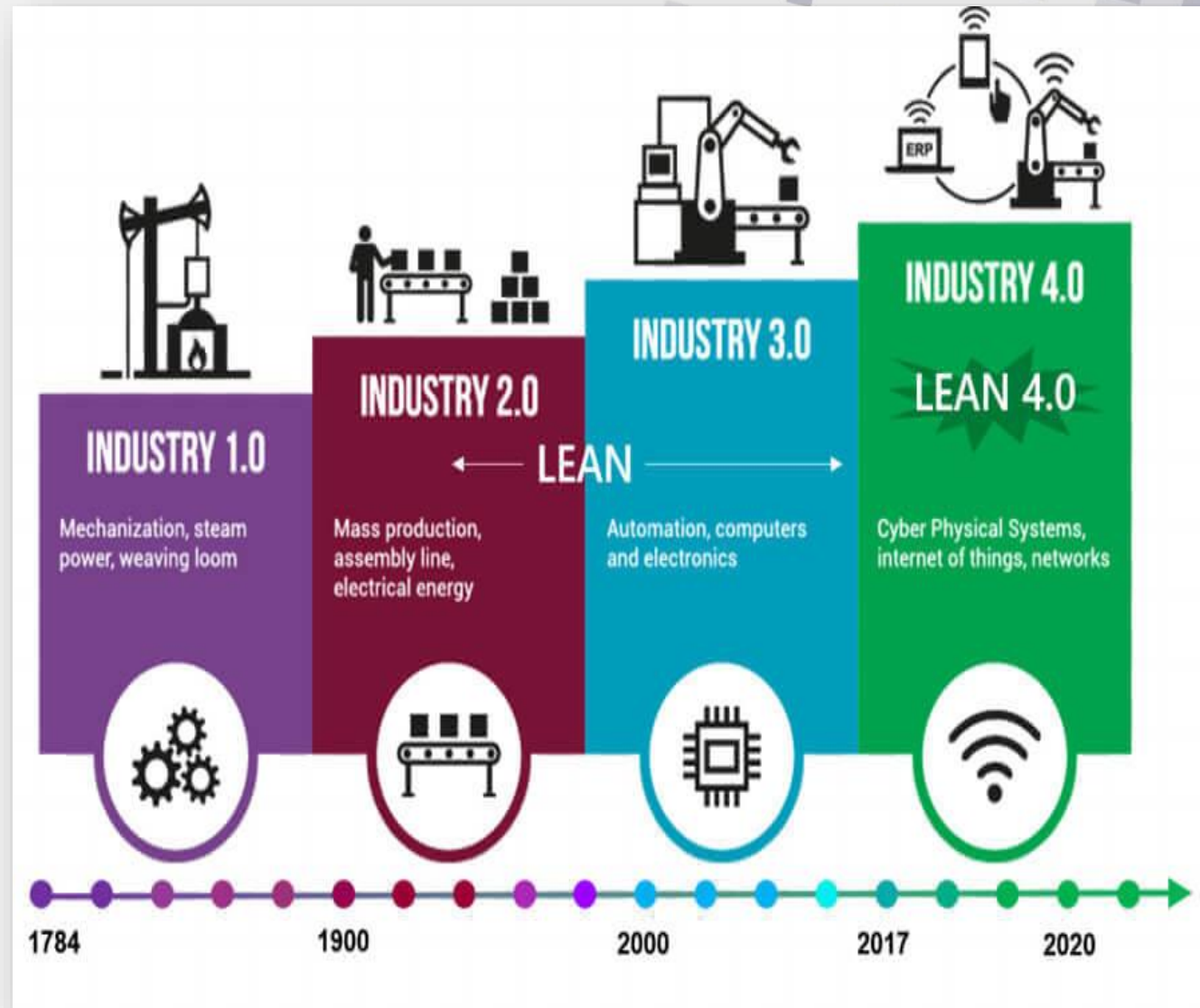


از آغاز قرن ۱۷ تاکنون جوامع بشری دستخوش تحولات و تغییرات قابل توجهی بوده اند . این تغییر و تحولات بر سازمانهای مختلف ، خصوصاً پس از **انقلاب صنعتی** بی تاثیر نبوده است .

یکی از مشخصات بارز و روشن انقلاب صنعتی، **ماشینی کردن تولید** بوده است که زندگی اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی جوامع صنعتی اروپا و آمریکا را دگرگون ساخت .









روش های  
تجاری مختلف  
از گذشته تا اکنون



## مفهوم تجارت الکترونیک

### از دیدگاه فرایند کسب و کار

تجارت الکترونیکی بکارگیری فناوری برای خودکارسازی تبادلات کسب و کار و جریان کار است (ویل و ویتیل، ۲۰۰۱).

### از دیدگاه خدماتی:

تجارت الکترونیکی، ابزاری است که از خواسته های دولت ها، شرکت ها، مصرف کنندگان و مدیریت در جهت کاهش هزینه ای ارائه خدمات در راستای بهبود کیفیت محصولات و خدمات و افزایش سرعت تحویل خدمات پشتیبانی می کند.

### از دیدگاه آموزشی:

تجارت الکترونیک شرایط لازم را برای آموزش الکترونیکی در مدارس، دانشگاه ها و دیگر سازمان ها از جمله سازمان های کسب و کاری فراهم می کند.

## مفهوم تجارت الکترونیک

### از دیدگاه مشارکتی:

تجارت الکترونیکی چهار چوبی است که شرایط لازم را برای شراکت افراد در داخل سازمان و حتی خارج از سازمان فراهم می کند.

### تعریف تجارت الکترونیک از دیدگاه فن آوری اطلاعات :

آن دسته از کاربردهای فن آوری اطلاعات که به صورت سیستمی برای پشتیبانی و پیشرفت دادن جریان کاری و مبادلات تجاری ایجاد شده است.

### از دیدگاه جامعه:

تجارت الکترونیکی مکانی را برای افراد یک جامعه فراهم می کند تا بتوان در آن مکان آموزش ببینند، مشارکت کنند و با یکدیگر تعامل داشته باشند.

# تفاوت تجارت الکترونیک و تجارت سنتی

اجزاء تشکیل دهنده یک بازار شامل سه جزء است:  
۱. محصولات

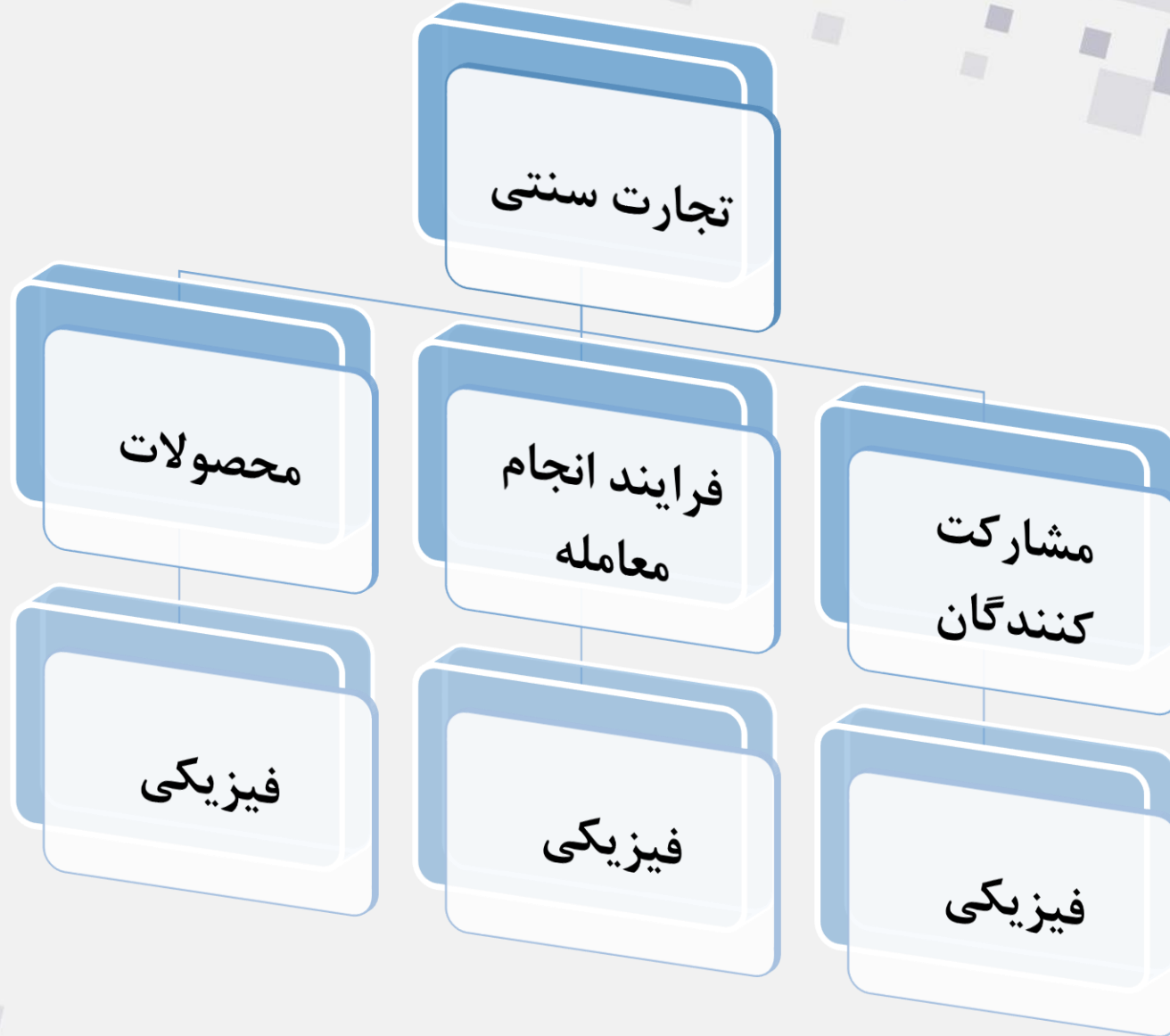
1.Products

۲. فرایند انجام معامله

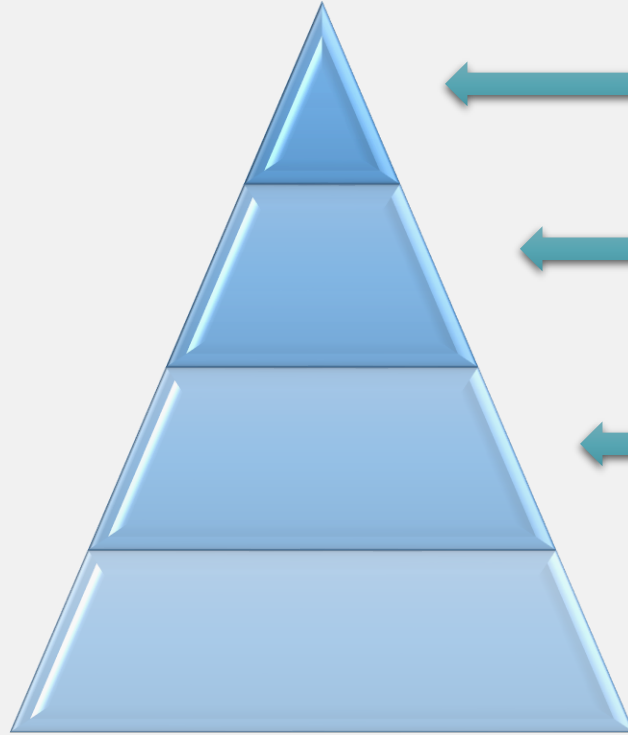
2.Processes

۳. مشارکت کنندگان

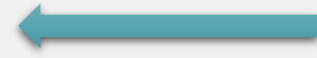
3.Agent







تجارت سنتی



مصرف کننده



کارمندان شرکت



سرمایه کاری



سرمایه فیزیکی



تجارت الکترونیک

## کسب و کار الکترونیک

بعضی از افراد واژه تجارت را تنها برای توصیف مبادلاتی که بین شرکای کسب و کار انجام می شود، بکار می برند. تعریف تجارت با این دیدگاه، منجر به سطحی نگری در واژه تجارت الکترونیکی خواهد شد. بنابراین برای جبران این سطحی نگری از واژه معادل کسب و کار الکترونیکی استفاده می کنند تا بتوانند دیدگاه همه جانبه آنرا بخوبی نشان دهند. کسب و کار الکترونیکی تعریفی گسترده از تجارت الکترونیکی است که نه تنها شامل خرید و فروش محصولات و خدمات بلکه شامل ارائه خدمات به مشتریان، مشارکت شرکای کسب و کاری، آموزش الکترونیکی و مبادلات الکترونیکی درون سازمانی می شود.





