



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما السلام

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت بازرگانی



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت بازرگانی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت بازرگانی
۷	مشخصات کتاب
۷	طراحی عملیات مهندسی مجدد مدیریت سفارش
۱۱	جدول طبقه بندی علائم صنعتی و تجاری
۱۳	جودو ورزش ماندن مقابل رقبای بزرگ
۱۷	بازرگانی مرتبط
۱۹	نظام نوآوری در بخش بازرگانی
۲۲	راز موفقیت در بازار کار
۳۱	تجارت از دیدگاه اسلام
۵۲	چهار کلید موفقیت در کسب و کار خانوادگی
۵۵	تبلیغات بازرگانی در عصر اطلاعات
۵۸	استراتژی تجاری اسب تروا
۶۴	شرکت سونی
۶۷	بنگاههای کوچک و متوسط یونان
۷۲	تجارت خانوادگی
۷۴	مقدمه ای بر تئوریهای کسب و کار خانوادگی
۷۸	مدیریت تنوع؛ منبع جدید مزیت رقابتی
۸۳	الگوهای مناسب برای مدیریت کسب و کار
۸۸	راز بقای شرکت ها
۹۴	مدار فرصت
۹۷	سه دیدگاه رهبران تجاری چین
۹۸	بسته بندی های صادراتی ، فرصت یا تهدید

- دست‌اندازه‌های مدیریت واردات ۱۰۱
- درآمد عمومی-درآمد شرکت ۱۰۳
- فرهنگ کسب‌وکار در کشور ایتالیا ۱۰۵
- راهنمای تهیه طرح کسب و کار اثربخش ۱۰۸
- اسرار موفقیت در زندگی و تجارت ۱۱۴
- نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه فعالیت‌های اقتصادی کشور ۱۲۰
- سیستم بهنگام ۱۲۷
- معرفی رشته مدیریت بازرگانی ۱۳۲
- قوانین اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران ۱۳۶
- شرکت های تبلیغات بازرگانی ۱۳۷
- کارت بازرگانی ۱۳۹
- مدیریت اطلاعات بازرگانی ۱۴۰
- جهانی شدن و بازرگانی بین المللی ۱۴۵
- اتاق بازرگانی، آئینه تجارت یا ابزار قدرت؟ ۱۴۸
- بنگاه های کوچک و متوسط در کره جنوبی ۱۵۰
- نحوه برقراری روابط تجاری ۱۵۳
- سود دهی یک ایده بازرگانی ۱۵۵
- قوانین تجربی در تجارت و بازرگانی ۱۵۷
- مکانی مناسب برای کسب و کار ۱۵۸
- مرزهای کسب و کار ۱۶۰
- آشنایی با مفهوم نقطه تجاری ۱۶۳
- انبارداری ۱۶۵
- طرح کسب و کار ۱۶۹
- درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۷۲

مدیریت بازرگانی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت بازرگانی / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - بازرگانی

طراحی عملیات مهندسی مجدد مدیریت سفارش

supply chain managemnt ... مدیریت زنجیره تامین - مهندسی مجدد - مدیریت سفارش دکتر ناصر نعمت بخش -

استادیار دانشکده کامپیوتر دانشگاه اصفهان دکتر محمدعلی نعمت بخش - استادیار دانشکده کامپیوتر دانشگاه اصفهان علیرضا

عاملی کارشناسی ارشد مهندسی نرم افزار

چکیده امروزه شناسایی نیازهای مشتری و سعی در برآورده ساختن آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و سهم بسزایی در

موفقیت شرکت‌ها ایفا می‌کند. مدیریت زنجیره تامین از جمله راه‌کارهایی است که در صورت اجرای صحیح، می‌تواند به

شرکتها کمک نماید که تا حد زیادی خود را به منظور فوق نزدیک نمایند. هدف از انجام این تحقیق ارائه یک مدل بهینه جهت

افزایش کارایی مدیریت زنجیره تامین (مهندسی مجدد) می‌باشد. در این راستا مفهوم زنجیره تامین و مدیریت آن مورد بررسی

قرار گرفت، سپس براساس متدولوژی داوونپورت یکی از زیرفرآیندهای آن به نام «مدیریت سفارش» در یک شرکت تولیدی

بررسی شد. نتیجه بدست آمده آن بود که روند سفارش دهی مشتریان شبیه یک تابع توزیع نرمال بود. لذا بمنظور مهندسی مجدد

این فرآیند مدل جدیدی برای مدیریت سفارش پیشنهاد گردید که در آن می‌توان سفارشات آتی را پیش بینی نمود. در نتیجه

، کاهش قابل ملاحظه‌ای در فاصله زمانی مابین دریافت تا تحویل سفارش ایجاد گردید. در مرحله بعد، مدل پیشنهادی مورد پیاده

سازی قرار گرفت، سپس بمنظور ارزیابی مدل جدید، از یک ابزار نرم افزاری به نام (UPD:Ultimus Process Designer)

استفاده شد. جداول و نمودارهای بدست آمده پس از ارزیابی، گویای این نکته بودند که در فرآیند مدیریت

سفارش، در مراحل قبل و بعد از مهندسی مجدد، از نظر زمانی بهبود قابل ملاحظه‌ای بدست آمده است. کلیدواژه‌ها: مدیریت

زنجیره تامین - مهندسی مجدد - مدیریت سفارش ۱- مقدمه با گذشت زمان در سراسر دنیا سازمانها دریافته اند که فقط تغییرات

تدریجی راهگشای مشکلات کنونی سازمانها نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در

سازمان ایجاد شود. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را بانام مهندسی مجدد می‌شناسند. مهندسی مجدد روندی است که

در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرآیندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین سازمان از حالت وظیفه گرایی

به سوی فرآیند محوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه

رقابتی تر شدن سازمان می‌گردد. رویکردها و متدولوژی‌های متفاوتی توسط محققان برای مهندسی مجدد ارائه شده است.

امروزه متدولوژی‌های هم و چمپی و داوونپورت ازبقیه بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این تحقیق از متدولوژی داوونپورت

برای مهندسی مجدد فرآیند مدیریت سفارش در یک شرکت تولیدی استفاده شده است. در ادامه این مقاله ابتدا مفهوم مدیریت

زنجیره تامین و فرآیندهای اصلی آن مورد بررسی قرار گرفته، سپس مدل پیشنهادی برای فرآیند مدیریت سفارش پیاده سازی شده

و ارزیابی است. ۲- بررسی مدیریت زنجیره تامین یک زنجیره تامین عبارت است از شبکه‌ای از تسهیلات و امکانات که فعالیت‌هایی نظیر تهیه (procurement) مواد خام، تبدیل این مواد به محصولات نیمه ساخته و ساخته شده و توزیع این کالاها را ساخته شده به مشتریان را برعهده دارد. مدیریت زنجیره تامین (supply chain management) شامل هماهنگی ساختن تولید، موجودی و ترابری مابین اجزای یک زنجیره تامین می‌باشد تا بهترین ترکیب ممکن از پاسخدهی (responsiveness) و کارایی (efficiency) برای بازاری که آن را تغذیه می‌کند بدست آید. ۵ جزء اصلی زنجیره تامین عبارتند از: تولید منظور از تولید، ظرفیت یک زنجیره تامین برای ساخت و ذخیره محصولات است که کارخانجات و انبارها در آن دخیل هستند. اگر ظرفیت کارخانجات و انبارها بیش از حد زیاد باشد می‌تواند در مقابل نوسانات بازار انعطاف پذیر بوده و سریع پاسخ دهد اما هرچه ظرفیت‌ها را افزایش دهیم کارایی عملکرد کمتر میشود. موجودی هدف اصلی موجودی این است که بعنوان بافوری در برابر موارد متغیر در زنجیره تامین عمل نماید. موجودی در زنجیره تامین، تمامی موارد از مواد خام گرفته تا کالای ساخته شده را در بر می‌گیرد. نگهداری مقدار بالایی از کالاها باعث انعطاف پذیر بودن در برابر تقاضای مشتری میشود اما پرهزینه است و برای بدست آوردن کارایی بالا باید هزینه‌ها تا جای ممکن کم شوند. موقعیت‌عبارت است از چیدمان جغرافیایی اجزای زنجیره تامین. برقراری تعادل بین پاسخگویی و کارایی در این بخش اینگونه است که تصمیم بگیریم فعالیت‌ها را بصورت متمرکز در چند نقطه محدود برقرار کنیم تا کارایی بیشتر و اقتصادی بدست آوریم یا فعالیت‌ها را در نقاط زیادی نزدیک به مشتریان و تامین کنندگان پخش کنیم تا پاسخدهی بهتر صورت گیرد. حمل و نقل عبارت است از حرکت هرچیز از مواد خام گرفته تا محصول ساخته شده بین اجزای مختلف در یک زنجیره تامین. بعنوان یک قانون کلی هرچه ارزش یک محصول بالاتر باشد (مثل قطعات الکترونیکی) تاکید و اهمیت پاسخدهی شبکه انتقال آن بیشتر است و هرچه ارزش یک محصول کمتر باشد کارایی شبکه آن باید بیشتر است. اطلاعات این جزء ارتباط فعالیت‌ها و عملکرد بقیه اجزای زنجیره تامین را فراهم می‌آورد. داده‌های دقیق بموقع و کامل ارتباطی مستحکم را فراهم می‌آورند و باعث میشوند کمپانی‌ها درون یک زنجیره تامین تصمیماتی درست در مورد عملکردشان بگیرند. زنجیره‌های تامین بسط یافته شامل تولید کنندگان، توزیع کنندگان (distributer)، خرده فروشان (retailer)، مشتری‌ها و کمپانی‌های ارائه کننده سرویس (service provider) می‌باشند. ۲-۱ فرآیندهای مدیریت زنجیره تامین مدیریت زنجیره تامین از دید فرآیندی عبارت است از مدیریت فرآیندهای اصلی کاری در طول شبکه‌ای از سازمان‌هایی که زنجیره تامین را تشکیل می‌دهند و از مشتری نهایی تا تامین کننده اصلی را دربرمی‌گیرد. فرآیندهای اصلی مدیریت زنجیره تامین توسط اعضای مجمع عمومی زنجیره تامین (Global Supply Chain Forum) تعریف شده و عبارتند از: مدیریت روابط مشتری (Customer Relationship Management) - مدیریت سرویس مشتری (Customer Service Management) - مدیریت تقاضا (Demand Management) - تکمیل سفارش (Order Fulfillment) - مدیریت جریان تولید (Manufacturing Flow Management) - مدیریت روابط تامین کنندگان (Supplier Relationship Management) - توسعه و تجاری نمودن محصول (Product development and Commercialization) - مدیریت برگشت (Return Management) این فرآیندها در شکل ۱ نیز مشخص شده‌اند. مایکل هم اعتقاد دارد هنگامی که فرآیندها درون سازمان پیاده سازی شدند لازم است آنها را مابین کمپانی‌ها نیز پیاده سازی کنیم. مرحله بعدی موثر نمودن و ساده کردن فرآیندهایی است که بین کمپانی‌ها هستند. این جاست که جنگ بر سر درآمد و سود بیشتر در می‌گیرد و برنده آن کمپانی‌هایی خواهند بود که شیوه‌ای جدید برای کسب و کار خود بیابند و فرآیندهایی را بصورت طولی در سازمان طرح نموده و مدیریت نمایند. این کمپانی‌ها آنهایی خواهند بود که از بازده بالایی برخوردارند. شکل ۱ - فرآیندهای مدیریت زنجیره تامین ۳- مدل پیشنهادی همانطور که قبلاً توضیح داده شد از بین زیرفرآیندهای مدیریت زنجیره تامین، فرآیند «مدیریت سفارش» در یک