## کاربردهای کسب و کار الکترونیک

### ارتباطات و همکاری های تجاری

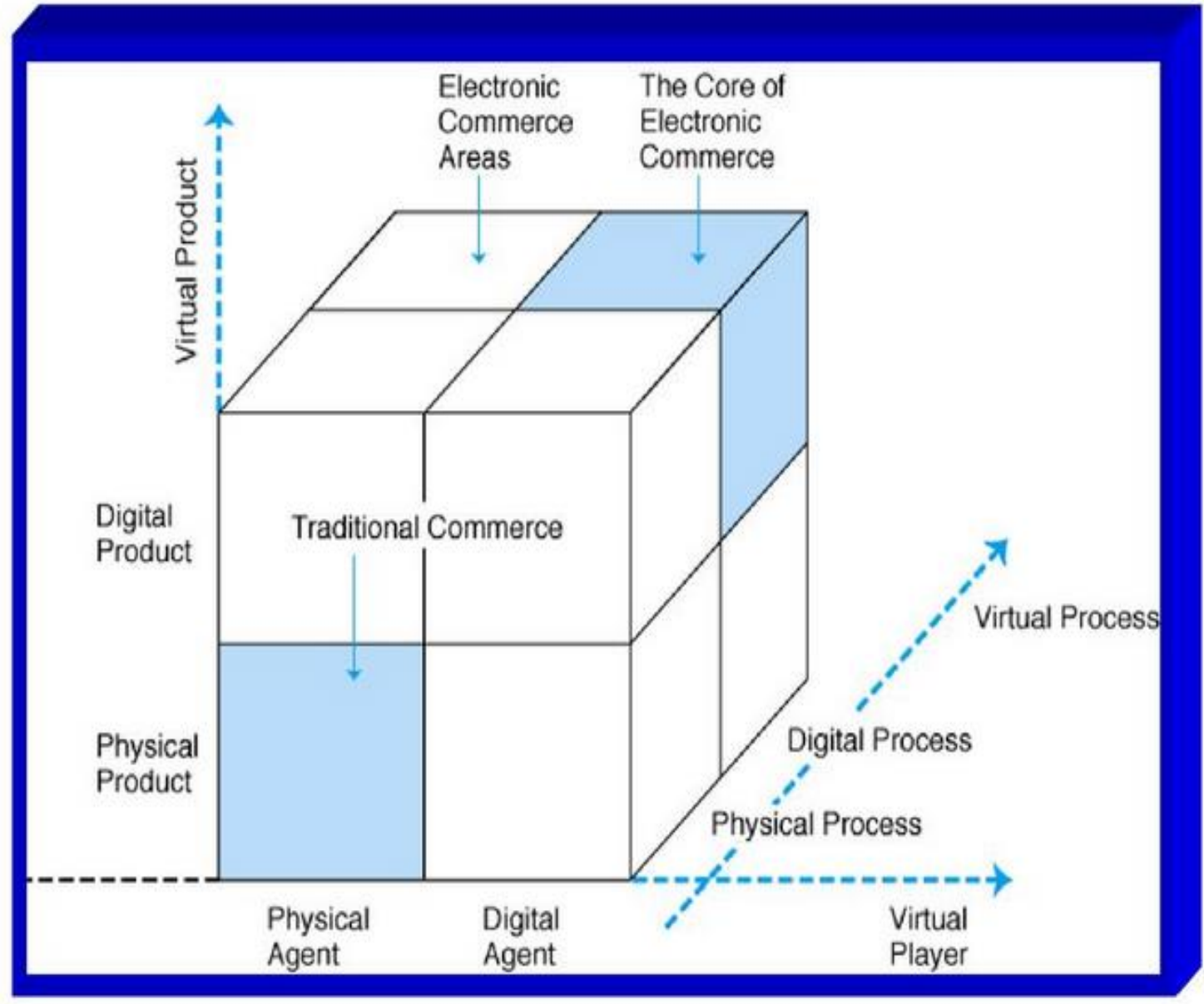
- بست الکترونیک
- بست صوتی
- گردشهای مجازی
- سیستم های گفتگو
- کنفرانس های مجازی
- ویدئو کنفرانس
- سیستم های ملاقات های الکترونیکی
- سیستم های همکاری الکترونیکی

### تجارت الکترونیک

- مراکز خرید و فروش **On-Line**
- خرده فروشی و عمده فروشی از طریق **Web**
- طرح های **On-Line**
- بازاریابی الکترونیکی
- مدیریت زنجیره عرضه
- انتقال پول الکترونیکی
- سرمایه گذاری و بانکداری الکترونیکی

### سیستم تجاری داخلی

- فرآیند معامله داخلی
- برنامه ریزی منابع تجاری
- مدیریت روابط مشتری
- سیستم های جریان کار
- فرآیند کنترل
- اطلاعات تجاری و مداخل دانش





کسب و کار مجموعه فعالیت ها و منابع با هدف ارائه ارزش به مشتری است.

## تعریف مدل کسب و کار

از جمله تعاریف مدل کسب و کار عبارتند از :

۱ – خلاصه ای از این که چطور مجموعه ای از متغیرهای تصمیم گیری در رابطه با استراتژی های بنگاه، معماری و اقتصاد جهت ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای تعریف شده عمل می کنند.

۲ – بیان چگونگی منطق اساسی و انتخاب استراتژیک جهت خلق و دریافت ارزش درون یک شبکه ارزشی.

# مدل کسب و کار منطق چگونگی آفرینش، رساندن و کسب ارزش توسط سازمان را توصیف می کند

Alexander Osterwalder

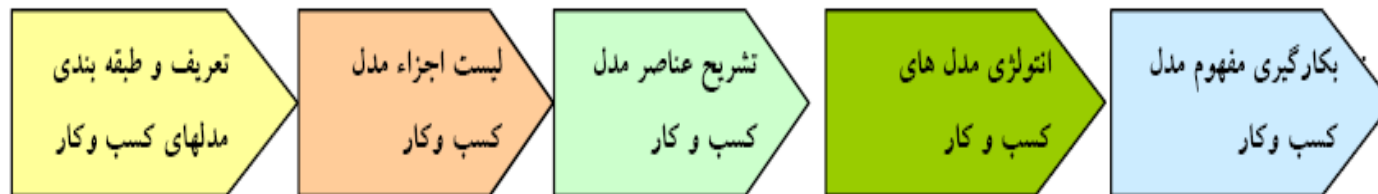
## مدل کسب و کار

ایجاد ارزش برای مشتری

تولید ثروت برای شرکت

ایجاد مزیت رقابتی پایدار

**فعالیت**



**نتیجه**

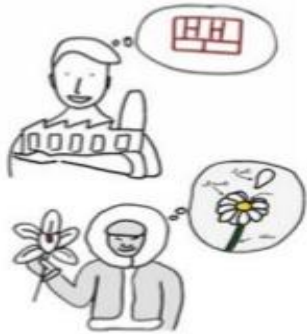
تعاریف و طبقه شناسی مدل‌های کسب و کار  
 اجزاء به عنوان بلوکهای ساختمانی  
 انتولژی ها و مدل های مرجع  
 ابزارهای کاربردی و مفهومی

**مولفان**

گوردیجن (۲۰۰۲) گوردیجن (۲۰۰۲) آنوا و توکی (۲۰۰۱) لیندر و کانترل (۲۰۰۱) راپا (۲۰۰۱)  
 استوروالدر (۲۰۰۴) استوروالدر و پیگنر (۲۰۰۳) هامل (۲۰۰۳) ۲۰۰۰ ماگرتا تایمرز (۱۹۹۸)  
 لیندر و کانترل (۲۰۰۴) (۲۰۰۲) ویل و ویتال (۲۰۰۱) (۲۰۰۲) آمیت و زوت (۲۰۰۱)

پنج فاز تکامل مفهوم مدل های کسب و کار

## بوم کسب و کار



یک مفهوم



زبان مشترک



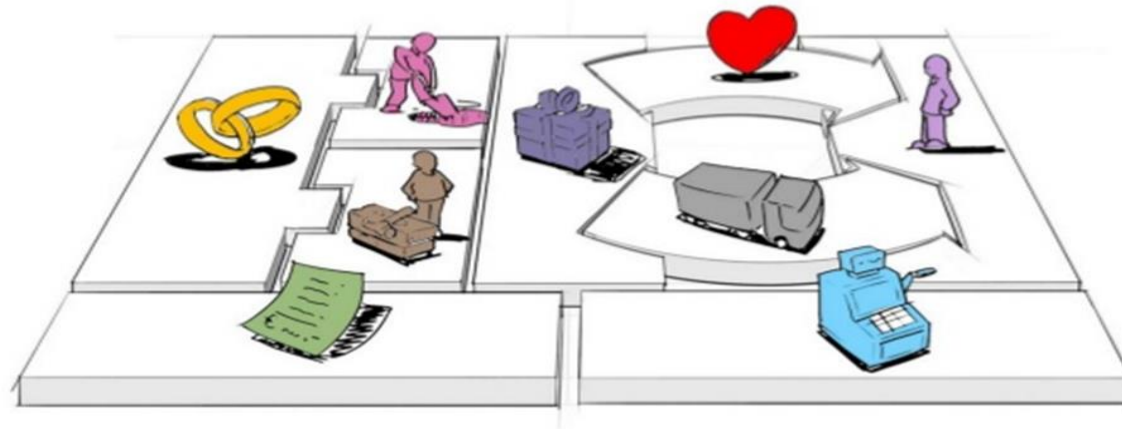
یک متد

کسب و کار یک مفهوم انتزاعی است، پس برای نمایش و تصویرسازی آن نیاز به یک ابزار داریم. مهیج ترین ابزار برای نمایش مدل کسب و کار، تابلوی طراحی (بوم) کسب و کار است.



بوم مدل کسب و کار ابتدا توسط **الکساندر اوستر والدر** طراحی شد. طبق تعریف وی؛ مدل کسب و کار ابزاری مفهومی است که شامل مجموعه ای از عناصر و ارتباط آنها بوده و منطق شرکت جهت درآمدزایی را نشان می دهد.

## بوم کسب و کار



## بوم مدل کسب و کار: (Business Model Canvas)

ابزار مدیریتی و استراتژیک است که به شما اجازه می دهد مدل کسب و کار خود را توصیف و طراحی کرده یا آن را تغییر یا چرخش دهید.

ابزار مدیریتی و بصری است که عناصر مهم یک کسب و کار را به تصویر می کشد و محلی برای ایده پردازی در مورد کسب و کار مربوطه است که افراد مختلف از تیم های مختلف می توانند در مورد آن نظر بدهند.

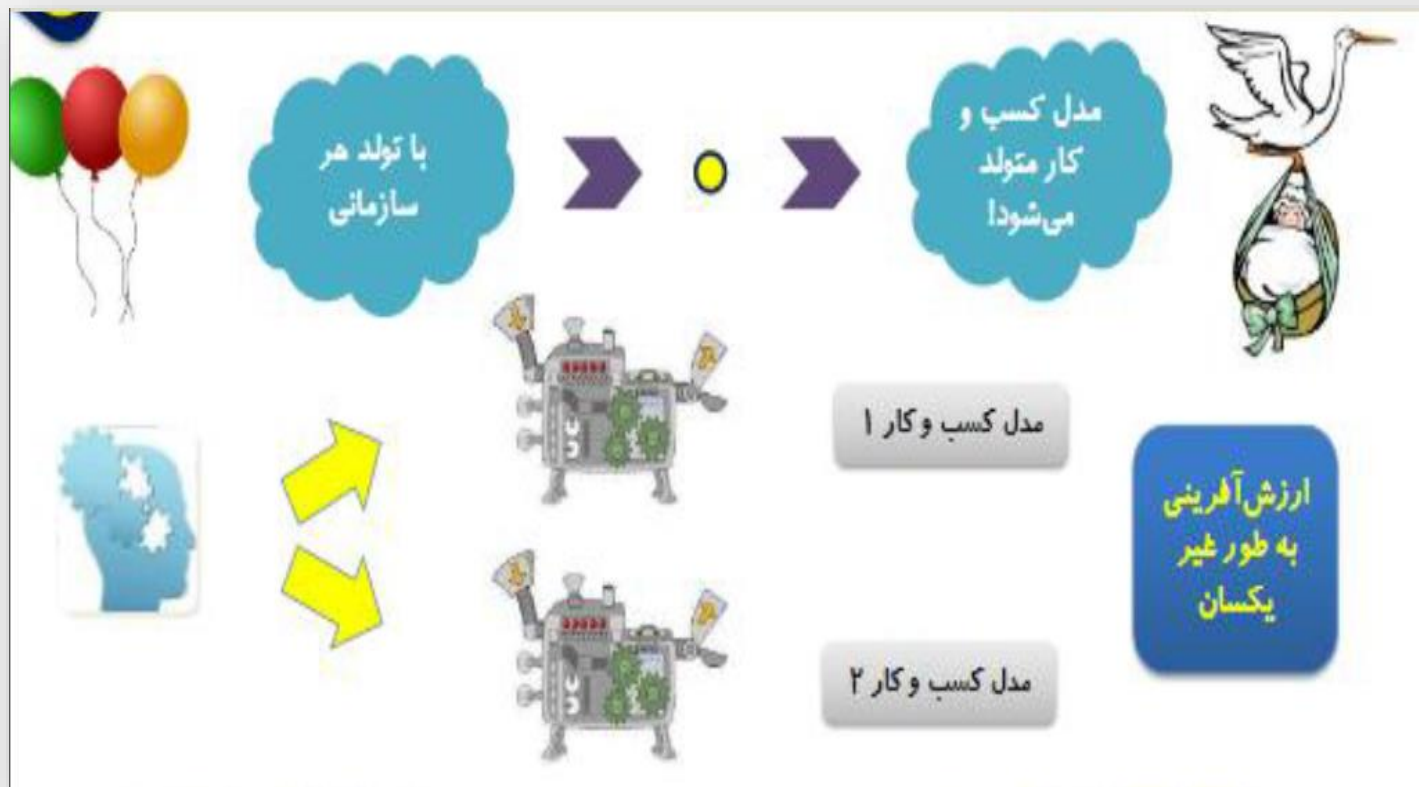
شما می توانید فرضیات خود را بر روی قسمت های مختلف این بوم بنویسید و آنها را اعتبارسنجی نمایید.

این بوم ۹ جز دارد که شامل: بخش مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال ها، ارتباط با مشتریان، درآمدها، فعالیت های کلیدی، منابع کلیدی و هزینه ها می باشد.

بوم مدل کسب و کار به شرکت ها کمک می کند تا بتوانند با ترسیم تعامل میان بخش های مختلف کسب و کار خود، فعالیت های خود را به شکلی هماهنگ به پیش ببرند.

این طرح پیشنهادی از توجه و استقبال قابل توجهی برخوردار شده است. به طوری که امروزه در اکثر شرکت های موفق جهان و رویدادهای استارتاپی از این بوم به عنوان تابلوی راهنمایی برای جهت دهی مسیر کسب و کار استفاده می کنند.

## اهمیت بوم مدل کسب و کار



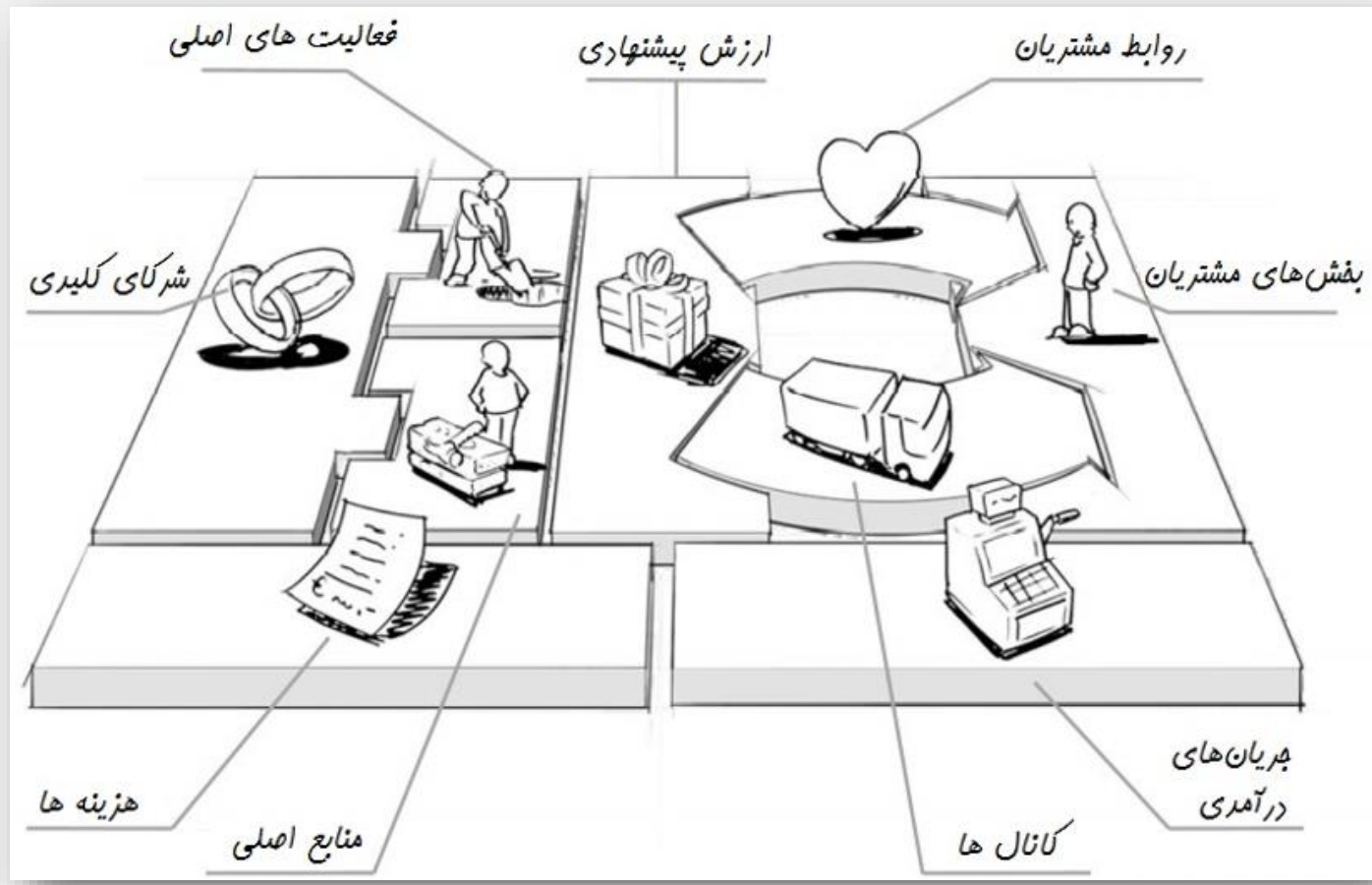
# چگونه افراد به مدل‌های کسب و کار موفق می‌رسند؟



# اجزا بوم مدل کسب و کار



بوم مدل کسب و کار الکساندر اوستر والدر از ۹ جزء اصلی تشکیل شده است.



## اجزای بوم مدل کسب و کار استروالددر



جزء اول: بخش های مشتریان

جزء دوم: ارزش های پیشنهادی

جزء سوم: کانال های توزیع

جزء چهارم: روابط با مشتریان

جزء پنجم: جریان های درآمدی

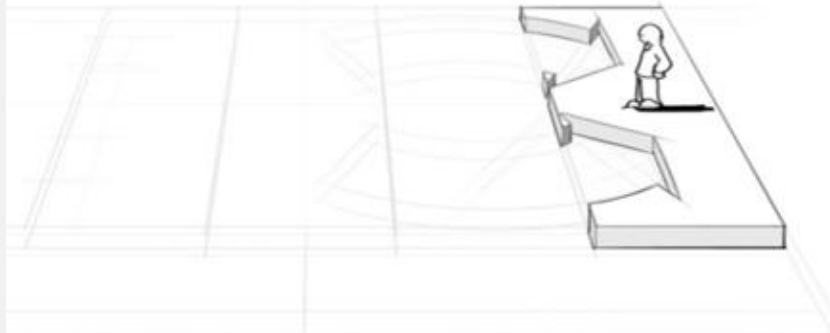
جزء ششم: منابع کلیدی

جزء هفتم: فعالیت های کلیدی

جزء هشتم: شرکای کلیدی

جزء نهم: ساختار هزینه ها

## بخش مشتریان



به چه مشتریان و کاربرانی سرویس می‌دهید؟  
چه کارهایی را واقعاً می‌خواهند که انجام شود؟

## جزء اول: بخش های مشتریان (CUSTOMER SEGMENTS)

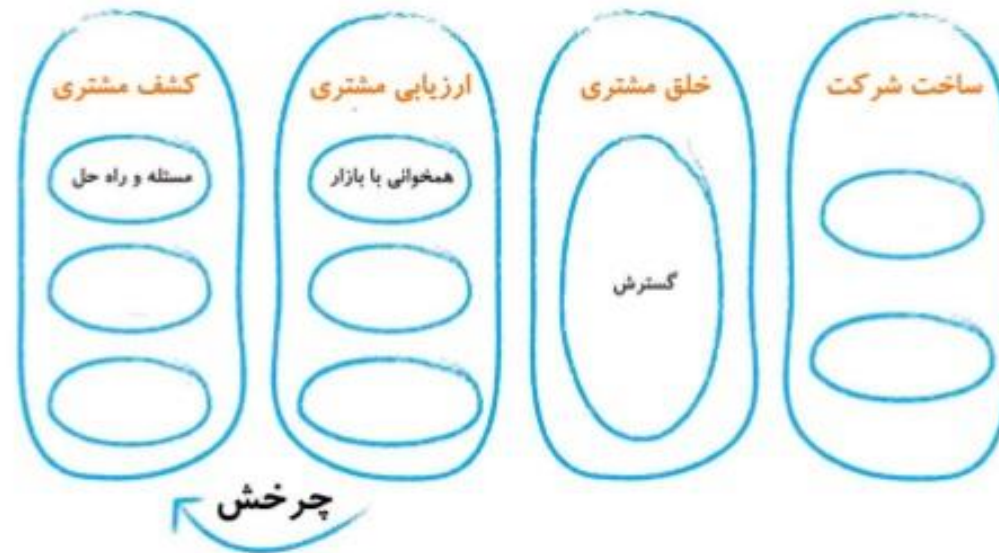
جزء سازنده بخش های مشتری، گروه های مختلفی از افراد یا سازمان هایی را تعریف می نماید که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آنها را دارد.

ما برای چه کسانی ارزش خلق می کنیم؟

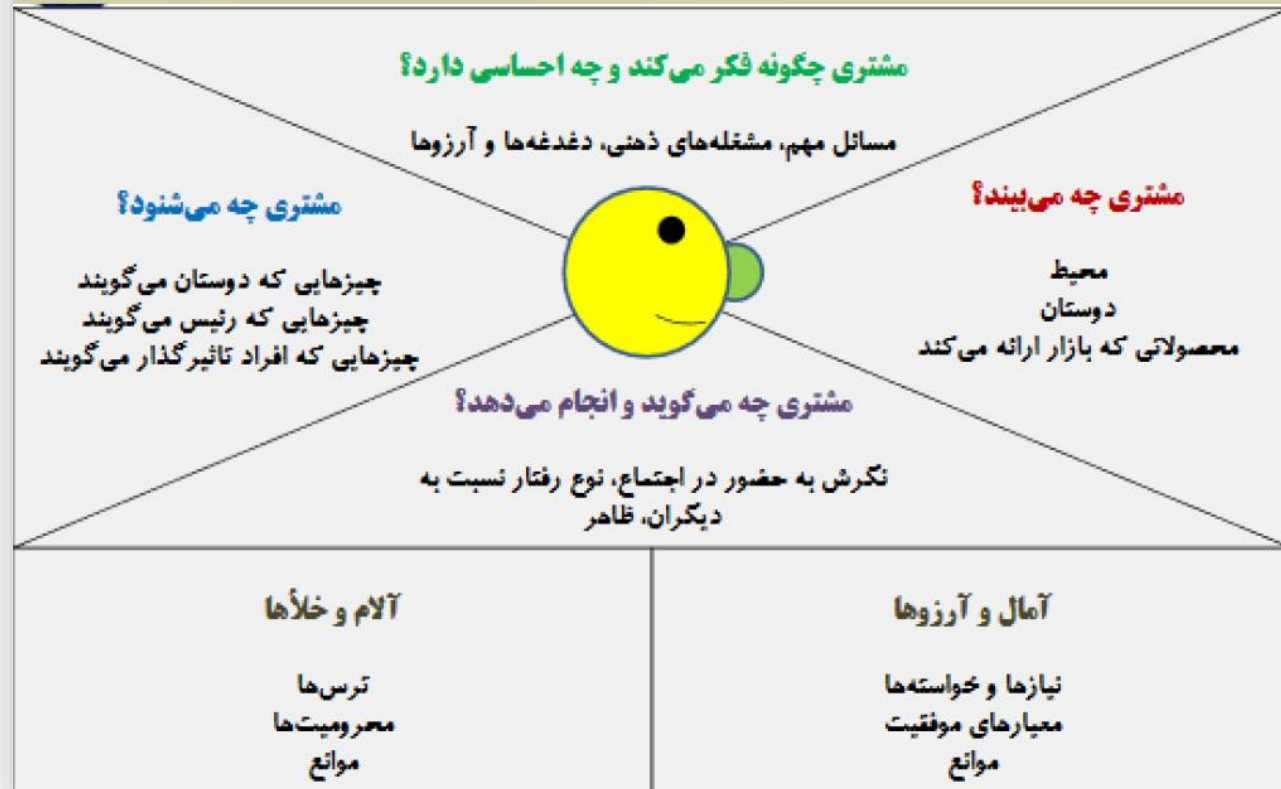
مهم ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟



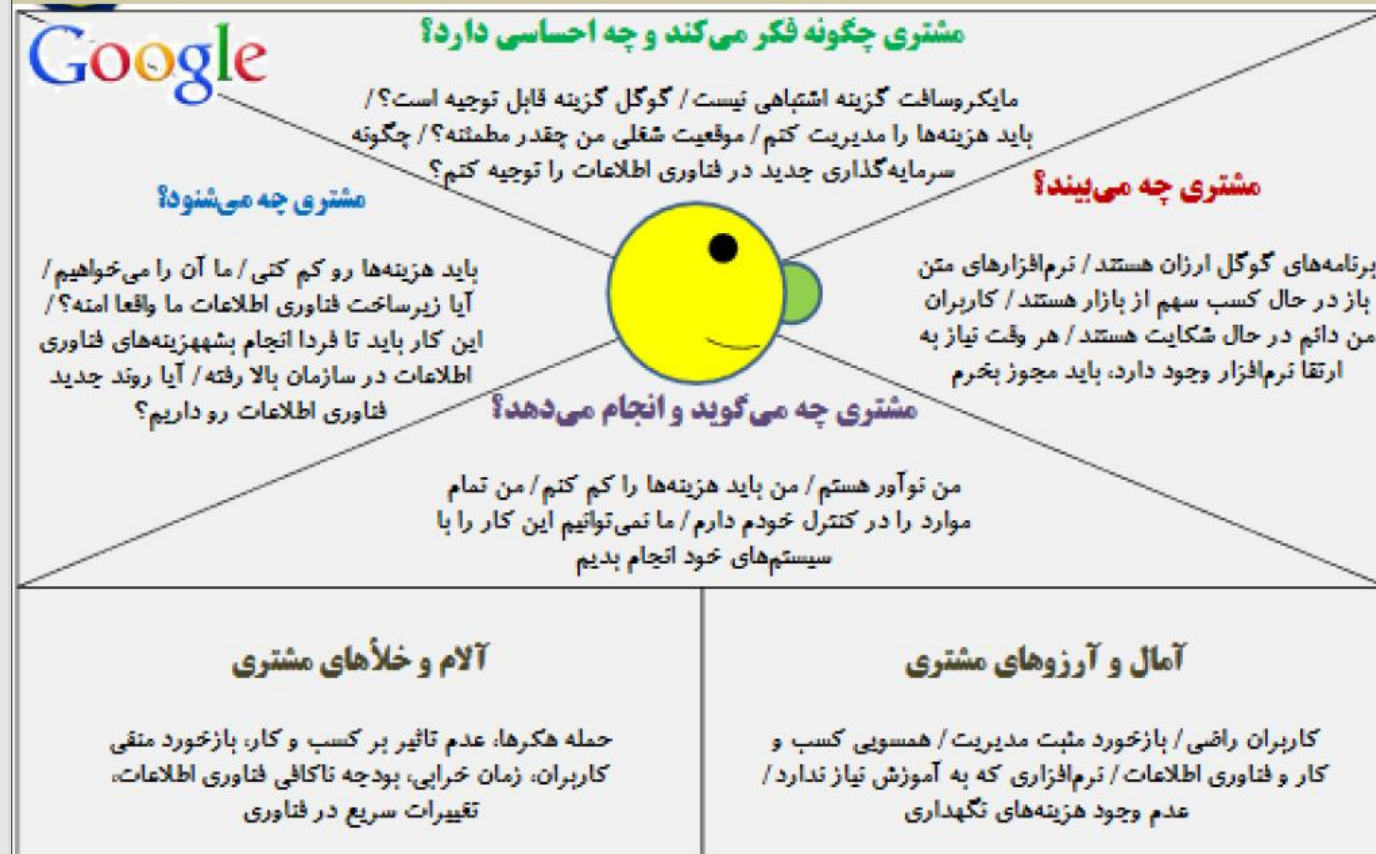
# مشتری سازی



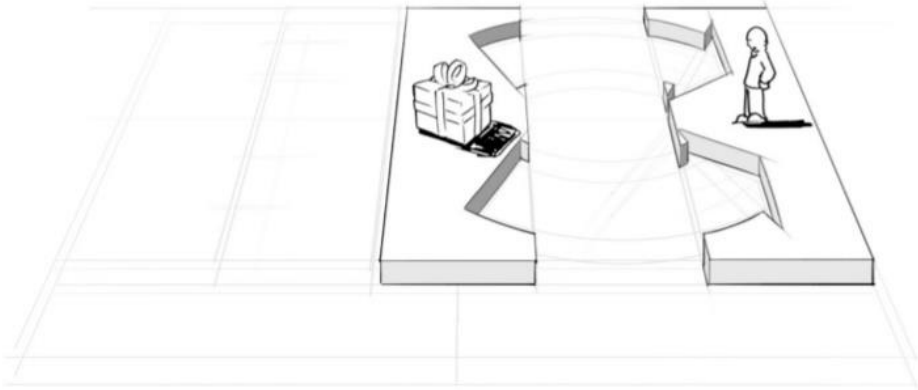
## نقشه شناخت مشتری



## مطالعه موردی شناخت مشتری شرکت گوگل



## ارزش پیشنهادی



به آن‌ها چه می‌دهید؟ این برای آن‌ها چه می‌کند؟  
این کار برای آن‌ها اهمیت دارد؟

## جزء دوم: ارزش های پیشنهادی (VALUE PROPOSITION)

ارزش پیشنهادی، مجموعه یا بسته ای از منافع است که شرکت به مشتریان پیشنهاد می‌دهد.

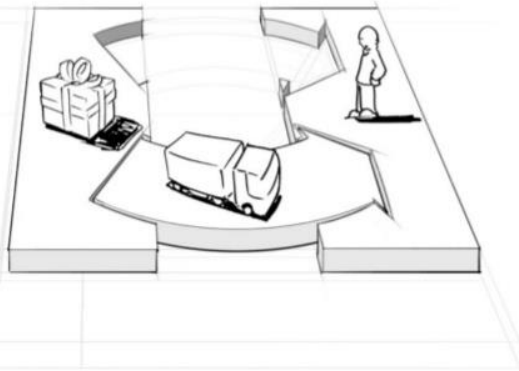
چه ارزش هایی را به مشتریان ارائه می‌کنیم؟

به حل کدام مشکل مشتریان خود کمک می‌کنیم؟

چه نیاز هایی را از مشتریان برآورده می‌کنیم؟

چه بسته ای از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری پیشنهاد می‌کنیم؟

## کانال توزیع



چگونه به هر بخش از مشتریان دسترسی پیدا می کنید؟  
به وسیله کدام نقطه تماس؟

## جزء سوم: کانال های (CHANNELS)

جزء سازنده کانال ها بیانگر این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش های مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار نموده و به آنها دسترسی دارد.

بخش های مختلف مشتریان چه کانال هایی را برای دسترسی به ما ترجیح می دهند؟

هم اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟

ما چگونه آنها را با برنامه روزمره زندگی مشتری هماهنگ می سازیم؟

## ارتباط با مشتری

جذب مشتری، حفظ مشتری، ارتقا و توسعه  
Get / Keep / Grow



جزء چهارم: روابط با مشتریان (Customer RELATIONSHIPS)

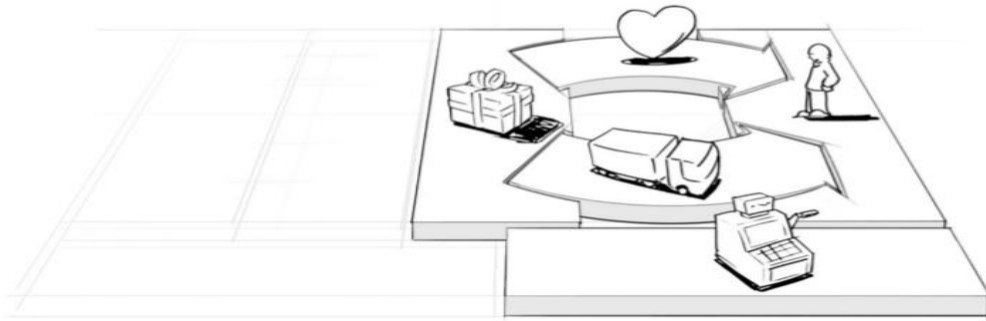
عنصر ارتباط با مشتری یعنی این که چطور یک بنگاه وارد بازار می شود، به مشتری هایش دست پیدا می کند، و چطور با آنها رابطه برقرار می کند.

هر یک از بخش های مشتریان ما انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟

کدام یک از روابط را ایجاد کرده ایم؟

این ارتباطات چگونه با سایر اجزای مدل کسب و کار ما هماهنگ شده اند؟

### جریان درآمد



مشتریان واقعاً برای چه چیزی پول می پردازند؟ چگونه؟  
آیا یکباره درآمد کسب می کنید یا کم کم و پیوسته؟

## جزء پنجم: جریان های درآمدی (REVENUE STREAMS)

اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند، جریان های درآمدی مشتریان  
های آن را تشکیل می دهند.

مشتریان ما واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارند؟

آنها در حال حاضر برای چه چیزی پول پرداخت می کنند؟

چگونه پول می پردازند؟

ترجیح می دهند چگونه پول بپردازند؟

هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می

دهد؟

## منابع کسب و کار



منابع مورد نیاز  
نیرو های انسانی ؟  
منابع مالی !!!  
فیزیکی ، تجهیز

جزء ششم: منابع کلیدی (Key RESOURCES)

جزء سازنده منابع کلیدی مهم ترین دارایی های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کند.

ارزش های پیشنهادی ما به چه منابع کلیدی نیاز دارد؟

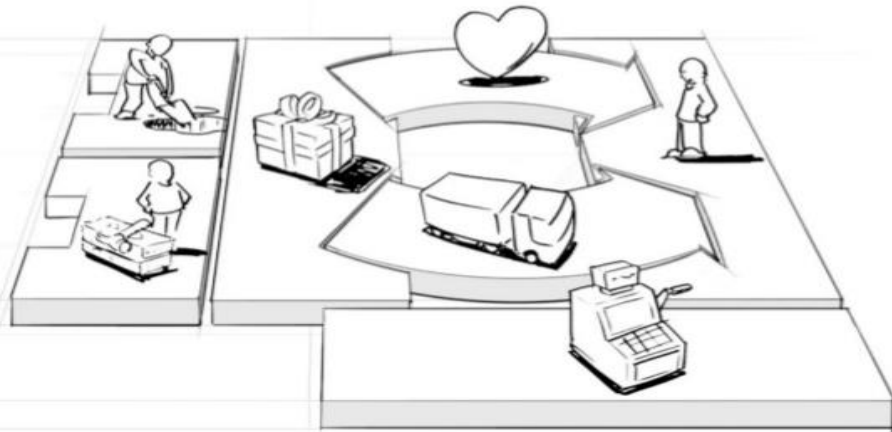
کانال های توزیع نیازمند چه منابعی است؟

برای ارتباط با مشتریان باید چه منابعی را در نظر بگیریم؟

ایجاد جریان های درآمدی به چه منابعی احتیاج دارد؟



## فعالیت‌های اصلی



چه کارهایی در مدل کسب و کار شما باید به خوبی اجرا شوند؟  
چه کاری سرنوشت‌ساز و حیاتی است؟

جزء هفتم: فعالیت‌های کلیدی (Activities key)

جزء سازنده فعالیت‌های کلیدی، مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند.

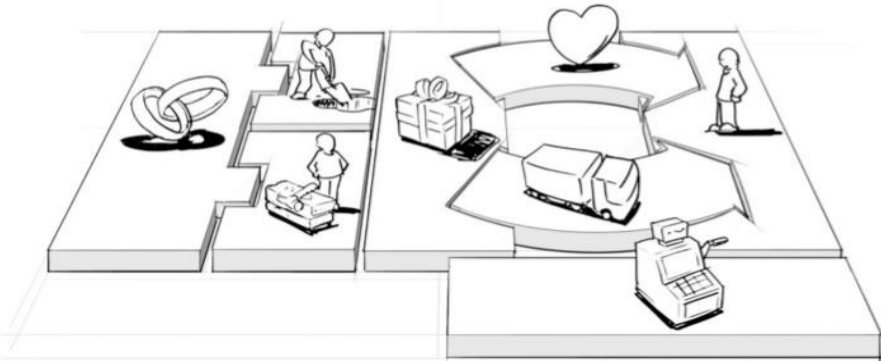
ارزش‌های پیشنهادی ما به چه فعالیت‌های کلیدی ای نیاز دارند؟

کانال‌های توزیع نیازمند چه نوع فعالیت‌های کلیدی ای هستند؟

برای ارتباط با مشتری باید چه فعالیت‌های کلیدی ای را در نظر بگیریم؟

ایجاد جریان‌های درآمدی به چه فعالیت‌های کلیدی ای احتیاج دارد؟

## شرکای کلیدی



چه شرکا و تأمین کنندگانی مدل شما را تأمین می کنند؟  
به کدام یک از آنها باید اتکا کنید؟

## جزء هشتم: شرکای کلیدی (Key PARTNERSHIPS)

جزء سازنده شرکای کلیدی، شبکه ای از تأمین کنندگان و شرکا را توصیف می کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می شوند.

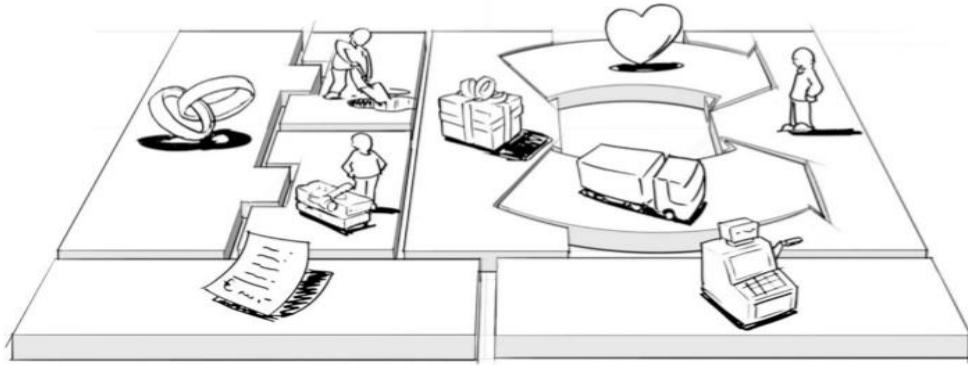
شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟

تأمین کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟

کدام یک از منابع کلیدی را از طریق شرکا به دست می آوریم؟

کدام یک از فعالیت های کلیدی را شرکای ما انجام می دهند؟

## ساختار هزینه‌ها



قیمت گذاری نهایی چگونه است؟  
چه عناصر کلیدی قیمت شما را مشخص می‌کنند؟

## جزء نهم: ساختار هزینه‌ها (COST STRUCTURE)






ساختار هزینه‌ها، تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل کسب و کار با خود به همراه دارد. این جزء سازنده، مهمترین هزینه‌هایی را که حین اجرای یک مدل کسب و کار خاص ایجاد می‌شود را توصیف می‌کند.