شرکت تولیدی مورد بررسی قرار گرفت. از آنجائیکه فرآیند موجود دارای کارایی لازم نبوده و از دریافت سفارش تا تحویل آن مدت زمان زیادی طول می کشد قصد بر این است که مدلی ارائه نماییم که در آن از این فاصله زمانی طولانی اجتناب شود. به دلیل آنکه مدل پیشنهادی دارای فصل مشترکی با مدل قبلی بوده و قصد بر این است که این دو مدل با یکدیگر مقایسه گردند ابتدا روند کلی این فرآیند تشریح می گردد. ابتدا مشتری به کمپانی تولید کننده مراجعه می کند. دادن سفارش می تواند به روشهای مختلفی صورت پذیرد، مثل مراجعه از طریق وب و ایمیل یا از طریق تلفن و فکس. پس از دادن سفارش اعتبار مشتری مورد ارزیابی قرار می گیرد. در صورتیکه اعتبار وی مورد تایید قرار نگیرد، سفارش رد می شود اما در صورتیکه مشتری از اعتبار لازم برخوردار بود سفارش وی تکمیل میشود بدینصورت که جزئیات سفارش از نظر موجودی مواد اولیه و امکانات حمل و نقل مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله بعد جدول زمانی آماده میشود که در آن برای هر یک از مراحل تکمیل سفارش مثل تولید، بارگیری، ارسال و تحویل زمانبندی خاص صورت می گیرد. پس از آن کالای آماده شده قیمت گذاری می شود. قیمت گذاری شامل محاسبه قیمت مواد اولیه، هزینه های تولید، محاسبه مالیات و تخفیفات و هزینه های بارگیری و ارسال محموله می باشد. سپس عملیات بارگیری و ارسال محموله صورت می پذیرد. در نهایت فاکتور صادر شده و برای مشتری ارسال می گردد و مشتری پس از مطابقت کالا با فاکتور پرداخت می نماید. ۳-۱: ویژگی های مدل مدل پیشنهادی در مقایسه با مدل عمومی که در چند سطر فوق توضیح داده شد، چند تفاوت اساسی دارد. اول آنکه هنگامی که مشتری به کمپانی مراجعه می کند از اطلاعات وی پروفایلی تهیه می گردد. ایجاد پروفایل مشتریان و نگهداری آنها در یک بانک اطلاعاتی، به کمپانی کمک خواهد نمود تا در مراجعات بعدی، مشتریانی که برای اولین بار به کمپانی مراجعه می نمایند از مشتریانی که برای چندمین بار مراجعه می نمایند و آنها را «مشتریان وفادار» می نامیم تمیز دهد و برای آنها تسهیلات ویژه قائل شود. مزیت مهم دیگر نگهداری پروفایل مشتریان، آن است که پس از اینکه یک مشتری برای چندمین بار مراجعه نمود می توان روند مراجعات و سفارشات وی را پیش بینی کرد و پیش از مراجعات بعدی، کالای مورد نظر وی را تهیه و آماده تحویل نمود. در اینصورت فاصله زمانی بین دریافت سفارش تا تحویل آن به مقدار قابل توجهی کاهش خواهد یافت. نمایش مدل پیشنهادی بروش **UML)Unified Modeling Language**، می تواند جزئیات این فرآیند را نشان دهد. نمودارهای مورد کاربرد، فرایند را از دیدگاه مشتری و دیدگاه کمپانی نشان می دهند. نمودار توالی مراحل فعالیت هارا از نظر تقدم و تاخر نشان خواهد داد. همچنین کلاسهای مشتری، محصول، موجودی، سفارش و فاکتور نیز از این فرآیند در نمودار کلاس حائز اهمیت می باشند. ۴- پیاده سازی همانطور که اشاره شد از ویژگیهای مدل پیشنهادی این است که روند سفارشات مشتریان، از قبل پیش بینی میشود. برای انجام این کار، سفارشات مشتریان مختلف طی چند دوره بررسی شد و از تحلیل داده ها این نتیجه بدست آمد که روند سفارش دهی توسط مشتریان دارای یک میانگین و پراکندگی مشخص شبیه به یک تابع توزیع نرمال می باشد. بنابراین می توان با داشتن اطلاعات چند دوره، دوره های آتی را پیش بینی نمود. برای رسیدن به این هدف از ابزاری نرم افزاری به نام **decision pro** استفاده شده است. ۵- ارزیابی کارایی مدل بمنظور ارزیابی مدل «مدیریت سفارش» در دو حالت قبل از مهندسی مجدد و پس از آن، از ابزاری نرم افزاری به نام **Ultimus Process Designer (UPD)** استفاده شده است. این نرم افزار توانایی طراحی، مدلسازی و آنالیز فرآیندهای کاری را دارد که بصورت مختصر توضیح داده می شود. ۱- مرحله طراحی: در این مرحله نقشه ای از فرآیند تهیه میشود که برای نشان دادن چگونگی جریان کار از یک مرحله به مرحله دیگر و اتفاقاتی که در یک مرحله می افتد بکار میرود. ۲- مدلسازی: در این مرحله سناریویی تهیه می شود که فرآیند براساس آن اجرا می گردد. سناریو عبارت است از مجموعه ای از فرضیات در مورد منابعی که در یک فرآیند کاری مورد استفاده قرار می گیرد و احتمال وقایع مختلفی که ممکن است در خلال فرآیند اتفاق بیفتد. ۳- آنالیز: بمنظور پیش بینی رفتار فرآیند، مدل ایجاد شده باید مطابق با سناریویی که در مرحله قبل تعیین شده است شبیه

سازی و آنالیز شود. بدیهی است هرچه تعداد دفعاتی که سناریو ها اجرا میشوند بیشتر باشد نتایج بدست آمده به دنیای واقعی نزدیک تر خواهند بود. از مزایای این ابزار آن است که اجازه می دهد فرآیند طراحی شده تحت سناریو های واقعی شبیه سازی شود و با تکرار این کار به طرحی کامل برای فرآیند مورد نیاز برسیم. لازم به توضیح است که بعضی از فرضیات در سناریو ممکن است در مورد مراحل خاص اعمال شوند در حالیکه بعضی دیگر در مورد کل فرآیند اجرا می گردد. قبل از طراحی، لازم است تمامی اطلاعات در مورد فرآیند جمع آوری شود مثلاً تعیین نماییم کدام مرحله تحت شرایط خاصی انجام میشود و کدام مرحله همیشه انجام می گردد. آنالیز مدل پیشنهادی براساس توضیحات فوق، آنالیز مدل مورد نظر را آغاز می کنیم. ابتدا مدل مطابق شکل ۴ ترسیم میشود. سفارش دریافت میشود، سپس اعتبار مشتری مورد بررسی قرار می گیرد. در صورتیکه مشتری از اعتبار لازم برخوردار نباشد سفارش وی رد میشود و در غیراینصورت جزئیات سفارش بررسی خواهد شد. موجودی مواد خام لازم بمنظور تهیه محصول سفارش شده چک میشود. در صورتیکه موجودی به اندازه کافی وجود داشته باشد سفارش روند عادی خود را طی می نماید اما در صورتیکه موجودی لازم وجود نداشته باشد فرآیند وارد مرحله تهیه مواد خام خواهد شد و پس از آن مرحله زمانبندی فرا میرسد. در این مرحله زمان تولید، بسته بندی، بارگیری و ارسال محصول تعیین خواهد شد. پس از آنکه محصول تولید شد قیمت گذاری میشود، سپس بارگیری و ارسال میشود. مرحله بعدی صدور فاکتور می باشد و در نهایت پرداخت انجام میشود. فرضیاتی که در سناریوی مربوط به این مدل لحاظ شده اند عبارتند از: ۱- اعتبار مشتریان با احتمال ۱۳٪ رد شده و با احتمال ۸۷٪ تایید می شود. ۲- در مرحله بررسی موجودی مواد خام، به احتمال ۲۱٪ باید مواد خام تهیه شود و به احتمال ۷۹٪ موجودی مواد خام وجود دارد. ۳- بطور متوسط در هرروز ۳.۶۴ سفارش با انحراف ۰.۲۷ دریافت میشود. این مقادیر با بررسی تعداد سفارشات پذیرفته شده دریک شرکت تولیدی طی یک دوره ۱۰۰ روزه بدست آمده است که نمودار آن مطابق شکل ۲ می باشد. شکل ۲: نمایش پراکندگی سفارشات دریافت شده در ۱۰۰ روز کاری ۱- هر یک از مراحل فرآیند که در شکل ۳ مشخص شده اند دارای یک مدت زمان کاری و یک مدت زمان بیکاری می باشند که این مقادیر در جدول ۱ آورده شده است. شکل ۳- مراحل فرآیند مدیریت سفارش نتایج حاصل از ارزیابی وجود سناریویی که جزئیات آن در جدول ۱ آورده شده است، فرآیند برای ۲۵ مرتبه اجرا می گردد و نتایج جدول ۲ با جزئیات بدست می آید. همانطور که در جدول مشخص می باشد مدت زمان دریافت سفارش تا تحویل آن بطور متوسط برای هر سفارش ۱.۴۶ روز طول می کشد در صورتیکه اگر سفارشات پیش بینی شوند انجام سفارش از دید مشتری تنها به اندازه مجموع مراحل زمانبندی، قیمت گذاری و بارگیری و ارسال زمان احتیاج خواهد داشت. متوسط این مجموع در شبیه سازی فوق برابر ۰.۵۶ روز کاری می باشد. از مقایسه این دو عدد نتیجه میشود که در این شرکت تولیدی در حالتی که سفارشات پیش بینی گردند نسبت به حالت معمول، جهشی معادل ۲.۶۳ بدست می آید که این رقم گویای پیشرفت قابل ملاحظه ای در سرعت تحویل سفارش می باشد. Incident۶- نتیجه گیری و راهکارهای جدید در این تحقیق مدل جدیدی برای فرآیند «مدیریت سفارش» پیشنهاد شد و مورد بررسی قرار گرفت. کارایی این مدل با مدل قبلی مقایسه شد. با استفاده از مدل پیشنهادی می توان روند سفارش دهی آتی را تخمین زد و فاصله زمانی بین دریافت سفارش تا تحویل آن را کوتاه نمود. برای نمایش بهبود بدست آمده از یک ابزار نرم افزاری استفاده شد که با شبیه سازی فرآیند در دو حالت قبل از مهندسی مجدد و بعد از آن، توسط رسم نمودارها و ایجاد جداول به مقایسه آن دو کمک نمود. آنچه که بعد از این مورد بررسی میشود، ارائه مدل و مهندسی مجدد برای دیگر زیرفرآیندهای مدیریت زنجیره تامین می باشد. این فرآیند در یک شرکت تولیدی مورد توجه قرار گرفت در حالیکه می توان از آن در شرکت های خدماتی نیز استفاده کرد. منابع

of Logistics Management , Boston , MA: Irwin / McGraw-Hill, Chapter ۱۴ , (۲۰۰۰)[۳] Chopra , Sunil , and Peter Meindl, "Supply Chain Management : Strategy , Planning and Operations " , Upper Saddle River , Nj: Prentice-Hall, Inc . Chapter ۱ , ۲۰۰۱[۴] Ganeshan , Ram and Terry P. Harrison , " An Introduction to supply chain management ," Department of management sciences and information systems , ۳۰۳ Beam business building , penn state university , university park , PA ۲۰۰۰ . [۵] Menzer , John T. William dewitt, James S. Keebler , Soonhong Min , Nancy W. Nix , Carlo D. Smith , and Zach G. Zacharia , ۲۰۰۱ , "Defining Supply chain Management " , Journal of Business Logistics , Vol . ۲۲ , No . ۲, p. ۱۸, ۲۰۰۱ [۶] Keely L. Croxton , Douglas M. Lambert , " The Supply Chain management Processes " , Volume ۱۲, Number ۲ (۲۰۰۱) [۷] Lambert , Douglas M., Martha C. Cooper and Janus D . Pagh , " Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities , " The International Journal Of Logistics Management , Vol. ۹ , No. ۲ (۱۹۹۸) [۸] Cooper , Martha C., Douglas M. Lambert and Janus D. Pagh , "Supply Chain Management : More than a New Name for Logistics," The International Journal of Logistics Management , Vol . ۸ , No. ۱ (۲۰۰۰) [۹] Hewitt , Fred, "Supply chain Redesign , " The International Journal Of Logistics managements , Vol . ۵ , No. ۲ (۱۹۹۸) [۱۰] Smith , Howard ., Neal , Douglas ., Ferrara , Lynette ., Hayden , Francis " The Emergence Of Business Process management " version ۱. January ۲۰۰۲ . [۱۱] <http://www.oracle.com> " oracle order management " [۱۲] <http://www.hammerandco.com/about-process.asp> [۱۳] <http://www.sap.com/scm>

۱- همر ، مایکل و شامپی ، جیمز . ۱۳۸۰ ، مهندسی دوباره شرکت ها : منشور انقلاب سازمانی . چاپ سوم . ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد . تهران : نشر رسا ۲- استدلر ، هارتموت و کیلگر ، کریستوف . ۱۳۸۱ ، مدیریت زنجیره تامین و برنامه ریزی پیشرفته . چاپ اول . ترجمه نسرین عسگری و رضا زنجیرانی فراهانی . تهران . نشر ترمه ۳- ویل ، آر جان جی وان . ۱۳۸۲ ، خرید و مدیریت زنجیره تامین . چاپ اول ترجمه محمود رفیعی و بهروز نصر آزادانی . تهران . انتشارات ارکان . ۴- هدایت فر ، امیر مهدی . ۱۳۸۳ ، مهندسی نرم افزار با بهره گیری از یوام ال . چاپ اول . تهران . موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران *نما