مهم‌ترین هزینه‌های مدل کسب و کار ما چیست؟

گران‌ترین منابع کلیدی کدام مواردند؟

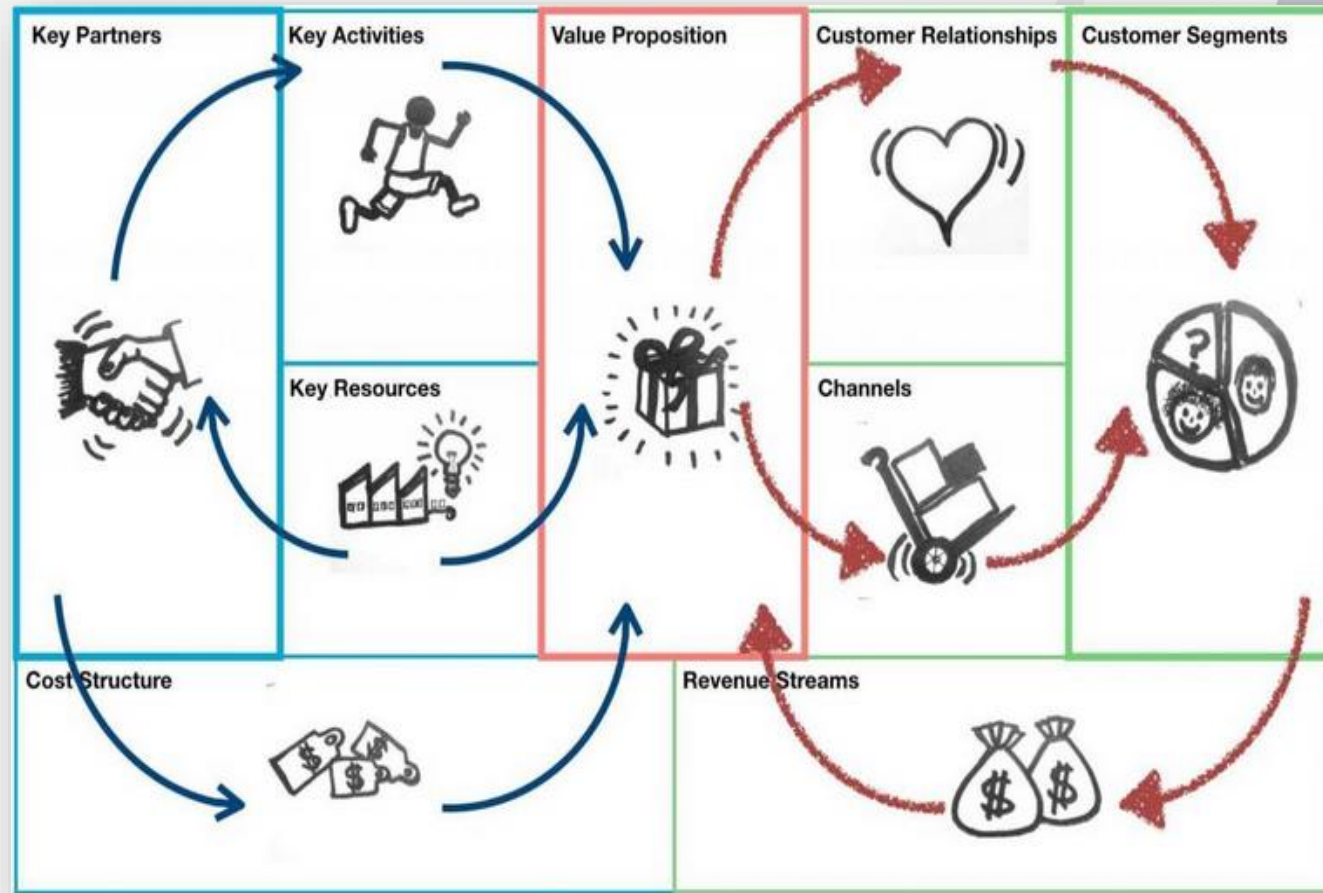
گران‌ترین فعالیت‌های کلیدی کدام‌ها می‌باشند؟

## بوم مدل کسب و کار

 شرکای کلیدی	 فعالیتهای اصلی	 ارزش پیشنهادی	 ارتباط با مشتریان	 بخش مشتریان
<h1 style="color: red;">کشیدن طرح کسب و کار خودتان</h1>				
 منابع اصلی		 کانال توزیع		
 ساختار هزینه‌ها		 جریان درآمد		

توجه فارسی از <http://www.businessofsoftware.ir> نسخه اصلی <http://www.businessmodelgeneration.com>

 <p><b>شرکای کلیدی</b></p> <p>شرکای کلیدی ما که هستند؟ تأمین کنندگان کلیدی ما که هستند؟ چه منابع اصلی را از شرکایمان بدست می آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت های اصلی را انجام می دهند؟</p>	 <p><b>فعالیت های اصلی</b></p> <p>ارزش پیشنهادی ما چه فعالیت های اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چه ارتباط با مشتریان چه؟ جریان درآمد چگونه؟</p>	 <p><b>ارزش پیشنهادی</b></p> <p>به مشتریانمان چه ارزشی ارا می دهیم؟ به حل کدام یکی از مسایل مشتریانمان کمک می کنیم؟ بسته ی پیشنهادی ما (آمیخته محصولات و خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می کنیم؟</p>	 <p><b>ارتباط با مشتریان</b></p> <p>هر بخش از مشتریان انتظار برقرای و حفظ چه نوع رابطه ای را از ما دارند؟ کدام یک از این رابطه ها برقرار شده؟ این روابط چگونه با بقیه مدل کسب و کار ما عجین می شوند؟ چقدر هزینه بر هستند؟</p>	 <p><b>بخش مشتریان</b></p> <p>برای چه کسانی ارزش آفرینی می کنیم؟ مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟</p>
 <p><b>منابع اصلی</b></p> <p>ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چگونه؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان درآمد؟</p>		 <p><b>کانال توزیع</b></p> <p>می خواهیم از طریق چه کانال هایی به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ هم اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال های ما چگونه یکپارچه شده اند؟ کدام یک بهتر عمل می کند؟ کدام ها بیشترین هزینه را می برند؟ ما چگونه آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می کنیم؟</p>	<p><b>جریان درآمد</b></p> <p>به چه بهایی مشتریان ما واقعا پول می دهند؟ آنها هم اکنون چه بهایی می پردازند؟ آنها هم اکنون چگونه بها را می پردازند؟ ترجیح می دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می رساند؟</p>	
 <p><b>ساختار هزینه ها</b></p> <p>مهم ترین هزینه های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟ گرانترین منابع اصلی کدامند؟ گرانترین فعالیت های اصلی کدامند؟</p>				



# Google

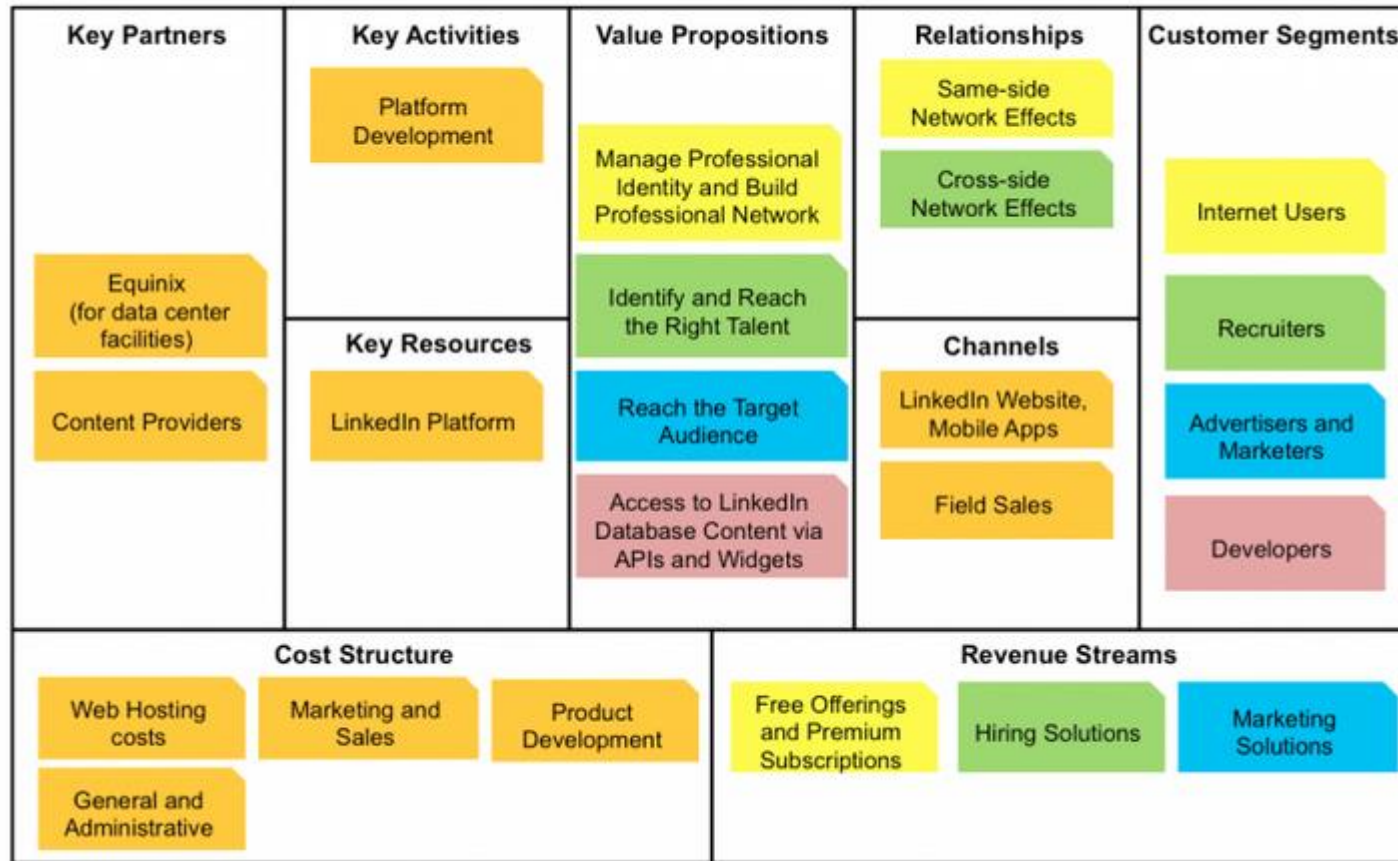
## بوم مدل کسب و کار (BMC) گوگل

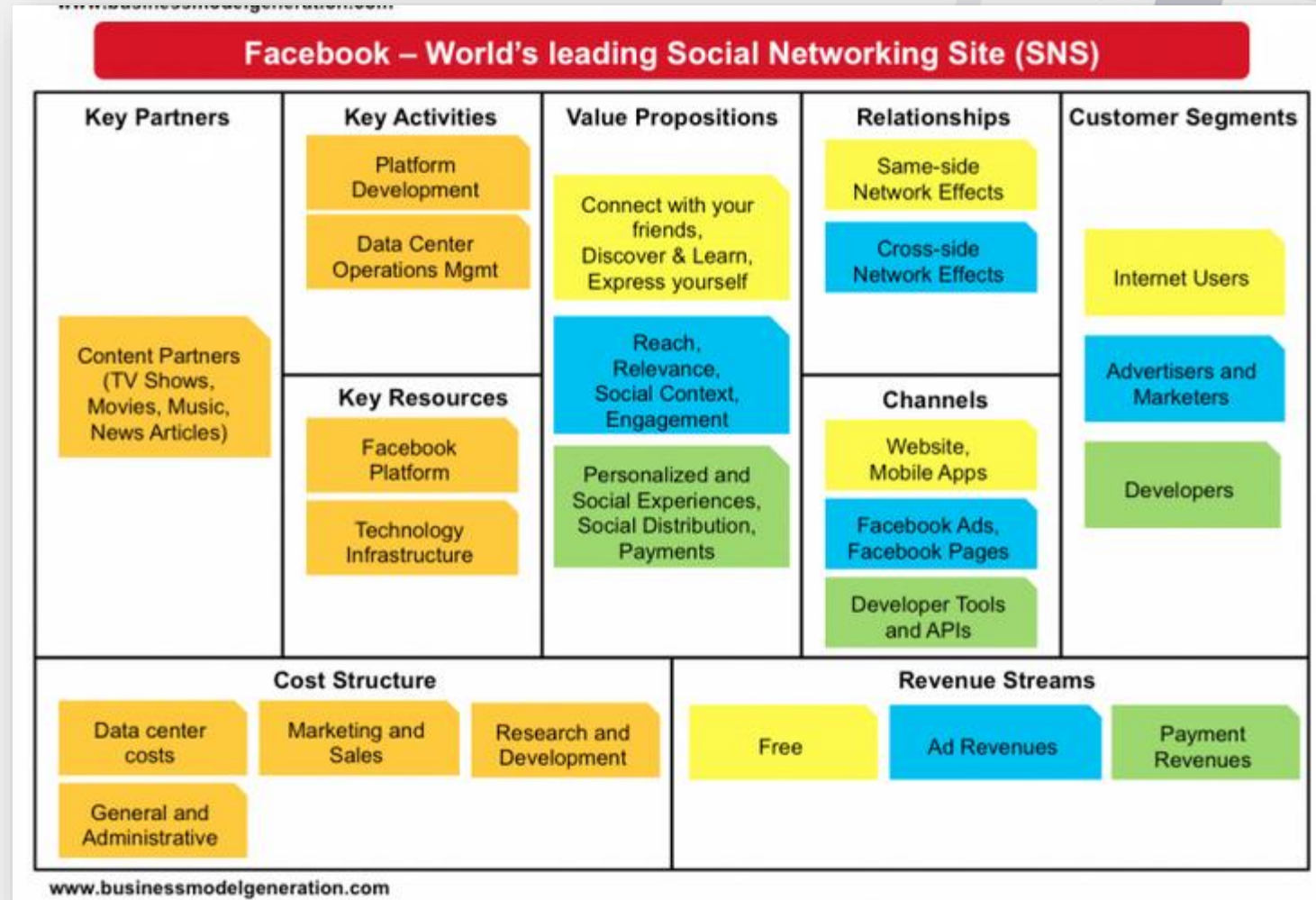






## LinkedIn – World's Largest Professional Network





هر محصول یا فناوری می تواند به پنج، ده،  
بیست مدل کسب و کار متفاوت برسد.



**بازار**  
Cafebazaar.ir



تحلیل و بررسی بوم مدل کسب و کار کافه بازار، مثالی برای استارتاپ ها

## جزء اول: بخش های مشتریان (CUSTOMER SEGMENTS)

کافه بازار چند بخش مشتری مجزا دارد:

- مشتریان؛ افرادی هستند که ابزارهای هوشمند اندرویدی دارند،
- برنامه نویسان اندروید که دنبال درآمدزایی هستند
- صاحبان کسب وکارها که علاقه دارند تبلیغات هدفمندی بر روی محصولات شان داشته باشند.

## جزء دوم: ارزش های پیشنهادی (VALUE PROPOSITION)

شما بعنوان یک دارنده گوشی اندرویدی چرا اصلاً کافه را، بر روی گوشتان نصب می‌کنید...