جدول طبقه بندی علائم صنعتی و تجاری

industry ... دسته بندی صنایع مختلف تجاری

فصل اول- صنایع و محصولات شیمیائی فصل دوم- فلزات و مصنوعات فلزی فصل سوم - دستگاه و لوازم و آلات فنی و علمی و صنعتی فصل چهارم - مصنوعات و اشیاء ساخته شده از مواد مختلف فصل پنجم- مصنوعات نساجی فصل ششم- اسباب بازی و لوازم ورزشی فصل هفتم- مواد غذایی و محصولات کشاورزی فصل هشتم- سایر موارد فصل اول- صنایع و محصولات شیمیائی ۱- محصولات شیمیائی که در صنایع و علوم و عکاسی (فتوگرافی)، کشاورزی و پرورش نباتات و جنگل‌بانی استعمال می شود، کود (طبیعی و مصنوعی)، ترکیبات آتش نشانی، مواد آب دادن فلزات و ترکیبات شیمیائی جهت جوشکاری، محصولات شیمیائی جهت حفظ مواد غذایی، مواد دباغی، مواد چسب دار برای صنایع ۲- رنگ، روغن جلا، لاک و مواد ضد زنگ زدگی و جلوگیری از

فاسد شدن چوب، مواد رنگی، مواد اکاله، صمغ، فلزات به شکل ورق و گرد جهت نقاشی و آرایش و تزئین ۳- ترکیبات جهت سفید کردن و سایر موارد که برای شست و شو به کار می رود. ترکیباتی که جهت پاک و تمیز و براق کردن و لکه گیری و گرفتن چربی و ساییدن و صیقل دادن استعمال می شود. صابون عطریات، روغن اسانس، مواد آرایشی، محلولهای موی سر و گرد و خمیر دندان ۴- انواع روغن و چربی های صنعتی (به استثنای روغنها و چربیهای خوراکی و روغنی اسانس) روغن ماشین، ترکیبات گردگیر و جاذب، انواع سوخت (از جمله بنزین) و مواد روشنایی، شمع، شمع مومی، گچی، شمع کوچک (شب سوز) فتیله ۵- مواد دارویی و بیطاری و بهداشتی، مواد خوراکی و آشامیدنی مخصوص بیماران و کودکان مشمع و لوازم جراحی بندی، لوازم پر کردن دندان، موم دندان سازی، مواد ضد عفونی کردن ترکیبات جهت رفع نباتات هرزه و حشرات و حیوانات موذی. فصل دوم- فلزات و مصنوعات فلزی ۶- فلزات عادی اعم از تهیه نشده و نیمه تهیه شده و ترکیبات آن. لنگر، سندان، زنگ و ناقوس، لوازم ساختمانی به شکل ورق و ریخته شده، ریل و سایر لوازم جهت راه آهن، زنجیر (به استثنای زنجیر های وسایل نقلیه)، کابل و سیم و مفتول (غیر برقی)، قفل و بست و بند لوله های فلزی. صندوق و صندوقچه آهنی، گلوله های فولادی، نعل اسب، میخ و پیچ و سایر مصنوعاتی که از فلزات گرانبها ساخته نشده و در هیچ طبقه دیگری ذکر نگردیده است، مواد معدنی ۷- انواع ماشین و ماشین های افزار، موتورها (به استثنای موتور های مخصوص وسایل نقلیه) قفل های اتصال و تسمه انتقال قوه (به استثنای قفل و تسمه های مخصوص وسایل نقلیه) دستگای بزرگ کشاورزی، ماشینهای جوجه کشی ۸- آلات و افزارهای یدی، آلات برنده، چنگال، قاشوق، و اسلحه سرد. فصل سوم - دستگاه و لوازم و آلات فنی و علمی و صنعتی ۹- دستگاه و آلات علمی و دریانوردی و مهندسی و برقی از جمله (بی سیم) و عکاسی، سینما توگراف و آلات بصری و اوزان و مقیاس ها و اسباب علامت دادن و کنترل (نظارت) دستگاه و لوازم نجات و آموزش، دستگاه خودکار یا ژتون یا پول فلزی ماشینهای گویا صندوق ثبات خودکار جهت پول، ماشین های حساب و ماشین های آتش خاموش کن ۱۰- آلات و ادوات جراحی و طبی و دندان سازی و بیطاری (از جمله پا و دست و چشم و دندان های مصنوعی) ۱۱- تاسیسات و لوازم روشنایی و گرم کردن و مولد بخار و طبخ و تیرید و خشک کردن و تهویه و لوله کشی آب و بهداشتی ۱۲- وسائط نقلیه، دستگاههای حمل و نقل ریمینی. دریایی. هوایی ۱۳- اسلحه گرم، مهمات و خمپاره، مواد قابل اشتعال ۱۴- فلزات گرانبها و ترکیبات آنها و مصنوعات ساخته شده از فلزات گرانبها و یا روکش شدن با آن (به استثنای آلات برنده و چنگال و قاشوق) جواهرات و سنگهای گرانبها. ساعت و آلات کرونومتر ۱۵- آلات موسیقی (به استثنای ماشینهای ناطق و دستگاههای بی سیم) فصل چهارم_ مصنوعات و اشیاء ساخته شده از مواد مختلف ۱۶- کاغذ و کالای ساخته شده از کاغذ و مقوا و کالاهای ساخته شده از مقوا، مطبوعات، روزنامه، مجلات، کتاب و لوازم صحافی. عکس، لوازم التحریر، لوازم چسب دار (برای لوازم التحریر)، لوازم هنری، قلم موی نقاشی، ماشین تحریر و لوازم دفتر به استثنای مبل، لوازم آموزش و تربیت (به استثنای دستگاههای آموزشی) ورق بازی، حروف و کلیشه مطبوعه ۱۷- کائوچو، کم لاستیک (بالاتا) و مواد مشابه آن کالاهای ساخته شده از مواد مزبور که در سایر طبقات ذکر شده است لوازم باربندی و انسداد و لوازم عایقکاری. پنبه نسوز، میکا، محصولات ساخته شده از آنها، لوله قابل ارتجاع و غیر فلزی ۱۸- چرم و چرم مصنوعی، لوازم ساخته شده از آنها که در سایر طبقات ذکر نشده است پوست، چمدان و کیفهای دستی مسافرتی، چتر، عصا، شلاق و زین و برگ و اشیاء سراجی ۱۹- لوازم و مصالح ساختمانی سنگ طبیعی و مصنوعی، سمنت، آهک، ملات، گچ، شن لوله سفالی، یا سمنتی مصالح راهسازی، آسفالت، قطرات و غیره. ساختمانهای متحرک، بناهای سنگی، سرلوله بخاری دیواری ۲۰- مبل، آئینه، قاب و مصنوعاتی که در سایر طبقات ذکر نشده و از موارد زیر ساخته شده است. چوب، چوب پنبه، نی، حصیر، شاخ، استخوان، عاج، صدف، مرجان، کهربا، فلس و دمار ماهی، گوش ماهی و محصولات مشابه کلیه موارد مزبور ۲۱- لوازم و ظروف کوچک خانه داری (که از فلز قیمتی ساخته نشده و یا روکش نشده است) شانه و ابر، ماهوت پاک کن (به استثنای قلم موی نقاشی)، لوازم مخصوص تهیه قلم و ماهوت پاک کن آلات و لوازم جهت پاک و تمیز کردن. براده

فولاد شیشه آلات، اشیاء ساخته شده از چینی و بدلچینی و سفال که در سایر طبقات ذکر نشده است. فصل پنجم - مصنوعات نساجی ۲۲- طناب، ریسمان، تور. چادر، سایه افکن، کیسه و روپوش کالا- بادبان و شرع. کیسه و گونی. پوشال و لوازم. پر کردن. (مو. کاپوک. علف دریایی و غیره) مسنوجات تهیه شده از مواد الیافی خام. ۲۳- انواع نخ. ۲۴- انواع پارچه. رختخواب و سفره میز. اشیاء بافته شده که در سایر طبقات ذکر نشده است. ۲۵- ملبوس از جمله کفش و پوتین و کفش راحتی. ۲۶- توری و اشیاء قلابدوزی، روبان و حاشیه و قیطان، دگمه، دکمه فشاری، سنجاق و سوزن، گلکهای مصنوعی. ۲۷- قالیچه، حصیر و پادری و بوریا، فرشهای مشمعی و سایر پوشش های کف اطاق، روپوشهای غیر پارچه ای. فصل ششم - اسباب بازی و لوازم ورزش ۲۸- اسبابهای بازی و تفریح، لوازم ورزش و ژیمناستیک (به استثنای ملبوس)، تزئینات لوازم آرایش، درخت نئول. فصل هفتم - مواد غذایی و محصولات کشاورزی ۲۹- گوشت ماهی، طیور، شکار، عصاره های گوشت، سبزیجات و میوه جات خشک و پخته شده و به صورت کنسرو، ژله و مربا، تخم مرغ، شیر و سایر محصولات لبنی، روغن و دهنیات خوراکی، کنسرو و ترشی. ۳۰- قهوه، چای، کاکائو، قند و شکر، برنج، (تاپوکا)، آرد هندی (لاکو)، بدل قهوه، آرد، ترکیبات تهیه شده از غلات، نان، بیسکویت، نانهای شیرینی جات، بستنی، عسل، شیر، ملاس، و خمیر مایه گرد نانویی، نمک، خردل، فلفل، سرکه، ادویه جات، یخ، چاشنی. ۳۱- محصولات کشاورزی و پرورش گیاه و جنگلبانی و دانه هایی که در سایر طبقات ذکر نشده است. حیوانات زنده، میوه جات و سبزیجات و نباتات تازه، بذر، گیاه و گلکهای طبیعی مواد غذایی جهت حیوانات، مالت. ۳۲- آبهای معدنی و گازدار و سایر نوشابه های غیرالکلی شربت و سایر ترکیبات جهت تهیه نوشابه. ۳۳- محصولات این طبقه ثبت نمی شود. ۳۴- تنباکو لوازم تدخین کبریت. فصل هشتم - سایر موارد ۳۵- تبلیغات مدیریت تجاری امور اداری تجارت کارهای دفتری و اداری. ۳۶- بیمه امور مالی امور پولی امر مربوط به معاملات املاک و مستغلات. ۳۷- ساختمانسازی تعمیر و بازسازی خدمات نصب. ۳۸- مخابرات از راه دور. ۳۹- حمل و نقل بسته بندی و نگهداری کالاها تهیه مقدمات و ترتیب دادن مسافرتها. ۴۰- بهسازی و عمل آوری مواد. ۴۱- آموزش و پرورش دوره های کارآموزی و تعلیمی تفریح و سرگرمی فعالیت های ورزشی و فرهنگی. ۴۲- خدمات عملی و فن آوری و تحقیق و پژوهش و طراحی در این زمینه خدمات تجزیه و تحلیل و تحقیقات صنعتی طراحی و توسعه نرم افزار و سخت افزار رایانه ای خدمات حقوقی. ۴۳- خدمات عرضه اغذیه و نوشابه تامین مسکن و محل اقامت موقت. ۴۴- خدمات پزشکی خدمات بيطاری مراقبت های بهداشتی و زیبایی برای انسانها یا حیوانات خدمات کشاورزی باغداری و جنگلداری. ۴۵- خدمات شخصی یا اجتماعی که توسط دیگران برای رفع نیازهای افراد ارائه می شوند خدمات امنیتی برای محافظت از افراد اموال و دارائیها.

http://adjournal.shaar.com/archives/۲۰۰۶/۰۹/۰۰۰۹۲۵_.php*

جودو ورزش ماندن مقابل رقبای بزرگ

... sport کاربرد جودو در صنایع و بازاریاد کتر حمید رضا سعید نیا- مهدی بنی اسدی

چکیده: شرکتها برای دستیابی به موقعیت بهتر در ابعاد جهانی و محلی، با توجه به شرایط پیرامونی و وضعیت همتایان خود و مهمتر از همه قابلیتها و ظرفیتهای خود در بازار باید با دیدی عمیقتر به فعالیت پردازند. در این زمینه ورزش جودو و تکنیکهایش چند سالی است که نظر محققان و کارشناسان بازاریابی را به خود جلب کرده است. در این مقاله سعی شده تا به کاربرد این ورزش در صنایع و بازار پرداخته شود. مقدمه ورزش «جودو» یکی از ورزشهای قدیمی در کشور ژاپن و بنیانگذار آن استاد «کانو» است. واژه «جودو» از ترکیب دو کلمه "جو" به معنای ملایمت، و واژه "دو" به معنی اصل و یا روش است. لغت "جو" از ورزش «جوجیتسو» مشتق شده که توسط سامورائیها مورد استفاده قرار می گرفت. پس جودو را تحت عنوان "روش ملایمت" ترجمه کرده اند. استاد کانو، جودو را آمیزه ای از قدرت و هنر توصیف کرد که در آن به شما می آموزد، چگونه از قدرت رقبا علیه خود آنها استفاده