□ بومی بودن این اپلیکیشن امکان دسترسی به ابزار ها و اپهای ایرانی را فراهم می‌کند. پلتفرمی که کافه بازار فراهم کرده، دسترسی به محتوای فارسی، اپهای فارسی، امکان پرداخت آنلاین، و... فراهم شده؛

مسئله را از دیدگاه برنامه نویسان در نظر بگیریم، چرا برنامه نویس ها علاقه دارن که اپهای خود را در بستر کافه بازار منتشر نمایند! ...

□ کافه بازار این امکان رو برایشان فراهم کرده که اپلیکیشن آن ها در معرض دید کاربران ایرانی قرار بگیرد و این مسئله باعث درآمدزایی آن ها بشود.

## جزء سوم: کانال های توزیع (CHANNELS)

کافه بازار ارزش پیشنهادی را از چه طریقی به مشتریان می رساند؟  
شما بعنوان کاربر چطور می توانید به محتوای بومی و اپ های ایرانی دسترسی داشته  
باشید؟

- ❖ اپلیکیشن کافه بازار
- ❖ وبسایت کافه بازار
- ❖ API های برنامه نویسی
- ❖ پنل وب کافه بازار ویژه برنامه نویسان.

کافه بازار چطور مشتریان را حفظ می کند و آن ها را افزایش می دهد و چه ایده هایی برای افزایش رضایت آنها دارد ...

بخش پشتیبانی قوی دارد

جشنواره ها و تخفیف هایی که ارائه می دهد

واژه های بکار برده شده در این اپلیکیشن (استفاده از کلمات خودمانی)

بخش پشتیبانی برای برنامه نویس ها؛

برنامه ویژه بنام پنجشنبه بازار که در این برنامه از برنامه نویس هایی که با این مجموعه همکاری کردن دعوت به عمل می آید، کارگاه های آموزشی و سخنرانی های ویژه ای در راستای ارتقای سطح عملی آنها برگزار می شود و از برنامه های منتخب تقدیر می شود



## جزء پنجم: جریان های درآمدی (REVENUE STREAMS)

کافه بازار یک پلتفرم هست و مدل اصلی درآمدش این است که درصدی از فروش اپلیکیشن های موبایل را دریافت می کند! این مدل، مدل ۳۰ به ۷۰ است، یعنی به ازای هر فروش، ۳۰ درصد سهم کافه بازار و ۷۰ درصد سهم تولیدکننده است. مدل های درآمدی دیگری هم در کافه بازار هست، مثلاً سیستم تبلیغات عددی

## جزء ششم: منابع کلیدی Key RESOURCES)

کافه بازار برای اینکه سرپا بماند، نیاز به چه منابعی دارد؟ مهم ترین منابع کافه بازار شامل موارد زیر است:

نیروهای انسانی، برنامه نویسان، مدیران، بازاریابان، بخش پشتیبانی و...

پول، حقوق کارمندان، تبلیغات، انواع پروموشن ها و...

مکان: دفتری، تا تیم کافه بازار در اون جمع بشوند و کار کنند!

تجهیزات، کامپیوتر، سرور، میز، صندلی،

یک سری حق امتیازها، مثل برند کافه بازار و ...

پلتفرم نرم افزاری و سیستم طراحی شده برای هماهنگی بین اعضا

## جزء هفتم: فعالیت های کلیدی (Activities key)

حال این نکته را باهم بررسی کنیم که چه فعالیت های کلیدی برای راهبری کسب و کارکافه بازار نیاز است؟

این فعالیت ها را در نظر بگیرید:

استخدام کردن نیروهای انسانی متخصص و مدیریت آن ها

توسعه پلتفرم نرم افزاری وب و اپلیکیشن

بهینه سازی سرورها

مدیریت بازار و تبلیغات و تحلیل های رفتار مصرف کننده

فراهم کردن محیطی برای سهولت کار تیمی

تهیه تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری مناسب

بررسی مسایل حقوقی کسب و کار و جلوگیری از چالش ها

## جزء هشتم: شرکای کلیدی (Key PARTNERSHIPS)

شریک کسی هست که یک سری از فعالیت های کلیدی شما را بهتر از شما انجام می دهد، یا اینکه برخی از منابع شما رو می تواند سریع تر تامین کند !

شاید رسانه هایی که در زمینه معرفی اپلیکیشن های موبایل با کافه بازار همکاری می کنند جزو شرکای کلیدی آن باشند،

یا اینکه شرکت سرمایه گذاری، سرمایه ای را برای کافه بازار تامین کرده باشد، یکی از شرکای کلیدی اش باشد.

شاید یک شرکت پهنای باندش را تامین کند و یا یک نهاد دولتی از آن در راستای حمایت از کارآفرینی حمایت ویژه ای بنماید.

این ها همه می توانند جزو شرکای کلیدی کافه بازار قرار بگیرند.

## جزء نهم: ساختار هزینه ها (COST STRUCTURE)

همه این مواردی که توضیح داده شد، نیازمند پول و هزینه است.

کافه بازار دو دسته هزینه اصلی دارد:

یکسری هزینه های ثابت، مثلاً اجاره مکانی که تیم کافه بازار در اون مستقر هستند، یا حقوق کارمندان، این هزینه ها همیشه هستند چه کافه بازار یک کاربر داشته باشید، چه ۱۸ میلیون کاربر!

یکسری هزینه ها متغیر هستند، که بسته به بزرگ شدن سایز کافه بازار تغییر می کنند، مثلاً با رشد داندوها هزینه پنهان باند زیادتر می شود! این هزینه ها به میزان استفاده و تعداد مشتریان کافه بازار خیلی وابسته هست.

درکل هزینه های یک کسب و کار هزینه های مشخص و معینی است: هزینه نیروی انسانی، اجاره، راه اندازی اولیه، خرید تجهیزات، هزینه توسعه پلتفرم و...

یک

کارآفرین، در آغاز کار، به صورت سیستماتیک به دنبال طراحی و آزمودن مدل‌های کسب‌وکار است.

دو

کارآفرین، در آغاز کار، با مدل‌های کسب‌وکار متفاوت بازی می‌کند تا به مدلی عالی دست پیدا کند.

سه

کارآفرین، پیش از ساختن سازمان، فرضیات مدل کسب‌وکار خود را با مشتریان می‌آزماید.

- مدل کسب‌وکار مهم است، نه طرح
- وقت بگذارید به حالت‌های مختلف فکر کنید
- ایده مدل کسب‌وکار شما تنها مجموعه‌ای از فرضیات است
- تا زمانی‌که از مدل کسب‌وکار خود مطمئن نشده‌اید شرکتتان را برپا نکنید





نام پروژه: \_\_\_\_\_  
 تاریخ: \_\_\_\_\_

<p>بخش مشتریان</p> <p>۲</p> <p>پذیرندگان آخربین</p>	<p>برتری مطلق</p> <p>۵</p> <p>کاتال</p> <p>۹</p>	<p>ارزش پیشنهادی یکتا</p> <p>۳</p> <p>ظهور سطح بالا</p>	<p>راه حل</p> <p>۴</p> <p>سنجش های کلیدی</p> <p>۸</p>	<p>مسئله</p> <p>۱</p> <p>جایگزین های موجود</p>
<p>جریان در آمد</p> <p>۶</p>		<p>ساختار هزینه ها</p> <p>۷</p>		



**بوم نویای ناب**

نام پروژه
شماره

مساله	زادعل	ارزش پیشنهادی باک	نوعی مشتری	نوعی مشتری	نوعی مشتری
 <p>جایگزین های موجود</p>					

**۱. حداکثر ۳ مساله مهم را بنویسید**

- ساخت محصول/خدمات درست
- جلوگیری از اتلاف منابع

**۲. جایگزین های موجود**

- در حال حاضر مشتریان شما چگونه این مساله را حل می کنند

نام پروژه:

شماره:

تاریخ:

موضوع	زمان مورد نیاز	ارزش پیشنهادی و ریسک	اولویت بندی
<p><b>۱. مشتریان شما چه کسانی هستند؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اگر کاربر شما با مشتری شما متفاوت است، تعیین کنید</li> <li>• اگر چند نوع مشتری دارید، برای هر کدام یک بوم بنویسید</li> </ul>			
<p><b>۲. پذیرندگان آغازین</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افرادی که به آن‌ها دسترسی دارید</li> <li>• ویژگی‌های خاص دارند و به یکدیگر در ارتباطند</li> <li>• برای حل مشکلشان به دنبال راهکار مناسب هستند</li> </ul>			

بخش مشتریان



پذیرندگان آغازین

## چرخه عمر پذیرش فناوری



مطالعه بیشتر:  
گذر از پرتگاه- جفری مور

جفری مور (Geoffrey Moore) در کتاب **گذر از پرتگاه (crossing the chasm)** مفهوم **”چرخه عمر پذیرش فناوری”** را بیان کرد.

اقشار مختلفی که در طول رشد استارت‌آپ‌ها به جمع مشتریان می‌پیوندند :

### **نوآوران :**

این افراد به دنبال فناوری‌های جدید هستند و معمولاً به دلیل علاقه فراوانی که به فناوری دارند جذب محصولات جدید می‌شوند. این افراد نوجوانان و جوانان می‌باشند دارای قدرت ریسک بالایی هستند و با نوجویان دیگر به شدت در ارتباط هستند. (جمعیت ۲,۵٪)

### **پذیرندگان آغازین :**

دومین دسته از افرادی هستند که از فناوری و محصولات جدید به دلیل مزیت‌های خوبی که دارد استقبال می‌کنند. این دسته نیز از نوجوانان و جوانان تشکیل می‌شود و دارای قدرت ریسک و طبقه اجتماعی بالایی هستند. (جمعیت ۱۳,۵٪)

### اکثریت پیشگام :

این دسته از افراد پس از مدت زمان بیشتری نسبت به دو دسته قبلی به فناوری و محصولات جدید اعتماد می کنند اما توقع آنها از دسته قبلی بالاتر بوده و منتظر می مانند کمبود های احتمالی محصول برطرف شود. این افراد با پذیرندگان آغازین در ارتباط هستند. (جمعیت ۳۴٪)

### اکثریت پیرو :

این دسته معمولا بعد از اینکه بیشتر از نصف جامعه یک فناوری و محصول جدید را پذیرفتند از آن استفاده می کنند. در طبقه اجتماعی متوسط به سمت پایین هستند. آنها با دیگر افراد اکثریت پیرو و همچنین افراد دسته اکثریت پیشگام در ارتباط هستند. (جمعیت ۳۴٪)

### دیر پذیران :

افراد این دسته آخرین اشخاصی هستند که فناوری را می پذیرند. این افراد از تغییر متنفر هستند و معمولا روی سنت ها تمرکز می کنند. همچنین این افراد در طبقه اجتماعی ضعیف قرار دارند و از دسته های دیگر پیرتر می باشند و فقط با دوستان نزدیک و فامیل در تماس هستند. (جمعیت ۱۶٪)

نام پروژه: \_\_\_\_\_

نام: \_\_\_\_\_

شماره: \_\_\_\_\_

بوم نوپای ناب

<p>پیش‌زمینه</p> <p>مقدمه</p>	<p>ارزش پیشنهادی یکتا</p> <p>بوم نوپای ناب و ارزش پیشنهادی یکتا</p> <p>بوم نوپای ناب و ارزش پیشنهادی یکتا</p>	<p>مزایای رقابتی</p> <p>تفاوت</p>	<p>بازار هدف</p> <p>بوم نوپای ناب</p>
<p>ساختار هزینه</p> <p>ساختار هزینه</p>	<p>ساختار هزینه</p> <p>ساختار هزینه</p>	<p>ساختار هزینه</p> <p>ساختار هزینه</p>	<p>ساختار هزینه</p> <p>ساختار هزینه</p>

در یک جمله بگویید چرا متفاوت هستید و ارزش توجه کردن دارید؟

نام پروژه*		بوم نوپای ناب		
مسئله	راه حل	ارزش پیشنهادی و کانال	برتری کانال	بخش مشتری
مسئله	<p><b>راه حل</b></p> <p>یک راه حل نوپای ناب است که...</p>  <p>ساختار کلیدی</p>	ارزش پیشنهادی و کانال	برتری کانال	بخش مشتری
چگونگی حل مشتری	<p>چگونگی حل مشتری</p>	<p>ارزش پیشنهادی و کانال</p>	<p>برتری کانال</p>	<p>بخش مشتری</p>
ساختار هزینه ها		جرمان هر کانال		

• چگونه مساله را برای مشتری حل می کنید؟  
 • محصول/خدمات شما چگونه مشکل مشتری را حل می کند؟  
 • MVP یا Minimum Valuable Product

## MVP

در روند تولید محصول، محصول حداقلی قابل حیات (MVP) به محصولی گفته می‌شود که در مقابل ریسک تولید ضریب بازگشت سرمایه بالایی دارد. این اصطلاح توسط فرانک رویین و ایجاد شد و توسط استیو بلنک و اریک رایز مورد استفاده گسترده قرار گرفت.

یک MVP شامل ویژگی‌ها و امکانات اصلی است که بدون آن محصول عملاً توانایی پاسخ‌گویی به نیازهایی را که بر اساس آن طراحی شده است نخواهد داشت. یک MVP محصول مینمال شده نیست، بلکه یک استراتژی و پروسه برای تولید محصولی است که قابلیت فروش به مشتریان را داشته باشد. MVP چرخه‌ای شامل ایده‌پردازی، تولید پروتوتایپ، پرزنتیشن، جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل است. این پروسه تا زمانی که منجر به تولید محصولی شود که مطلوب بازار بوده و یا به دستیابی به این تلقی که محصول امکان حیات ندارد ادامه می‌یابد.