کنید و جودو کار یاد می‌گیرد چگونه درصدد اجرای حمله به‌موقع در طول مدت مسابقه باشد. جودو کار در حین مسابقه می‌آموزد به‌دنبال نقاط ضعف حریف بوده و آماده باشد که با تمام قوا به او حمله کند. البته نکته اصلی در طول مسابقه، به‌کارگیری مقدار صحیح قدرت مورد نیاز است. در این ورزش یک آدم ضعیف و سبک وزن با استفاده از فنون جودو می‌تواند یک هرکول قدرتمند را بر زمین بزند و بر او غلبه کند یعنی یک فرد کوچک اندام با استفاده از اصول "یاوارا" می‌تواند مرد قوی هیكلی را پرتاب کند و یا به نحو موثری از قدرتش برای خنثی کردن قدرت یک مرد قوی هیكل استفاده کند. این اصول و تاکتیک‌ها باعث شد که محققان بازاریابی از جودو به عنوان یک پدیده ورزشی در بازار استفاده کنند و به شرکتهای کوچکتر رمز بقا و غلبه بر حریفان قدرتمند را بیاموزند، به گونه‌ای که در مقابل آنان زانو نزده، و به جنگ تن به تن با آنها پردازند. پیشینه موضوع چندین سال پیش زمانی که یوفی و مری کواک (Yoffie & Mary Kwak) استادان دانشگاه هاروارد به کشور ژاپن رفتند، آقای Yoffie در آنجا به سختی به تب مخملک مبتلا شد و در رختخواب افتاد و در طول مدت بیماری، بدون اینکه بتواند کاری انجام دهد به تماشای تلویزیون پرداخت. همزمان در یکی از شبکه‌های تلویزیون مسابقاتی پخش می‌شد که در آن مردانی که به ورزش جودو و کشتی sumo می‌پرداختند، کیسه‌های سنگین ۳۰۰ پوندی را بر روی شانه‌های خود گذاشته، و به هم تنه می‌زدند، و هر کدام که قویتر بود تعادل خود را حفظ می‌کرد و به زمین نمی‌خورد. این اتفاق ذهن پروفیسور را به تکاپو انداخت و شروع به مطالعه جدی و عمیق، درباره ورزشهای رزمی در کشور ژاپن پرداخت و تصمیم گرفت که از این ورزشها به عنوان یک استعاره در تجارت استفاده کند به نحوی که در آن نیرو و قدرت رقیب به عنوان یک مزیت برای ما محسوب می‌شود. جودو بر حرکات ساده و ابتدائی متمرکز است، ولی دارای یک فلسفه قوی و قدرتمند است که برای شکست رقا، از قدرت و اندازه رقیب، برای غلبه بر او استفاده می‌کند. محققان و اندیشمندان معاصر، برای نشان دادن اینکه چگونه یک مدیر می‌تواند اصول و قوانین شرکت را با تمرکز بر روی مهارت، برای موفقیت شرکت گسترش دهد، از شرکتهای بزرگ و کوچک استفاده کرده اند. جودو می‌تواند جعبه ابزار مفیدی را از نظر چگونگی و زمان استفاده از تکنیک‌های مربوطه برای مدیران فراهم سازد. هدف از کاربرد جودو در تجارت فقط به‌دست آوردن بخش کوچکی از بازار نیست، بلکه هدف اصلی آن رشد مستمر و دائمی شرکت است. اصول جودو در جودو ۲ نوع مهارت کلی وجود دارد: ۱- فنون تکنیکی: مجموعه حرکات دقیق که برای غلبه بر حریف در پی هم می‌آیند. ۲- فنون تاکتیکی: خلق شرایطی که می‌توان تحت آن شرایط، فنون تکنیکی را به خوبی به کار برد. فنون مذکور بر اساس ۳ اصل مهم قرار دارد که به شرح هر کدام از آنها می‌پردازیم: اولین اصل، اصل حرکت: در جودو مهمترین نکته برهم زدن آرامش فکری حریف و سپس قراردادن خود در بهترین موقعیت برای حمله است و لازمه این امر حرکت دادن حریف به‌روی تاتامی (تشک مخصوص جودو) و ایجاد موقعیت دلخواه خود است. زیرا بی‌ثباتی و از بین بردن مرکز ثقل و ایجاد تزلزل در حریف کلید رمز پیروزی در اجرای یک تکنیک صحیح و قوی است. بدن حریف را باید در یکی از جهات اصلی و یا فرعی از تعادل خارج کرد. حریف را به‌وسیله حرکت دادن بدن خود بکشید و یا هل دهید، اگر حریف مقاومت کرد، مقاومت نکنید و با او حرکت کنید. در دنیای کسب و کار تجارت از این مطلب این گونه استفاده می‌شود: حرکت به سمت رقا، برای از بین بردن مزیت‌های ابتدائی آنها. نمونه آن شرکت سونی - اریکسون است که برای اجرای این اصل از رویه‌های زیر استفاده کرد! حرکت سریع به زمینه‌های غیر رقابتی و دوری جستن از تعارضاتی که به سرشاخ شدن با رقا منجر می‌شود، و برای این منظور شرکت به سمت محصولات جدیدی حرکت کرد که در فضای رقابتی شرکت تعریف شده بود! حرکت به سمت مدل‌های قیمت‌گذاری جدید که رقا قادر به تقلید نبودند! نوآوری در سیستم توزیع که با رقا متفاوت بود. همچنین این شرکت در سال ۱۹۹۹ به محض ورود به بازار چین اجرای برنامه‌های استراتژیک خود را با استفاده از تاکتیک‌های جودو دنبال کرد که عبارت بودند از: *خلق و افزایش تقاضای محلی؛ *بومی کردن محصولات؛ *تولید محصولاتی با قیمت کم و متوسط تا اکثر افراد توانائی خرید داشته باشند؛ *تمایز نام تجاری شرکت به‌طور واضح از سایر رقا، و تاکید بر

ویژگیهای منحصربه‌فرد تمامی کالاها و ایجاد یک کانال فشرده فروش و خلق بازار هدف برای هر نام تجاری. دومین اصل، اصل انعطاف پذیری و یا تعادل: به مثابه درختی است که در طبیعت با وزش بادی قوی از ریشه کنده نمی‌شود، بلکه با جریان باد هماهنگ می‌شود. فرض کنید مردی با قدرت جسمانی عدد ۱۰ در مقابل شما ایستاده است و قدرت شما نیز ۷ است. اگر او شما را به شدت هل دهد، مطمئناً به عقب می‌روید و به زمین می‌خورید، اما اگر به جای مخالفت با قدرت حریف، تا حدی در مقابل هل دادن او مقاومت نکرده و خود را به عقب بکشید، می‌توانید تا اندازه‌ای تعادل خود را حفظ کنید. در این حالت مسلماً تعادل او به هم خواهد خورد. حریف که بر اثر عمل ناشیانه خود تعادلش به هم خورده است، دیگر قادر به استفاده از قدرت خود نبوده و قدرتش به ۷ کاهش می‌یابد. از آنجا که شما تعادل خود را حفظ کرده اید، قدرت شما در عدد ۷ باقی می‌ماند و اکنون قوی‌تر از حریف هستید. حفظ تعادل خود و ندادن فرصت به حریف با حرکات ظریف و تغییر محل دادن به موقع در روی تاتامی و حمله کردن به‌طور منظم و پیگیر از نکات اصلی در این مرحله است. شرکت می‌تواند ضمن حرکت و درگیر شدن با رقیب، تعادل و موقعیتش را حفظ نماید پس باید به این نکات توجه داشته باشد: *از تکنیک‌های جودو زمانی استفاده شود که رقیب قویتر و بزرگتر از شما هستند؛ *حرکات زیرکانه ی رقیب را به دقت دنبال کنید؛ *انعطاف پذیری را همه جا داشته باشید و تعدیل تاکتیکی را با یک استراتژی بلند مدت ترکیب کنید. سومین اصل، استفاده از قدرت اهرمی: این اصل بلافاصله پس از برهم خوردن تعادل حریف با استفاده از نیروی خود او و با به‌کاربردن فنی که شگرد شماس است انجام می‌شود زیرا هنگامی که حریف تعادل خود را از دست داد، قادر نخواهد بود از نیروی خود استفاده کند و تحت کنترل قرار می‌گیرد. استفاده همزمان از این سه اصل به مدیر کمک می‌کند که بدون توجه به اندازه شرکت‌های رقیب، به نبرد و مقابله با آنها بپردازد. پس در این مورد می‌توان به نکات زیر اشاره کرد: *از تعهد و التزام استراتژیک رقیب به نفع خود استفاده کنید؛ *با شرکت‌هایی که مورد تهدید رهبران و چالشگران بازار قرار گرفته‌اند و کالاهایی نظیر شما تولید می‌کنند همکاری نزدیکی داشته باشید. به‌عنوان مثال شرکت فولکس واگن برای تحقق این امر در سال ۱۹۸۵ وارد بازار چین شد و با شرکت صنعتی خودروسازی شانگهای تشکیل یک تیم را داده و با هم متحد شدند. قدم بعدی برای شرکت سرمایه‌گذاری حدود ۲/۳ میلیون دلار در بازار چین بود که توانست در حدود ۴۰ درصد بازار را به دست آورد. تاکتیک بعدی شرکت این بود که خود را آماده کرد تا به محض ملحق شدن به سازمان تجارت جهانی با رقیب جدید به مبارزه بپردازد و برای این منظور واحد تحقیق و توسعه خود را در شانگهای گسترش داد و در کنار آن سیستم توزیع بسیار وسیعی ایجاد کرد و خدمات را در حد بسیار بالایی گسترش داد. در اینجا جودو می‌تواند ۴ نکته قابل توجه برای مدیران فراهم می‌کند: ۱- تمرکز عمیق و دقیق بر روی هسته تجاری خود داشته باشید. ۲- روحیه تهاجمی داشته باشید ولی از حمله مستقیم اجتناب ورزید. ۳- دارای برنامه بوده و در جهت حرکت روی محور اصلی و اساسی، آمادگی داشته باشید. ۴- به دنبال استفاده از قدرت اهرمی در نقاط قوت باشید. استعاره‌ها در تجارت بسیار فراگیر هستند چرا که به یک جرقه ذهنی آنی منجر می‌شوند. در نگاه اول، جودو شبیه دیگر استعاره‌ها و پدیده‌های دنیاست که می‌تواند در نظریه‌های تجاری و تجزیه و تحلیل و استراتژی‌های شرکت به کار گرفته شده و برای شرکت‌های کوچکی که به دنبال راهی برای غلبه بر رقیب قدرتمند هستند، درس‌های مفید و آموزنده‌ای را آشکار می‌کند. به عنوان مثال در سال ۱۹۹۴ شرکت «نت اسکپ» با هدف ایجاد و خلق ارتباط جهانی بر روی شبکه‌های اینترنتی تاسیس شد. موسسان شرکت با استفاده از فنون جودو سعی در بودن و ماندن در بازار و حتی تهدید و تنه زدن به شرکت مایکروسافت کردند. در استفاده از اولین اصل جودو، یعنی "حرکت سریع به سمت محصولات و بازارها،" جنگ شرکت نت اسکپ با رقیب زمانی گرم‌تر شد که شرکت محصولاتی، متفاوت از رقیب به بازار روانه کرد و حتی شرکت از طریق تلفن، شروع به توزیع کالا به مشتریان و حتی خرده‌فروشان کرد. استراتژی و قدم بعدی شرکت این بود که جنگ را به سمت موضوعهای غیررقابتی ببرد. هدف ورزش جودو این است که باعث چرخش نیروهای رقیب به سمت ایجاد یک مزیت نسبی برای شرکت باشد و به مدیران کمک می‌کند که یاد بگیرند

چگونه می‌توانند به صورت کارا تر با رقبای بزرگتر و قویتر به رقابت بپردازند. این موضوع برای شرکتهای مطرحی که توجهی به اندازه و چرخه عمر سازمان ندارند، یک چالش بزرگ است. پیام اصلی ورزش جودو برای شرکتهایی که رقبایی قوی و جدی دارند، این است که از درگیریها و نزاعهایی که به اصطلاح جودو کارها به سرشاخ شدن با آنها منجر می‌شود پرهیز کنند، چرا که این امر باعث کاهش قدرت سازمان و از بین رفتن منابع مادی و انسانی آن می‌شود. و به جای آن باید با ایجاد سرعت در کار پرسنل و ایجاد یک فکر خلاق و استراتژیک در بین آنها، رقابتی پویا را شکل داد که از روبه‌رو شدن با رقبای بزرگ و اصلی دوری جوید. در ورزش جودو سعی می‌شود از قدرت حریف علیه خود او استفاده شود. در عرصه سیاست ولادیمیر پوتین رئیس جمهور روسیه شاید بهترین مثال عینی این موضوع باشد، او که تربیت شده کا.گ.ب، بود به خوبی با جودو آشنا بود و تکنیک‌های جودو را هنگام انتخابات ریاست جمهوری برای شکست رقبا استفاده کرد و پیروز میدان شد. جودوکار ماهر می‌تواند برتریها و نقاط قوت رقیب را در ثانیه‌های اول مسابقه درک و تحلیل کرده واز آن اشتباهات به نفع خود استفاده کند. همانطور که در ابتدا گفته شد جودو و تکنیک‌های آن در بازار نیز می‌تواند به کار گرفته شود، با بررسی تمامی جوانب و اصول و تکنیک‌های شرح داده شده می‌توان موارد ذیل را مورد توجه قرار داد: الف - هرگز شما آغازگر حمله نباشید؛ جودوکاران مبتدی که تجربه زیادی در مسابقات ندارند، امکان دارد با دیدن سالن مسابقه و یا سرو صدای طرفداران به وجد آمده و بی محابا و بدون فکر به حریف حمله کنند، این لحظه طلایی یک موقعیت مناسب برای حریف مقابل و با تجربه است، تا او را به حمله بدون فکر تشویق کند و از این موقعیت سود ببرد. جودوکار کم تجربه و ضعیفتر باید با سیاست و با برنامه حمله را آغاز کند. در دنیای تجارت می‌توان گفت که اگر شما نسبت به رقیب از موضع ضعیف‌تری برخوردار هستید باید با زیرکی خاصی از تحریک کردن رقبای بزرگ و جدی پرهیز کنید، چرا که در غیر این صورت به گوشمالی شما از طرف آنها منجر می‌شود. به عنوان مثال، اگر شما توان ارائه کالا با قیمت پایین و تحمل ضرر کوتاه مدت را به خاطر نداشتن توان مالی قوی را ندارید بی دلیل با رقبای اصلی به جنگ قیمت پردازید. ب - چارچوب و فضای رقابتی خود را معلوم کنید؛ اگر شرکت بتواند به تعریف و تعیین چارچوب و فضای رقابتی خود پردازد، دیگر داشتن سهم و اندازه کم از بازار، به عنوان یک عیب برای شرکت مطرح نیست. آنها یک بخش کوچک را که برای رهبران و یا چالشگران بازار چندان مفید فایده نیست انتخاب کرده و در آن به فعالیت می‌پردازند و شرکت می‌تواند از این مزیت نسبی خود، نسبت به دیگر رقبا با مانور دادن و حرکت کردن به سمت رقابت در مسیری که برای دیگر رقبا دشوار است استفاده کند و پیشگام معرکه باشد. به عنوان مثال گاهی اوقات شرکتی می‌تواند کالاهای خود را به دلیل دسترسی به کانالهای ارتباطی قوی، و یا نفوذ در مراکز تصمیم‌گیری کلان و ملی، و یا رانت اطلاعاتی، فناوری خاص و یا نیروی کار ارزان، کالاهایی با قیمت تمام شده کمتری به نسبت رقبا تولید کند که این یک مزیت برای او می‌تواند عامل رقابت در بازار باشد. ج - به سرعت انجام کار را دنبال کنید؛ جودو ورزش ثانیه هاست و در آن لحظه‌ها، تعیین کننده پیروزی و یا شکست است. با تعریف و مشخص کردن قلمرو رقابتی، شما می‌توانید برای شرکت یک چتر امنیتی فراهم کنید. شرکت نوکیا تلاش می‌کند که مدل‌های مختلفی از موبایل را به سرعت روانه بازار کند تا بتواند سهم خود را حفظ کند. بعضی از شرکتهای نیز با استفاده از سیستم‌های **less paper less& pen** تلاش می‌کنند تا کلیه کارها اداری مربوط به مذاکرات و فروش از ابتدا تا انتها در حداقل زمان و با سرعت زیاد صورت دهند. د - به رقیب خود بچسبید؛ یک جودوکار مسلط در طول مسابقه با چسبیدن به حریف، مانع از اجرای تکنیک توسط حریف شده و به دنبال یک موقعیت خوب می‌گردد تا با اجرای فنون اصلی و شگرد خود، به روی حریف مقابل به برتری دست یابد. هدف از چسبیدن به رقیب باید این باشد که از موقعیت شرکت دفاع، و آن را تقویت کنید. شراکت با رقیب، این امکان را فراهم می‌کند که با نیرویی بسیار قوی از موضع شرکت دفاع کرده و گاهی اوقات زودتر از آنها اقدام کنید و فرصت پیروزی را افزایش دهید. نمونه آن شرکتهای نفتی هستند که تشکیل یک کارتل نفتی را می‌دهند. یعنی با ایجاد یک وحدت رویه سعی می‌کنند که یک همدلی بین خود ایجاد

کنند. همه شرکتهای همچنان که به منافع ملی و سازمانی خود توجه می‌کنند، نیم‌نگاهی نیز به وضعیت بازار و مقدار تقاضا دارند و گاهی اوقات یکی از آنها برای کسب منافع بیشتر اتحاد کارتل را می‌شکنند و دیگران را رها می‌سازد. پس بهتر است که شما فضا را برای رقابت محدود کنید، ولی توجه داشته باشید که با نزدیک شدن به رقبا شما باید از محدوده شخصی شرکت نیز دفاع کنید. نمونه آن شرکت کداک بود که بعد از ورود به بازار چین به دنبال به دست آوردن اهداف زیر بود: ابتدا به شناسایی همه استودیوهای فیلمبرداری بزرگ و اصلی چین و ارزیابی سهم آنها پرداخت و با بزرگترین آنها یک شرکت مشترک به وجود آورد. بدین ترتیب موفق شد: در ۶ ماهه اول سال ۱۹۹۹ با محصولات خود (فیلم‌های رنگی) ۷۰ درصد بازار را تسخیر کند؛* حدود یک میلیون دوربین عکاسی و فیلمبرداری در بازار چین بفروشد؛* حدود ۵۰۰۰ استودیو در ۱۲۰ شهر تا سال ۲۰۰۲ ایجاد کند و تا سال ۲۰۰۴ هدف آینده اش را تاسیس ۱۰ هزار استودیو در چین قرارداد؛* هزینه بالایی برای افزایش کارایی در سیستم کانال توزیع، هزینه کرده. - از مقابله به مثل کردن دوری بجوئید؛ در مواردی شما می‌توانید به راحتی بر رقبای غلبه کرده و خود یک تاز میدان باشید مشروط بر آنکه وارد یک مبارزه تلافی جویانه و فرسایشی نشوید. نمونه آن آغاز جنگ سرد بین روسیه و آمریکا بود. که فکر سیاستمداران روس مستقر در کاخ کرملین را صرف ساختن تسلیحات نظامی کرد و از دیگر حرکات رقیب غافل ماند. گاهی اوقات در تجارت باید از مبارزات تلافی جویانه و یا جنگهایی که باعث از بین رفتن منابع مادی و معنوی شرکت می‌شود دوری کرد. یعنی به جای اینکه درگیر نزاعهای فرسایشی گردید، حالت حمله و تهاجمی داشته باشید و نسبت به جایگاه خود در بازار واکنش نشان دهید. و - هنگامی که توسط حریف کشیده می‌شوید، حریف را هل دهید؛ جودو کاران هنگام اجرای فنون در مسابقه سعی می‌کنند که هر یک دیگری را به سمت خود کشیده، تعادل او را بر هم زده و او را به سمت خود بکشند، و از نیروی رقیب به نفع خود استفاده کنند. چرا که اگر حریف مقابل به سمت شما بیاید، اجرای تکنیک بسیار راحت و ساده است. در این مورد باید گفت که در دنیای تجارت شرکت می‌تواند با افزودن انتخابهای جدید به محصولات و خدمات، خود نظاره گر شکست رقبای و یا تغییر استراتژی آنها باشد. به عنوان مثال یک شرکت تولیدی لوازم نوزاد در آمریکا توانست با ارائه محصولات با قیمت پایین‌تر و کیفیت بالاتر، با رقبای اصلی خود به رقابت پردازد. در حقیقت او به ارائه این محصولات قسمتی از سهم بازار رقبای خود را به دست آورد. نتیجه گریز و ویژگیهای جهان امروز می‌تواند به جهانی شدن اقتصاد، رقابت بر مبنای زمان و افزایش دانش و اطلاعات نزد پرسنل سازمانها و شرکتهای اشاره کرد. و همه اینها بیانگر یک پارچگی بازارهای جهانی و پویایی محیط سازمانهاست. در چنین فضایی باید از خود پرسید که شرکتهای کوچکتر چگونه می‌توانند در دنیای پر از رقابت زنده و ماندگار باشند. امروزه رشد روزافزون شرکتهای داخلی و خارجی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتری از بازار باعث ایجاد فضای رقابتی بسیار سنگینی شده است. جودو به خاطر استفاده از نیروی رقیب بسیار موثر است و از شرکتهای بسیار کوچک تا شرکتهای غول آسا همگی در جستجوی بسط این سبک به آن سوی مرزهای شرکت خود هستند. جودو نیاز به نظم، خلاقیت و انعطاف پذیری دارد. منابع و ماخذ ۱ - تدبیر، ۱۳۸۴، شماره ۱۵۵۲ - کیهان، محمد، (۱۳۸۰) "آموزش جودو"، تهران چاپ اول ۳ - JUDO - ۲۰۰۱. Yoffie & Mary Kwak.

STRATEGY WRITTEN BY HARVARD UNIVERSITY *تدبیر

بازرگانی مرتبط

(Affiliate) چیست؟

این سیستم یکی از موثرترین و پایاترین سیستم‌های کسب درآمد از طریق مشارکت در فروش است که در اینترنت هم به خوبی جواب داده. روش کار به این شکل است که شما (بعنوان دارنده سایت یا وبلاگ) لینک فروشگاه آنلاین مورد نظرتان را در سایتتان می‌گذارید. اگر کسی روی لینک شما کلیک کند و از سایت مورد نظر خرید کند، درصدی از قیمت کالا به شما تعلق

خواهد گرفت. خوبی این سیستم در این است که برای هر دو طرف سود دارد. در این روش، تا خریدی انجام نشود، پرداختی هم صورت نخواهد گرفت. بنابراین آگهی دهنده مطمئن است که به ازای پرداخت هزینه آگهی، سودی دریافت خواهد کرد. بنا بر این به دادن آگهی بسیار راغب تر خواهد بود. نمایش دهنده آگهی هم، در یافتن آگهی دهنده با دشواری مواجه نمی شود. زیرا لازم نیست آگهی دهندگان را از تاثیر آگهی مطمئن کند. حالا- غرض از توضیح این سیستم چیست؟ امروز سیستم بازرگانی مرتبط فروشگاه آنلا-ین کلید را راه اندازی کردیم. کسانی که سایت یا وبلا-گ دارند می توانند با ثبت نام در این سایت و قراردادن کدهای همکاری در سایتشان، در ازای فروش هر کتاب، ۲۰ درصد از قیمت آن را دریافت کنند. مثلا- اگر با کلیک روی این لینک از فروشگاه کلید خرید کنید، ۲۰٪ از خرید شما به حساب من واریز خواهد شد. مبلغ قابل ملاحظه ای است. سیستم پرداخت این امکان را برای تمام فروشگاه های تحت پوشش خود فراهم کرده است ولی هنوز عده زیادی از وجود ان آگاهی ندارند. شما هم اگر بخواهید، می توانید به این روش از سایت خود درآمد کسب کنید،