### اهداف:

- امکان تست پیش‌فرض‌های محصول با حداقل منابع
- سرعت بخشی در یادگیری
- کاهش زمان پروسه مهندسی محصول
- آرایه محصول به مشتریان در سریعترین زمان ممکن
- تولید نسخه پایه برای محصولات بعدی



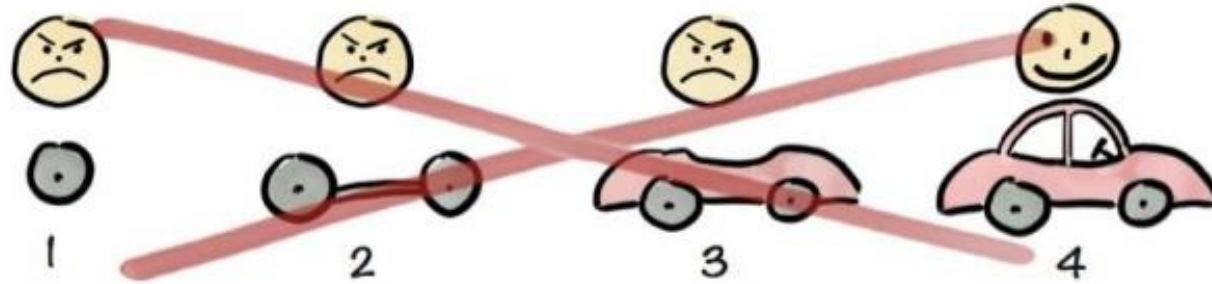


**MVP** (کمینه محصول پذیرفتنی) : **کوچکترین** محصولی است که شما می توانید با ساخت آن برای مشتری **ارزش** تولید کنید.  
(همچنین باید گفت محصولی که مشتری حاضر به پرداخت پول برای آن باشد)

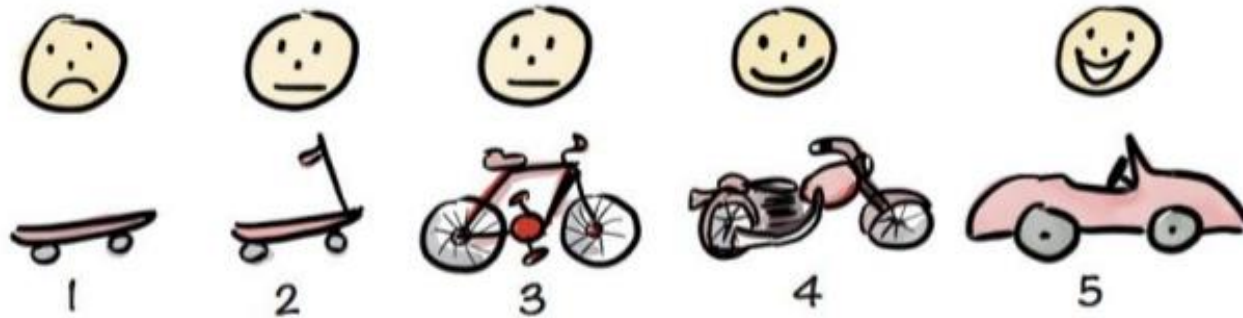


Customer Interviews — مصاحبه با مشتری  
 Demos — دمو محصول  
 Teaser Pages — تیزر تبلیغاتی  
 Smoke Tests — تست دود نرم افزار  
 Release 1.0 — ورژن ابتدایی محصول  
 Concierge MVP — ام وی پی دربان  
 Wizard of Oz MVP — ام وی پی پادشاه شهر اوز

اینجوری نه!



اینجوری!



by Henrik Kniberg



MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

## بوم نوپای ناب

نام پروژه

شماره

تاریخ

- چه چیزی دارید که دستیابی به آن سخت یا امکان ناپذیر است؟
- قابل کپی برداری نباشد، انحصاری باشد

ارزای مطلق  
۵

# می دونم

معمولا کسب و کارها در ابتدا همچین چیزی ندارن

نام پروژه: \_\_\_\_\_

بوم نوپای ناب

بازرسی مشتری	بازرسی بازار	ارزش پیشنهادی و کانال	زنجیره تامین	مسئله
<h2>از چه راه‌هایی از مشتری پول می‌گیرید؟</h2> <p>فروش محصول؟ اجاره محصول؟ فروش حق استفاده؟ یا؟</p>				
ساختار هزینه‌ها			جریان در آمد	

۶

نام پروژه: \_\_\_\_\_

بوم نوپای ناب

مسئله	راه حل	ارزش پیشنهادی و کلا	برتری ساختار	بافتن مشتری
	ساختارهای کلیدی		کدام	
مکانیسمهای نوپا		نوع و سطح نوپا		بهره‌های کلیدی

**هزینه‌ها**

- ثابت
- متغیر

**هزینه‌های متغیر بر اساس میزان تولید تغییر می‌کند اما ثابت نه!**

ساختار هزینه‌ها

جرم‌ها




نام پروژه:

تاریخ:

بخش مسئول	بررسی کننده	ارزش پیشنهادی کار	بررسی کننده	بخش مسئول
<h2>عدهای کلیدی که به شما میگویند کسب و کارتان چگونه پیش می رود؟</h2>				
سازمان	سازمان	سازمان	سازمان	سازمان
<h3>سنجهای کلیدی</h3> 				
سازمان	سازمان	سازمان	سازمان	سازمان
جزایر مرکزی		جزایر مرکزی		
<h2>روی یک معیار (سنجه) تمرکز کنید و بقیه رو بیخیال شین!</h2>				

بوم نوپای ناب نام پروژه

از چه راه‌هایی به مشتری دسترسی دارید؟

<p><b>درون‌گرا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بلاگ</li> <li>• SEO</li> <li>• کتاب الکترونیکی</li> <li>• مقاله</li> <li>• وبینار</li> </ul>	<p><b>برون‌گرا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SEM</li> <li>• تبلیغات چاپی</li> <li>• تبلیغات تلویزیونی</li> <li>• نمایشگاه</li> <li>• تماس تلفنی</li> </ul>	<p>کتاب</p> 
--	---	---

<p><b>برگه جدید</b> <b>مساله</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مشکلات مربوط به درخواست تاکسی هنگام نیاز</li> <li>مشکلات رزرو تاکسی از قبل</li> <li>عدم امکان شناسایی راننده و میزان فرسودگی اتومبیل از قبل</li> <li>عدم امکان پرداخت کرایه از طریق کارت های بانکی</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ردیابی موقعیت مکانی از طریق اپ و سوار کردن مسافر در کمترین زمان</li> <li>امکان شناسایی و مشاهده عکس راننده، امتیاز، پلاک و مدل اتومبیل</li> <li>امکان پرداخت کرایه از طریق اپ موبایل</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>ارزش پیشنهادی یکتا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>امکان سفری راحت، ایمن و با قیمتی معقول از نقطه A به نقطه B با یک کلیک در app، برای شهروندان لندن</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>برتری مطلق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>۴۰ هزار راننده فعال</li> <li>آگاهی برند ۸۴ درصدی میان بزرگسالان در سال ۲۰۱۶</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>بخش مشتریان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>جوانان که ۳۰ درصدشان بین ۱۸ تا ۲۴ سال هستند</li> <li>میان سالان بین سنین ۲۵ تا ۴۴ سال که ۲۶ درصدشان از شهروندان لندن و گردشگران هستند.</li> </ul>
<p><b>برگه جدید</b> <b>جایگزین های موجود</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از تاکسی های کابین سیاه و تلفنی</li> <li>وسایل نقلیه عمومی</li> <li>وسایل نقلیه شخصی</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>سنجه های کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اپ های نصب شده</li> <li>حساب های کاربری ایجاد شده</li> <li>سفرهای رزرو شده</li> <li>کاربران مراجعه کننده</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>مفهوم سطح بالا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مثل تاکسی ولی ارزان تر، آسان تر و امن تر</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>کانال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>روابط عمومی</li> <li>ارجاع ها، دعوت از دوستان و دریافت تخفیف</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>پذیرندگان آغازین</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>گردشگران آمریکایی که اپ را باز می کنند</li> <li>متخصصان ثروتمند و پر مشغله</li> </ul>
<p><b>برگه جدید</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام و مدیریت رانندگان</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بازاریابی، روابط عمومی و هزینه های حقوقی</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b> <b>ساختار هزینه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>زیرساخت و توسعه فناوری اطلاعات</li> </ul>	<p><b>برگه جدید</b></p>	<p><b>برگه جدید</b> <b>جریان های درآمدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>۲۵ درصد از کرایه یا توجه به مسیر و زمان بیکاری</li> </ul>







MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR



## Goal

Focus

Benchmarks

## Strategy

Target market

Value proposition

## Tactics

Product

Service

Brand

Price

Incentives

Communication

Distribution

## Implementation

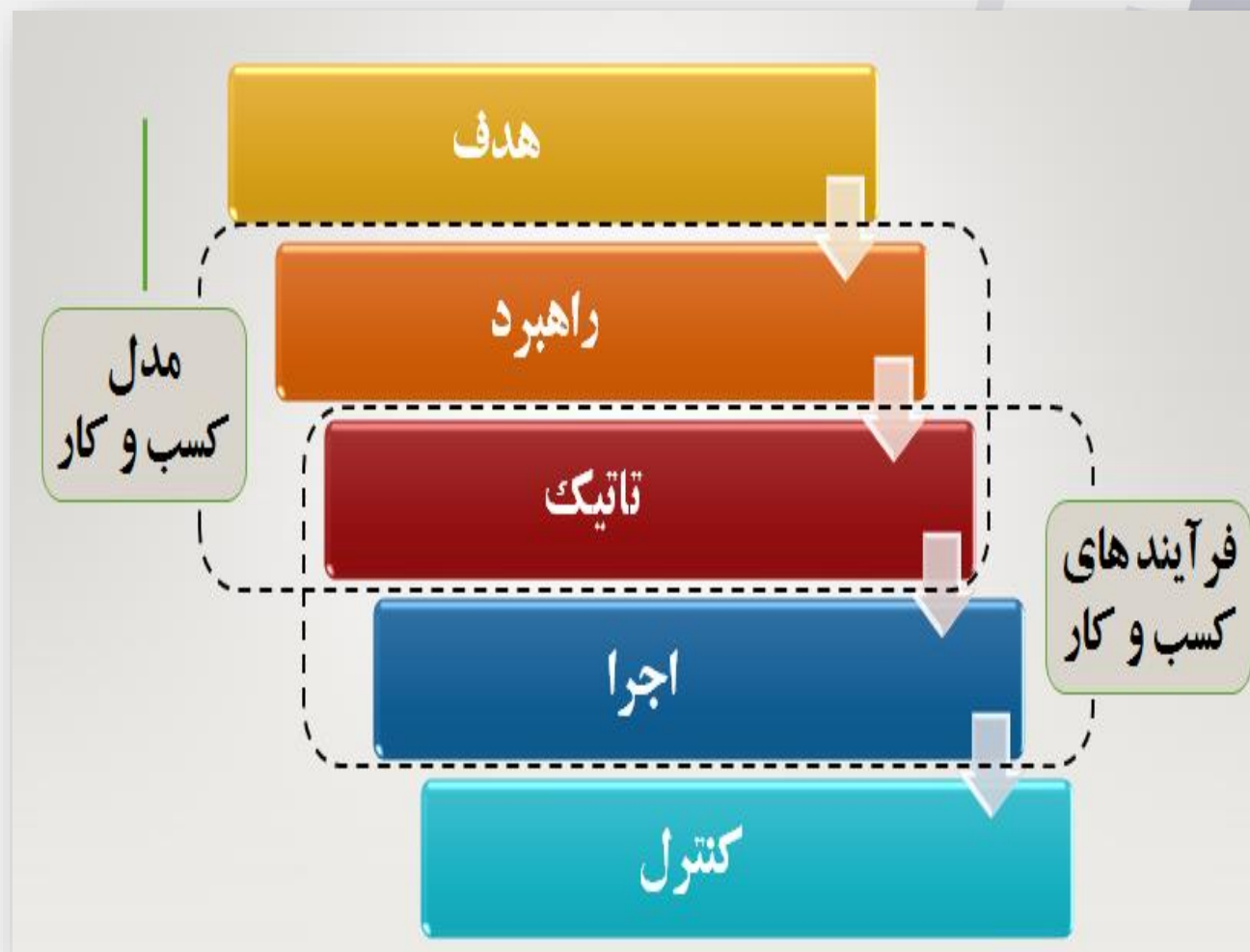
Development

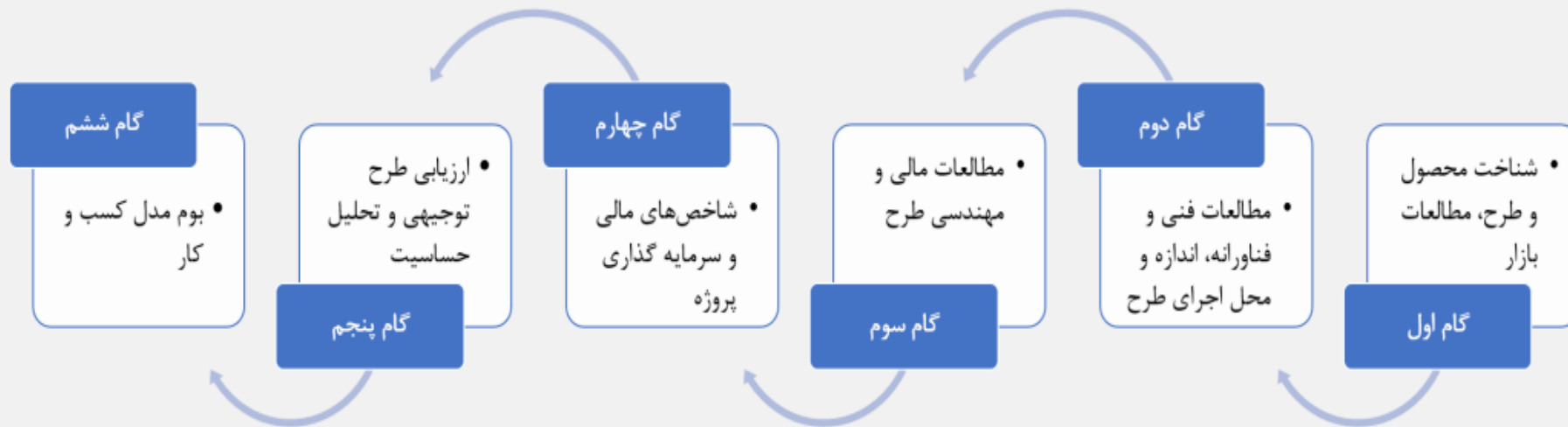
Deployment

## Control

Performance

Environment





## دوازده دلخوری سرمایه‌گذاران از استارت‌آپ‌ها

- ۱ درک مناسبی از نقش بازار و رقابت در شرکت‌های بزرگ (مثلا تعامل با گروه‌های سیاسی) ندارند.
  - ۲ برای مدیریت سرمایه معنوی ارزش قائل نیستند یا آن را خیلی زیاد قیمت‌گذاری می‌کنند.
  - ۳ فرهنگ سازمانی رفاقتی-خانوادگی دارند و حدود مسئولیت افراد روشن نیست.
  - ۴ برای کنار آمدن با یک برند بزرگ بیشتر از ارتقای برند خودشان تلاش می‌کنند.
  - ۵ برای ثبات مالی به دام بهره وام‌های بانکی می‌افتند و لذا اغلب بدهکارند.
  - ۶ برای تعامل و همکاری با شرکت‌های بزرگ به دنبال رابطه و پارتنری هستند.
  - ۷ در برابر سهامداران تواضع ندارند و ارزش ایده را بیشتر از سرمایه میدانند.
  - ۸ مدیریت را در برند کت و شلوار و میز و منشی خلاصه می‌کنند!
  - ۹ به سرمایه‌گذاران شک دارند و با آن‌ها مرموز رفتار می‌کنند.
  - ۱۰ با دانستن چند نکته ادعای «همه چیز دانی» می‌کنند.
  - ۱۱ برای محافظت از برند خود دچار تردید هستند.
  - ۱۲ تیم کامل فناورانه ندارند.
- 

## ترفندهای کاهش ریسک در استارت‌آپ‌ها



مشتری مداری  
چابکی سازمانی  
تعیین مأموریت  
نگاه سرمایه‌ای به تیم  
داشتن استراتژی ریسک  
استفاده بهینه از منابع موجود  
سرمایه‌گذار اولیه را جایزه بدانید  
استفاده از ظرفیت استارت‌آپ‌های دیگر

## چرا استارت‌آپ‌ها به نتیجه مطلوب نمی‌رسند؟!

شرکت‌های بزرگ در حال افزایش سرمایه‌گذاری روی واحدهای نوآور هستند. نکته جالب این است که حدود ۶۰٪ خریدهای آن‌ها شامل استارت‌آپ‌ها هستند. اغلب اینها در ۵ سال گذشته ایجاد شده‌اند. به عبارت دیگر شناخت مکانیزم‌های نوآوری و محاسبه آن در هزینه ریسک سازمانی بیشتر شده. لذا مسیر انتقال نوآوری بین استارت‌آپ و موسسات بزرگ با سهولت بیشتری صورت می‌پذیرد. در نتیجه خرید شرکت‌های کوچک اروپایی توسط برندهای بزرگ در دهه گذشته ۲۲ برابر شده است.

پژوهش جالبی اخیراً در مجله IESE با عنوان “نوآوری باز؛ مقیاس‌سازی و تحکیم واحد ریسک” منتشر شده است. این پژوهش بر اساس مصاحبه با ۴۶ کارشناس فعال در حوزه نوآوری، ریسک فعالیت یک استارت‌آپ را بررسی کرده است.

مهمترین نتیجه این بررسی این است: هرچه یک استارت‌آپ عمر بیشتری پیدا می‌کند با عناصر و عمق **ریسک** بیشتری روبرو می‌شود.





کارآفرینی اجتماعی عملی است که کارآفرین اجتماعی انجام می‌دهد. کارآفرین اجتماعی فردی است که یک مشکل اجتماعی را تشخیص می‌دهد و از مفاهیم کارآفرینی برای سازماندهی، ایجاد، و مدیریت سرمایه برای ایجاد تغییر استفاده می‌کند. در حالی که کارآفرینان تجاری معمولاً به بررسی بازدهی و سود بازگشتی می‌پردازند، کارآفرینان اجتماعی معمولاً گروه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی ایجاد می‌کنند. (به کارآفرین نیز نگاهی بیاندازید) کارآفرین اجتماعی به حل مشکلی می‌پردازد که واقعاً مشکل جامعه است و برای حل آن تقاضایی وجود دارد. قرار است برای حل مشکل محصولی تولید شود. این محصول می‌تواند خدمات اجتماعی باشد یا یک محصول تولیدی مثل سلول‌های خورشیدی (مثال استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر)

محصول هر چیزی که هست باید بازاری داشته باشد و حداقل بخشی از جامعه علاقمند به استفاده از آن باشند و علاقه‌ای برای پرداخت هزینه‌های محصول وجود داشته باشد؛ قرار نیست کارآفرین اجتماعی علاقه‌ای نشان دهد و محصولی تولید کند که واقعاً مورد نیاز جامعه نیست.

اصطلاح کارآفرین اجتماعی تنها در ۱۰ تا ۱۸ سال اخیر رواج یافته است اما مثال‌های کارآفرینی اجتماعی سابقه‌ای طولانی‌تر دارد. فلورانس نایتینگل (مؤسس اولین مدرسه پرستاری و توسعه دهنده پرستاری امروزی) از مثال‌های این قبیل افراد هستند.

## بررسی انواع ساختارهای تجاری و اصول مالی آن ها

هدف این بخش بحث در مورد انواع اصلی نهادهای تجاری و چگونگی جذب سرمایه اولیه است. انواع مختلف از سازمان عبارتند از:

### مشاغل انحصاری

مشاغلی هستند که متعلق به یک شخص هستند. این مشاغل به طور کلی **مشاغلی کوچک** هستند. صاحب مشاغل **مسئولیت نامحدودی** در **قبال بدهی های شغلی** خود خواهد داشت و در صورت بروز اشتباه در امور ، حتی ممکن است مجبور شود خانه خود را بفروشد تا بدهی های شغلی را تسویه کند. سرمایه این نوع مشاغل توسط **مالک** تأمین می شود و همچنین ممکن است سرمایه از طریق و از طریق بانک تأمین شود.

## مشارکت

مشاغلی هستند که متعلق به دو یا چند نفر هستند که سرمایه آن شغل را تأمین می کنند. سه نوع مشارکت اصلی وجود دارد:

- **مشارکت های عمومی:** در جایی که شرکا به طور مشترک و همراه با هم در قبال بدهی ها مشارکت و مسئولیت دارند.
  - **مشارکت محدود:** در مواردی که یک یا چند شریک عام و یک یا چند شریک محدود وجود دارد که مسئولیت آنها به یک مبلغ مشخص محدود می شود.
  - **مشارکت با مسئولیت محدود (LLP):** جایی که شرکا مسئولیت محدود دارند. یک شریک در LLP مسئولیت بدرفتاری یا سهل انگاری شریک دیگر را ندارد.
- مشارکت ها نیز می توانند از بانک ها و سایر موسسات وام دهنده سرمایه دریافت کنند. یکی از معایب مشارکت عمومی این است که اگر سایر شرکا قادر به انجام مسئولیت خود نباشند ، ممکن است یک شریک مجبور به پرداخت تمام بدهی های مشارکت باشد.

## شرکت‌ها

شرکت‌ها مشاغلی با مسئولیت محدود هستند که شخصیت حقوقی جداگانه‌ای از صاحبان آنها (سهامداران) دارند. در صورت از بین رفتن شرکت، مسئولیت سهامداران محدود خواهد شد. شرکت‌ها در انواع سهامی خاص و سهامی عام وجود دارند.

یک مزیت عمده شرکت، محدودیت تعیین شده برای کارکنان در برابر مسئولیت سهامداران در صورت از بین رفتن شرکت است.

مزایا و معایبی برای هر نوع سازمان وجود دارد و هر نوع سازمان ارتباطی با روشهای مالی اتخاذ شده و حسابداری و مالیات خواهد داشت.





نوع شرکت	حداقل تعداد شرکا (یا سهام‌داران و اعضا)	حداقل سرمایه برای تشکیل	ساختار مدیریتی شرکت	دوره انتخاب مدیرعامل و مدیران	شرایط هیأت مدیره یا مدیر
سهامی خاص	حداقل سه سهام‌دار	صد هزار تومان	مجمع عمومی + هیأت مدیره + بازرس	حداکثر دو سال	حداقل سه عضو هیأت مدیره
سهامی عام	حداقل ۵ سهام‌دار	پانصد هزار تومان	مجمع عمومی + هیأت مدیره + بازرس	حداکثر دو سال	حداقل پنج عضو هیأت مدیره
با مسئولیت محدود	حداقل ۲ نفر	بدون حداقل	مجمع عمومی + مدیر	بدون محدودیت	حداقل یک نفر مدیر از بین شرکا یا دیگران
تضامنی	حداقل ۲ نفر	-	مدیر یا مدیران	بدون محدودیت	حداقل یک نفر مدیر از بین شرکا یا دیگران
نسبی	حداقل ۲ نفر	-	مدیر یا مدیران	بدون محدودیت	حداقل یک نفر مدیر از بین شرکا یا دیگران

<http://gozareha.com>





## اسمش مهم نیست!

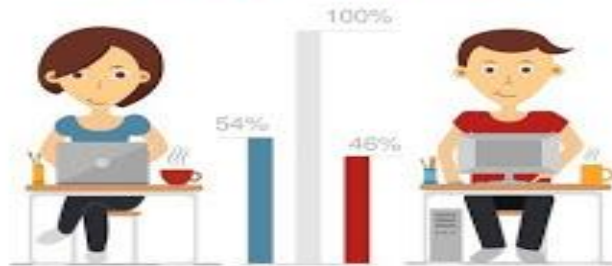
خواه آن را فریلنس (Freelance) بنامید و خواه کار پروژه‌ای و خواه خویش فرما و خواه آزادکار، آنچه مهم است این است که این نوع کار در جهان رو به افزایش است. گرافیکست است و در خانه برای جاهای مختلف کار می‌کند. اتاق کوچکی دارد و یک کامپیوتر و یک گوشی موبایل و مسئولیت اکانت چند شرکت در شبکه‌های اجتماعی را به عهده گرفته است. در خانه است و برای شرکتهای مختلف محتوای تبلیغاتی تولید می‌کند. استراتژی محتوای یک یا چند شرکت تحت مدیریت اوست. اما فقط هفته‌ای یک بار آن هم در غالب یک قرارداد کوتاه مدت به شرکتها رفت و آمد می‌کند.



## اینفوگرافی فریلنسرها

1 UNITED STATES 2 INDIA 3 PAKISTAN 4 UKRAINE 5 UNITED KINGDOM

### ۱- درصد زنان و مردان فریلنسر



### ۲- درصد فریلنسرها در نقاط مختلف دنیا



### ۳- زمینه فعالیت فریلنسرها



### ۴- محل کار فریلنسرها



### ۵- زمان کار و استراحت متغیر فریلنسرها





خود فریلنسرها، آزادی خودشان را دوست دارند. انعطاف پذیری زمانی که از ارزش‌های نسل جدید است در این شیوه کار قابل دستیابی است.

دولت از فریلنسرها استقبال می‌کند. اینها برای خودشان کارآفرینی کرده‌اند و بار ایجاد شغل را لااقل برای خود از دوش دولت برداشته‌اند. آنها طلبکار دولت نیستند و اتفاقاً می‌توانند خدمتگزاران خوبی برای اقتصاد کشورشان باشند.

کسب و کارها از فریلنسرها استقبال می‌کنند. چون باعث می‌شوند که ظرفیت‌های خود را بدون ایجاد تعهدهای عمیق و بلندمدت (که قانون کار هم آنها را جدی‌تر می‌کند) توسعه دهند.



## ابتدای کار فریلنسری...

- 🔦 ارائه خدمات فریلنسری را از دوستان، اقوام و آشنایان شروع کنید.
- 🔦 از انجام دادن کار با هزینه کم و حتی رایگان در ابتدای کار نترسید.
- 🔦 هر سفارشی که دریافت می کنید را با بهترین کیفیت انجام دهید.
- 🔦 از شبکه های اجتماعی رایگان برای تبلیغ کار خود استفاده کنید.





## برای پروژه خود نیروی متخصص استخدام کنید

هزاران فریلنسر در پونیشا آماده کار برای شما هستند

همین امروز شروع کنید

پروژه چطور کار می کند <



**پارس فریلنسر :: پلتفرم استخدام و کاریابی ، سفارش خدمات و برونسپاری پروژه ها**

در جستجوی کار و کسب درآمد از مهارت های خود هستید؟

فریلنسر (پیمانکار)

کارفرما (کارآفرین)

# سپاس از توجه شما

**امام علی علیه السلام :**

**العمل العمل ثم العتابة والاعتناء والاعتناء ثم الصبر والصبر ثم الودع والودع إن لكم نهاية فانتهاوا إلى نهايتكم**

**کار کنید و آن را به پایانش رسانید و در آن پایداری کنید ؛ آن گاه شکیبایی ورزید و پارسا باشید.**

**همانا شما را پایانی است ؛ پس، خود را به آن پایان رسانید.**