<http://mazloomi.blogspot.com/۲۰۰۷/۰۱/affiliate.html>*

Affiliate Marketing is a revenue sharing venture between a website owner and an online merchant. The website owner will place advertisements on his websites to either help sell the merchant's products or to send potential customers to the merchant's website, all in exchange for a share of the profits. There are three ways to earn money through affiliate marketing: Pay Per Click — Every time a potential customer leaves the affiliate website by "clicking" on the link leading to the merchant's website, a certain amount of money is deposited in the affiliate's account. This amount can be pennies or dollars depending on the product and amount of the commission. Pay Per Sale — Every time a sale is made as a result of advertising on the affiliate's website, a percentage, or commission, is deposited into the affiliate's account. Pay Per Lead — Every time a potential client registers at the merchant's website as a result of the advertisement on the affiliate's account, a previously determined amount is deposited into the affiliate's account. For many website owners, this is a great way to earn some extra money without actually having to "do" anything. All it involves is placing an ad on the affiliate's website. There's no selling or promotion of any kind. The affiliate can just sit back and wait for the profits to roll in. It's also beneficial to the merchant. By placing affiliate marketing advertising on websites all over the Internet, he has free advertising and doesn't need to do much selling on his own. The more websites a merchant is affiliated with, the more exposure his products get, and all he has to do is allow ads for his products to appear on someone else's website. While affiliate marketing has its benefits, there are also a few cons. For instance, the merchant has to share the profits with an outside party. If an

affiliate uses unsavory means to bring customers to his website and sell the merchant's products, the merchant will also have to contend with doing a little damage control on his reputation. The affiliate has to do thorough research on the merchant before agreeing to affiliation. To not do so can mean ending up with a merchant who refuses to pay commission fees or packs up his business and moves on without informing any of his affiliates. This is rare, however, and most merchants and affiliates have a pleasant and profitable business arrangement. It's important to choose wisely. In some cases, an ad can be placed on an affiliate's website for months before a potential customer "clicks" or purchases something. If the commission is only pennies, this can lead to a frustrating relationship. Both the affiliate and the merchant are well advised to ensure the relationship will be mutually beneficial. Affiliate marketing is considered one of the best ways to earn money online. If this is an avenue you wish to pursue, you'd be well advised to research each merchant thoroughly. After that, there's not much else to do except wait for the profits to roll in

نظام نوآوری در بخش بازرگانی

امروزه نوآوری شرط غیرقابل انکار باقی ماندن در میدان رقابت‌های اقتصادی، صنعتی، تجاری، تکنولوژیک و غیره بشمار می‌رود. در واقع برای تصاحب جایگاهی شایسته در میان رقبا بایستی همیشه پدیده یا خدماتی قابل رقابت و جدید برای عرضه داشت. سیر تحول ابداع و نوآوری را می‌توان باختصار در پنج مرحله برشمرد: ۱- در دوره نخست آنچنانکه شومپتر (۱۹۱۲) بدان اشاره کرده است: نوآوری ترکیب تازه‌ای از عوامل تولید و حالت‌های مختلف یک سیستم و یا پیدایی یک تابع تولید جدید از رهگذر دستیابی به منابع و فرایند تولیدی نو یا بازاری جدید و در انتها طراحی یک سازمان جدید است. ۲- موج دوم نوآوری یا نوآوری تکنولوژیک (۱۹۶۰ - ۱۹۵۰) ۳- موج سوم نوآوری یا نوآوری صنعتی (۱۹۸۰ - ۱۹۷۰) ۴- موج چهارم نوآوری یا عنوان نظام نوآوری (۱۹۸۷ - ۱۹۹۷) ۵- بالاخره موج پنجم با عنوان نوآوری علمی که به معنای ایجاد، ارزیابی، مبادله و بکارگیری طرح‌ها و ایده‌های جدید، به منظور رقابت و برتری بنگاه‌های اقتصادی در راستای شکوفایی و توسعه اقتصادی اجتماعی است. نگرش سیستماتیک به یک نظام می‌تواند روشنگر تحلیل و بررسی اهداف و وظایف آن نظام باشد. این امر مستلزم شناخت درون‌داد و برون‌دادهای قابل انتظار از یک نظام و فرآیند آن است. در نظام ملی نوآوری، درون‌دادهای عبارتند از: تکنولوژی‌های خارجی، تکنولوژی‌های داخلی و سطح تخصصی نیروی کار و برون‌داد این نظام عبارت است از دستیابی به تکنولوژی‌های جدید و نتایج حاصله، نظام ملی نوآوری با برقراری ارتباطات و تعاملات بین عوامل اقتصادی و اجتماعی، وظیفه تولید، انتشار و استفاده کردن از نوآوری را جهت ایجاد تکنولوژی‌های جدید دارد و اثر نهایی این نظام در اقتصاد ملی، افزایش بهره‌وری از طریق تاثیر بر فرایندهای تکنولوژیک است. در عصر حاضر که از مهمترین ویژگی‌های آن سرعت و ارتباطات است، ایده‌های نو و خلاقانه بسرعت ظهور و عینیت می‌یابند و همواره خدمات و کالاهای بهتر، با تکنولوژی بالاتر و خدمات و قیمت مناسبتر، بازارها را در قبضه خود می‌گیرند و محصولات با فناوری پایین‌تر را از دور خارج می‌کنند. زمانی برای تخصص در تولید و تجارت از مزیت مطلق و مزیت نسبی کشورها صحبت می‌شد اما امروزه بسیاری از کشورهای پیشرو دیگر به انتظار فراهم شدن شروط مزیت‌های نسبی یا مطلق نمی‌مانند

بلکه بدنبال خلق مزیت هستند. صرف بودجه‌های کلان در امور تحقیق و توسعه (R&D) در غالب کشورهای توسعه یافته گویای اهمیت و لزوم توجه بیش از پیش به این مهم است. در سال ۱۹۹۷ نیز OECD با همین رویکرد نوآوری را شامل R&D، کسب و تحصیل دانش، امکانات و تجهیزات، تدارکات تولید و بازاریابی و غیره معرفی می‌کند. بطور خلاصه دیگر نمی‌توان با همان سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و بطور کلی مناسبات فنی، صنعتی و اقتصادی تجاری دوران پرافتخار جاده ابریشم برای بازرگانی و تجارت در عصر ارتباطات و خلاقیت و ابداع و نوآوری و مظاهر آن، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کرد. اما در این میان کدام نهاد و با پیروی از کدام مدل می‌تواند راهبری نوآوری و ابداع را در عرصه‌های تجارت و بازرگانی در کشور ما را بعهده گیرد. نقش و جایگاه نوآوری در بخش بازرگانی چیست و این بخش نیازمند چه تحولاتی است. برای طرح‌ریزی نظام ملی نوآوری می‌توان به مدل‌های مختلف مدیریتی کاربردی همچون مدل‌های «دولت - بخش (صنعتی، بازرگانی و ...) - تحقیقات»، «مالی بخش (صنعتی، بازرگانی و ...) - تحقیقات»، «بخش (صنعتی، بازرگانی و ...) - دانشگاه» و «بخش (صنعتی، بازرگانی و ...) - تحقیقات - پارک» اشاره کرد. با توجه به استمرار حاکمیت دولت بر مقدرات اقتصادی کشور تا به ثمر رسیدن ثمره‌های پیاده‌سازی اصل ۴۴ و ایفای نقش شایسته بخش‌های خصوصی و تعاونی در تحولات اقتصادی کشور، همچنان انتظار می‌رود که دولت نقش مهمی در فرایند نوآوری و یا لاقط پشتیبانی و راهبری آن را بر عهده داشته باشد. با نظر به تحولات بخش بازرگانی بنظر می‌رسد طرح‌ها و برنامه‌های بنیادین و جدیدی در این بخش در حال شکل‌گیری است. نظریه آنکه بخش معظمی از مشکلات نظام بازرگانی دارای ماهیت ساختاری و سیستمی هستند که در طول سالیان متمادی به شکل و وضعیت فعلی رسیده‌اند بایستی با همین رویکرد نیز مورد اصلاح و بازبینی قرار گیرند و اهتمام وزارت بازرگانی به این مهم قابل توجه است. تجارت الکترونیک و استفاده از فن‌آوری اطلاعات در حوزه بازرگانی یکی از موضوعات مهم و قابل اطمینان نظری است که از سوی این نهاد مورد توجه قرار گرفته است. آنچه در تحقق و پیاده‌سازی این سیاست در حوزه وزارت بازرگانی و گستره بخش بازرگانی کشور بوقوع پیوسته بیانگر تلاش‌هایی جدی در این خصوص است که از آن جمله می‌توان به اقدامات و طرح‌های ذیل اشاره کرد: - تصویب و اجرایی شدن نظام ملی طبقه‌بندی و خدمات شناسه کالا و خدمات (ایران کد) - سیستم مکانیزه خدمات حمل کانتینر - سیستم مکانیزه جایزه صادراتی - سیستم اطلاعات کشف قیمت کالاها و خدمات - پایگاه اطلاعاتی تنظیم بازار - سامانه اطلاعات و خدمات صندوق ضمانت صادرات ایران - سامانه اطلاع‌رسانی فرش ایران - سیستم ثبت سفارش‌های الکترونیک - سیاست توسعه فروشگاه‌های مجازی الکترونیک - گواهی امضاء الکترونیک - سیستم مکانیزه توزیع سیمان در کشور - سیستم پرداخت همزمان بهای گندم و ... - کنترل توزیع آرد از طریق GPS - سیستم مکانیزه بسیج اقتصادی کشور (کوثر) و دیگر موارد متعدد را که می‌توان از آنها بعنوان مصادیق نوآوری و شکوفایی در تحقق «زیرساخت‌های اطلاعاتی تجارت الکترونیک» و یا «حلقه مفقوده زنجیره تامین کالا» یاد کرد. پیاده‌سازی سیستم‌های فوق و اراده استمرار آن می‌تواند سهم بسزایی در رفع نابسامانی‌های ساختاری در بخش بازرگانی و شکوفایی اقتصاد ملی داشته باشد. نظام ملی طبقه‌بندی و خدمات شناسه کالا و خدمات (ایران کد) بعنوان نمونه با آثار و نتایج قابل انتظاری همچون: شناسایی منابع تامین کالا و بهبود عملیات بخش‌های مختلف در گیر در آن و کاهش دوباره کاری‌ها و افزایش راندمان و بهره‌وری، حذف واسطه‌ها و بهبود سیستم توزیع، بسترسازی اطلاعاتی جهت مبارزه با قاچاق کالا و افزایش سرعت در ارائه و توزیع مناسب کالاها و خدمات می‌تواند نقش موثری در اصلاح ساختاری و بهینه‌سازی عملکرد بخش بازرگانی داشته باشد. همچنانکه بخش‌های اقتصادی، صنعتی، کشاورزی و واحدهای تولیدی و خدماتی نیازمند نوآوری و خلق مزیت و توسعه و تحول در ارائه ارزش افزوده بالاتر با افزایش راندمان و بهره‌وری بیشتر و ارتقای سطوح کیفی و کمی تولید با صرف هزینه کمتر هستند تا جایی برای باقی ماندن در بازارهای داخلی و خارجی داشته باشند، بخش بازرگانی نیز بعنوان بخش واسط میان دو سمت عرضه و تقاضا از تهیه مواد اولیه در فرایند تولید تا حلقه آخر مصرف باید از امکان ابداع و نوآوری در ارائه خدمات بازرگانی روزآمد و یا لاقط

قابلیت انطباق با دستاوردها و تکنیک‌های جدید دنیای تجارت برخوردار باشد. امروزه تنها کیفیت و یا بهای تمام شده کالاها نیست که تعیین کننده رد یا نفوذ و پذیرش یک کالا- یا خدمات در بازارهای داخلی یا خارجی می‌شود بلکه عوامل و متغیرهای متعدد فراوانی دیگری نیز همچون سیستم‌های پرداخت، حمل و نقل و ترانزیت، بیمه و غیره که بسیاری از آنها دارای کارکرد تجاری و بازرگانی هستند نیز در چارچوب اصل مشتری مداری و جلب رضایت و در این فرایند دخیل و موثرند و از اینرو توسعه، کارآمدی و نوآوری در بخش بازرگانی برای بقاء اقتصاد ملی و توازن میان بخش‌های تولید و مصرف امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا با توجه به نگرش و حمایت‌های اساسی در توسعه نوآوری و شکوفایی در بخش بازرگانی، ایجاد و توسعه مدیریت نظام نوآوری در بخش بازرگانی ضرورت می‌یابد. براین اساس در وزارت بازرگانی طرح‌های توسعه نظام ملی نوآوری در بخش بازرگانی مورد توجه و پیگیری قرار گرفته است. نظام ملی نوآوری را می‌توان به عنوان یک نظام مدیریتی، شامل، بدنه اصلی، عناصر ساختاری و محیط پیرامونی (خارجی) به صورت زیر در نظر گرفت: - بدنه اصلی: بنگاه‌های اقتصادی (صنایع)، دانشگاه‌ها، پارک‌ها و انکوباتورهای علم و فناوری، مراکز پژوهشی، سازمان‌های دولتی، نهادهای مالی. - عناصر ساختاری: بازار رقابتی، پژوهش، زیرساخت‌های نوآوری، مشارکت و همکاری، دسترسی به اطلاعات - محیط پیرامونی (خارجی): نظام مدیریتی کشور، فرهنگ نوآوری، سیاست‌ها و برنامه‌های دولت، مکانیزم‌های عملیاتی (قوانین و مقررات، انتشار تکنولوژی، مالیکت معنوی، سرمایه‌های ریسک‌پذیر، نظام تعلیم و تربیت و ...) با توجه به سه محور اصلی برشمرده فوق، نوآوری در بخش بازرگانی نیازمند سیاست‌گذاری و اجرای طرح‌های عملیاتی و مبنایی و برنامه‌های متناسب با توسعه این بخش است که به اجراء برخی از آنها در وزارت مطبوع اشاره شد. با این حال مولفه‌های بدنه اصلی و عناصر ساختاری نظام ملی نوآوری در بخش بازرگانی نیازمند امعان نظر بیش از پیش است که با تحقق اهداف و برنامه‌های طرح‌ریزی شده توسعه این بخش به ثمربخشی مطلوب خواهد رسید. استمرار و پیگیری موثر اجرای دیگر طرح‌های موثر در ابداع و نوآوری در بخش بازرگانی بی‌شک گام مهمی در تحقق اهداف توسعه اقتصادی است و همچنان نیازمند پیگیری و استمرار سیاست‌های قبلی تا رسیدن به نتایج مطلوب است. ابداع و نوآوری اگرچه بسهم خویش تاثیر مطلوب و بسزایی در توسعه بخش بازرگانی و کارکرد بهینه دیگر بخش‌های اقتصادی کشور خواهد داشت، با این وجود ساده‌انگاری است اگر بخواهیم بصرف ابداع و نوآوری در ابزارهای کنترل و توسعه بخش بازرگانی سهم و نقش دیگر عوامل و متغیرهای کلیدی در تغییر و تحولات اقتصادی و ضرورت هماهنگی و اصلاح ساخت‌های اقتصادی - بازرگانی و یا نقش فعال بازرگان و طراحان اقتصاد زیرزمینی را در برهم زدن تعادل‌های اقتصادی نادیده انگاریم. نظام ملی نوآوری، نظامی است از نهادهای منجسم به منظور ایجاد، ذخیره و انتقال دانش و محصولاتی که تکنولوژیهای جدید نامیده می‌شود. نظام ملی نوآوری، نظامی از تعاملات موسسات موجود، بنگاه‌های خصوصی و دولتی، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی به منظور تولید علم و تکنولوژی در سطح ملی است که تعاملات بین این واحدها ممکن است فنی، تجاری، قانونی، اجتماعی و در سطح ملی است که تعاملات بین این واحدها ممکن است فنی، تجاری، قانونی، اجتماعی و مالی باشد و منجر به توسعه، حفاظت، تامین منابع مالی و قوانین و مقررات مورد نیاز علوم و تکنولوژی‌های جدید شود. بنابراین لازم است با رویکردی سیستمی نوآوری در بخش بازرگانی را به عنوان یک نظام مدیریت ملی در بخش بازرگانی مورد توجه قرار داد. در این راستا در وزارت بازرگانی طرح‌هایی در این خصوص در حال پیگیری و اجرا است که با بررسی مفاهیم علمی، تجربی و تعیین ملاک‌ها، معیارها و شاخص‌های نوآوری به شناخت و بررسی وضعیت فعلی نوآوری می‌پردازد. همچنین با توجه به چالش‌ها و رویکردهای تجربی شده در سایر کشورها و با توجه به نقاط قوت، ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدات محیطی به شناسایی و متولی این نظام اقدام می‌کند. در این طرح چشم‌انداز، رسالت، اهداف و راهبردهای تحقق آن و نیز کلیات فرآیندهای مدیریتی، اجرایی و پشتیبانی و نهادهای متولی با تعاملات مرتبط تبیین می‌شوند. در نهایت براساس تنوع و گسترده‌گی موضوعات، لازم است طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی دستیابی به اهداف مورد نظر براساس

راهبردهای مشخص شده پیشنهاد شوند. با ایجاد و توسعه نظام مدیریتی امکان پیگیری اجرا و نظارت و کنترل و نیز اصلاح برنامه‌ها جهت تحقق اهداف مورد نظر نظام ملی نوآوری در بخش بازرگانی میسر خواهد شد. با مکانیزمهای اجرایی طراحی شده، بهبود مستمر براساس عملکرد نظام مدیریت در برنامه‌ها و نیز وظایف و تعاملات نهادها در این نظام امکان‌پذیر خواهد بود. برخی از فرآیندهایی که در این طرح مورد توجه قرار می‌گیرند عبارتند از: - فرآیند ارزیابی و پایش استراتژیک نظام - فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک - فرآیند برنامه‌ریزی میان مدت - فرآیند مدیریت ارائه تسهیلات و تشویق‌ها - فرآیند برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای تحقیقات - فرآیند برنامه‌ریزی و نظارت بر پروژه‌های آموزشی فرآیند مدیریت اطلاع‌رسانی

*<http://www.shabanews.ir/Nsite/FullStory/?Id=۸۷۲>

راز موفقیت در بازار کار

نویسنده: ۱- کیهان نیا

خلاصه کتاب راز موفقیت در بازار کار؛ نویسنده: ۱- کیهان نیا- خلاصه کننده: فاطمه گنجیان فرد - شخصیت واقعی شما زیر چهره ظاهریتان پنهان است نویسنده: ۱- کیهان نیا ویراستار: ماندانا حمیدپورناشر: نشر مادرناظر فنی: افشین کیهان نیا طراح جلد: آیدا ذوقی چاپ اول: ۷۶ چاپ بیستم: پائیز ۸۶ تیراژ: ۳۰۰۰ جلد چاپ: محرر صحافی: علایی شماره شابک: ۰-۰-۹۰۸۶۹-۹۶۴ عریف موفقیت‌بزرگترین آرزوی بشر کسب موفقیت است. ((لوسی)) موفقیت امری است نسبی و هرگز تعریفی واحد به خود نمی‌پذیرد. به نظر آلفرد اوستن: آرامش و اطمینان بهترین موفقیت است. صاحب‌نظران برداشتهای متفاوتی از موفقیت دارند اما در نظر اکثریت مردم فرد موفق کسی است که به آرزوهای خود برسد و در درون رضایت خاطر احساس کند که این خود حاصل تلاش و کوشش مداوم در زندگی می‌باشد. و اینکه هیچ کس واقعا "موفق نیست مگر آنکه خوشبخت باشد و نیز خوشبخت کسی است که کاری مفید و با ارزش انجام دهد. تعریف فرهنگ وبستر از موفقیت به مفهوم نیل رضایتبخش به هدف تعریفی مناسب است. کسی که دارای هدفی روشن است پس از رسیدن به کامیابی احساس خوشبختی و آرامش می‌کند. به گفته لویی استونی: تنها گنجی که ارزش جستجو کردن دارد هدف است. برای رسیدن به هدف چه کارهایی باید انجام داد. کلیه اهدافی که در سر می‌پرورانید یادداشت کنید و سپس چندین بار آن را بخوانید تا نسبت به هدفهای قابل امکان شناخت بیشتری پیدا کنید. سپردن اندیشه‌ها و آموخته‌ها به مغز و ایجاد فرصت لازم برای بررسی یکایک آنها امروزه بین کسانی که به نیروی شگفت‌انگیز مغز آگاهند متداول است. مطالعه پل ارتباطی دهنده مغزهاست به واسطه این ارتباط است که می‌توانیم در انتخاب هدف به خود یاری رسانیم. همچون اسفنج که آب را جذب می‌کند شما نیز افکار خوب را جذب کرده و آن را در خدمت هدف خویش قرار دهید. ((تامس ادیسون)) با روش الگو برداری و مدل سازی در وقت و پول خود صرفه جویی کنید. کاش دانسته بودم چگونه زندگی کنم یا کسی را یافته بودم که روش زندگی را به من تعلیم دهد. ((تئودور پارکر)) ره چنان رو که رهروان رفتند یا دانا داند و پرسد و یا آنکه بیشتر مشورت می‌کند کمتر دچار اشتباه می‌شود. و یا به قول امریکاییها دو فکرازیک فکربهتر است. با کسانی مشورت کنید که دارای خصوصیات یک مشاور آگاه و خبره باشند. به گفته علی (ع): کسی که در امور مهم با خردمندان مشورت کند شریک عقل آنها میشود. از مشورت با آدمهای بدبین، ترسو و بیکاره و لاف زن دوری کنیم. زیرا آدم بدبین همچون مبتلایان به تریاک مرض خود را به هزاران دلیل به دیگران منتقل می‌کند. ((حجازی)) آینه را از دریچه ترس و وحشت نگاه نکنید. ((هاریمن)) هر که با دانا مشورت کند از سوی درامان است. از ((تاریخ گزیده)) پس از شناخت هدف و بررسی همه جانبه آن با رعایت زمان بندی دقیق هدف خود را انتخاب کنید کسانی که همواره در مورد اهدافشان سخن سرایی میکنند و هرگز دست به عمل نمی‌زنند موفقیتی نخواهند داشت. انسان به درستی همان می‌شود که اغلب به آن فکر می‌کند. ((ارل نایتین گل)) اهمیت تصمیم گیرپس از شناخت یک

هدف سالم نوبت به تصمیم‌گیری می‌رسد که باید به عنوان گامی مهم مورد توجه قرار گیرد. لحظه تصمیم‌گیری از سخت‌ترین و سرنوشت‌سازترین لحظات زندگی بشر است. ویلیام جیمز درباره تصمیم‌گیری می‌گوید: لحظاتی هست که مجبوریم انتخاب کنیم اما لحظاتی هم هست که انتخاب نکردن خود یک تصمیم است. البته نه اینکه تصمیم خوبی باشد بلکه از تصمیم‌گیری غلط بهتر است. تصمیم‌گیری برای آینده و نیز انتخاب راه مناسب به یقین نیاز به اندیشه و تفکر دارد بخصوص اگر سعادت و آینده ما در گرو آن باشد. نیچه می‌گوید: هیچ وقت برای تغییر تصمیمات دیر نیست. هدفی را انتخاب کنید که ضمن فراهم ساختن رفاه و آسایش به شما خوشی و نشاط بخشد و به دور از چشم و همچشمی و رقابت باشد. بزرگترین اشتباه این است که از اشتباه کردن بترسیم. ((آلبرت هیوبار)) اخذ تصمیم مناسب مستلزم رعایت شرایط هفتگانه زیر است: تردید به خود راه ندهید. ۵- شما تصمیم‌گیرنده باشید. ۲- از عواقب تصمیم‌گیری نترسید. ۶- عجولانه تصمیم نگیرید. تصمیم خود را تغییر ندهید. ۷- لجوج و یکدنده نباشید. با افکار ناامید کننده بجنگید. چشم آخرین تواند دید راست چشم آخر بین غرور است و خطا مولانا توجه به توصیه‌های نابجای اطرافیان و اهمیت دادن به پیشنهاد و راهی جامعه در مورد ارزش و اعتبار یک حرفه خاص مانع از انتخاب صحیح می‌شود. اصول چهارگانه تصمیم‌گیری برای انتخاب شغل: علاقه به کار - کار را باید دوست داشت. ((با کار خود ازدواج کنید)) نداشتن تضاد - ((تردیدهایمان خائینی هستند که با نصایح خود ما را از هدفمان باز میدارند، درحالی‌که تصمیمی راسخ و شروعی بموقع فتح و پیروزی را نصیبمان می‌سازد. ((شکسپیر)) یکدله باشید (راز پیروزی شیر) انسان می‌تواند به آنچه می‌خواهد برسد، به شرطی که دست از دامن تصمیم استوار رها نکند. ((تامس)) دنبال کارهای متعدد نباشید. رسیدن به صدها آرزو در آن واحد امکان پذیر نیست. کسی که همه راهها را می‌جوید، همه را از دست می‌دهد. عواملی که تصمیم را به موفقیت نزدیک می‌کنند: ۱) پشتکار ((تلاش منظم و متوالی، پاداش چند برابر دارد.)) جیم ران ۲) اعتماد به نفس ((تمام وعده و وعیده‌های دنیا فریبی بیش نیست، بهترین دستور زندگانی این است که اعتماد به نفس داشته باشید)) میکلائو ((اگر اراده کنی و استقامت داشته باشی بی شک موفق می‌شوی))

امرسون راههای ساده و عملی زیره شما در تقویت اعتماد به نفس یاری خواهد رساند: افکارتان را پیشاپیش بر موفقیت متمرکز سازید. با تمرکز بر استعداد، توانایی و امکانات خود نیروهای درونیان را تقویت کنید سعی کنید با تکرار کلمات امید بخش و دلگرم کننده روحیه خود را از هر لحاظ قویتر سازید. در پی هدفتان باشید و فکر تأیید از جانب دیگران را از خود دور کنید. از شکست هراسی به دل راه ندهید، زیرا شکست آغاز پیروزی است. امید و ایمان را باور داشته باشید و آن را شعار خویش سازید. دائما "به خود تلقین کنید که من می‌توانم راه حل هر مشکلی را پیدا کنم. از میان هدفایتان آن را برگزیند که امید بیشتری به موفقیتش دارید. برای رفع هر مشکل به مغزتان رجوع کنید و از آن کمک بخواهید. به اهداف بزرگ بیندیشید باید به هدفهای بزرگ بیندیشیم و برای رسیدن به آنها سرسختانه تلاش کنیم همه می‌توانیم جزء بهترینها باشیم به شرطی که با تمام وجود بخواهیم و این خواست درونی و قلبی را همواره تکرار کنیم. طرح کوچک را کنار بگذارید و طرحهای بزرگ را در نظر بگیرید و هدف خود را بالا ببرید. ((دانیل بارتھایم)) اگر در کارها جدیت به خرج ندهیم بی استعدادترین افراد مصمم و با اراده بر ما پیشی خواهند گرفت. (با استعداد متوسط اما پشتکاری بیش از حد به هر چه بخواهید می‌رسید پشتکار همیشه جایگزین استعداد شده است.)) ((باکستون)) تنها کسی موفق میشود که به انتظار ننشیند و همه چیز را هوش و حواس خود بخواند. ((شیلر)) از مغز خود باید حداکثر استفاده را ببریم و با مقاومت و سختکوشی و نظم و دقت و شکیبایی پیمانی ابدی ببندیم. شانس و اقبال به معنای استفاده به جا از فرصتهای پیش آمده و توانایی درک موقعیتهای مناسب است. به گفته حافظ: قومی به جد و جهد گرفتند زلف یار قوم دگر حواله به تقدیر می‌کنند (طالع با گنجینه‌های خود به استقبال کسانی می‌رود که با اعتماد به نفس و جرأت بسیار در جستجوی حق خویش اند.)) ((هیلر ویلمن)) به نظر فلاسفه با آری گفتن به مشکلات و تلاش و کوشش غیر ممکن‌ها ممکن میشود و خواستن‌ها به توانستن‌ها بدل می‌گردد. مثل انگلیسی می‌گوید

: خواستن نه به معنای میل داشتن . آرزو کردن و امیدوار بودن . بلکه به معنای عمل کردن است . نیچه در کتاب ((چنین گفت زرتشت)) می گوید : خواستن توانستن است . به نظرات آنها فرمانی که شخص باید بی چون و چرا به آن پاسخ دهد فرمانی است که درونش صادر می کند و این ندای درونی است که جهت و هدف تلاش‌ها به بیانی بهتر اراده را شکل می بخشد . کار بزرگ وجود ندارد به شرطی که آن را به کارهای کوچکتر تقسیم کنیم . (کار کوچکی که انجام یافته بهتر از از کارهای بزرگی است که طرح آن ریخته نشده .) (کارتان را آغاز کنید توانایی انجامش به دنبال می آید .) ((امرسون)) (اگر کارها را به بخشهای کوچک تقسیم کنید و جزء به جزء انجامش دهید به نظر بزرگ و دشوار نمی آید .) ((هنری فورد)) از انجام کارها هراس به خود راه ندهید با انتخاب راه و روش درست و مقاومت و شکیبایی هر کاری امکان پذیر است . همچون ذره بین همه نیروهایتان را در یک نقطه متمرکز کنید . آرزوها و اهداف خود را با ضمیر باطن بسپارید تا با دقت روی آن کار کند . و نتیجه صحیح را در اختیار تان گذارد هرگز ذهن خویش را با این افکار که من عوض شدنی نیستم ((این جوری به دنیا آمده ام)) ((زندگی با این حرفها تغییر نمی کند و یا وضع من با دیگران فرق دارد)) آلوده نسازید اندیشه منفی همواره شما را به نتایج منفی خواهد رساند . هیچگاه برای بروز خلاقیت‌های درونی دیرنیست و همیشه میتوان از صفر آغاز کرد سقراط ((انسان سعادت‌مند کسی است که از هر خطایی تجربه کسب می کند)) کار امروز را به فردا میندازید بلکه در صورت امکان کار فردا را امروز انجام دهید . هرگز کاری را که امروز قادر به انجامش هستید به فردا موکول نکنید امروز همان فردایی است که دیروز منتظرش بودید با سعی و کوشش مداوم به همه خواسته ها و آرزوها یتان دست می یابد افکاری چون ((قسمت نبود)) یا من سرنوشت دیگری داشتم را از ذهن خود خارج سازید . ((امید در زندگی همان قدر اهمیت دارد که بال پرندگان)) و یکتور هوگو حقیقتی بالاتر از این سراغ ندارم که انسان می تواند با تلاش زندگی خود را متعالی سازد روش الگو برداری به ما در رسیدن به اهدافمان یاری می رساند . ((تورثو)) پس از بررسی و مطالعه هدف مورد نظر بلافاصله دست به اقدام بزنید ، اجازه ندهید شکست دلسردتان کند با تلاش و سختکوشی بر آن فائق خواهید شد . اگر باور داشته باشیم که غیر ممکن وجود ندارد میتوانیم تمام موانع را از سر راهمان برداریم . در هر کاری شرط اساسی داشتن اراده ای قوی است با اراده ای قوی شرایط دیگر چندان اهمیت ندارد . ((گوته)) از شکست نهراسید عشق علاقه به هدف و آرزوهای دور و دراز پاد زهر ترس و اضطراب است با پیگیری کارها مغز فعالتر و امید به موفقیت در شما بارور میشود . از شکست نهراسید و بدانید که تواناترین و لایق ترین افراد نیز با ناملایمات و سختیها مواجه می شوند کسانی که با اراده ای استوار و اعتماد به نفس بیشتر به دنبال اهداف خویش می روند همواره پیروزند اما آنانی که در اثر شکست مایوس می شوند هیچ راهی به سوی موفقیت ندارند . آنقدر شکست می خورم تا راه شکست دادن را بیاموزم . ((پتر کبیر)) من از اشتباه بیش از موفقیت درس آموختم . ((سرهمفری دیوی)) از شکست درس عبرت بگیرید آن را پایان کار تلقی نکنید و در پی علت ناکامی در زندگی باشید . مصیبت همیشه پایان کار نیست . ((دوروتی کارنگی)) شکست بیش از موفقیت آموزنده است کسی که هیچ وقت اشتباه نمی کند هرگز به جایی نمی رسد . ((ساموئل اسمایلز)) سایر عوامل موفقیت با لا را نگاه کنید این توصیه دیل کارنگی به کارگران جوانی است که اندیشه موفقیت در سردارند . او سپس می افزاید به نظر من جوانی که اکنون خود را شریک یا رئیس تجارتخانه معتبری نمی پندارد قابل اعتنا نیست . همواره با خود تکرار کنید که جای من در قله این کوه است و در عالم خیال خود را بزرگترین انگارید . یک ضرب المثل است که می گوید : با چشم در آسمان و با پا بر روی زمین راه روید . عاقلانه ریسک کنید با کار بیشتر در آمد افزایش می یابد و زندگی مرفه تر می شود . مارک تواین می گوید : از آنانی که سعی دارند جاه طلبیهایشان را تحقیر کنند دوری کنید . انسانهای ناچیز همیشه چنین عکس العملی نشان می دهند در حالی که اشخاص بزرگ سعی دارند با رفتار خویش احساس به عظمت رسیدن را در شما تقویت کنند . گفته دکتر نصر را همیشه به خاطر بسپارید : آنچه در عالم خیال گذشت ، روزی جنبه تحقق خواهد گرفت ، چه ، عالم خیال غالباً "عالم جمال است . مال اندوزی در حد متعارف نه تنها کارناشیستی

نیست، بلکه در صورت فراهم بودن سایر شرایط ضامن خوشبختی انسان و نیز عامل مهم موفقیت است. پول خوشبختی نمی آورد ولی نبودنش بد بختی می آورد. ((همینگوی)) سعدی سخنور نامی می گوید: مال از بهر آسایش عمر است نه عمر از بهر گرد آوری مال موفقیت تنها به دست آوردن و از دیگران گرفتن نیست چه بسا که بخشش و سخاوت عین موفقیت و کامیابی باشد.

گرت ز دست بر آید چو نخل باش کریم ورت زدست نیاید چو سرو باش آزاد ((سعدی)) وقتی با مشکلات دیگران آشنا شدید باید قدر زندگی و امکانات خود را بدانید. شمایمی که برغم مشکلات گذشته امروز موفق و سربلندید، استعداد، توانایی و پشتکارتان را به اثبات رسانده اید. نامه چارلی چاپلین خطاب به دخترش جرالالدین را بخوانیم تا از طرز فکر کسانی که بسیار ثروتمند بوده اند آگاه شویم.... نیمه شب، هنگامی که از سالن پرشکوه تئاتر بیرون می آیی، آن ستایشگران ثروتمند را فراموش کن ولی حال آن راننده تاکسی را پیرس که تو را به منزل می رساند. حال زنش را پیرس و اگر آبستن بود و پولی برای خرید لباس بچه نداشت، مبلغی پنهانی در جیبش بگذار... دخترم جرالالدین، چکی سفید امضا برای تو فرستادم که هر چه دلت خواست در آن بنویسی و آن را خرج کنی ولی هر وقت خواستی دو فرانک خرج کنی، با خود بگو سومین فرانک از آن من نیست بلکه متعلق به مرد فقیر گمنامی است که امشب به یک فرانک احتیاج دارد. جستجو لازم نیست. این نیازمندان گمنام را، اگر بخواهی، همه جا خواهی یافت. به نماینده خود در پاریس دستور داده ام وجه این نوع مخارج تو را بی چون و چرا بپردازد، اما برای سایر مخارجت باید صورت حساب بفرستی... از وقت خود چگونه باید استفاده کرد با نظم و ترتیب بخشیدن به اوقات روزانه، علاوه بر آنکه به تمام کارهایتان رسیدگی می کنید، از زمانهای بیکاری خود نیز حداکثر استفاده را می برید. انسانی که آفریده بولدوزراست، باید از مخلوقش قویتر باشد. برای رسیدن به اهداف بزرگ باید از خوشیهای کوچک و گذرا صرف نظر کرد. زیاد کار کردن، در صورتی که انسان به کارش علاقمند باشد، بسیار سودمند است. قبل از آغاز هر کار باید مراحل اجرای آن را مشخص کنیم. با دوباره سنجی برنامه هایتان دست به ابتکارات و ابداعات جدید بزنید و راه‌های آسانتر و عملی تر را جستجو کنید. اگر در استفاده از امکاناتی که زندگی در اختیارمان می گذارد کوتاهی کنیم، سزاوار سرزنش هستیم. روزگار نسبت به کسی که بداند وقت خود را چگونه صرف کند، فوق العاده مهربان است. ((لرد آویوری)) موفقیت شما بستگی به طرز فکرتان دارد اشتیاق و تدریج دو شرط اصلی موفقیت است. افکارتان را بر کسب در آمد جدید متمرکز سازید. ما سرچشمه انرژی و قدرتییم اگر از این نیروی جاودانی استفاده ببریم، درهای شادی و شادمانی یکی پس از دیگری به رویمان گشوده خواهد شد. برای موفقیت بیشتر دوستان خود را از میان افراد برجسته، خیرخواه و مثبت اندیش برگزینید. رویایی فکر نکنید. هر گونه برنامه ریزی باید هماهنگ با امکانات و واقعیات زندگی شما باشد. ایده ها و آرزوهای بالقوه خود را هر چه زودتر به فعل در آورید تا راه خویش را به سوی موفقیت هموار سازید. انسان به کار کردن نیاز دارد یکی از بهترین راههای انجام صحیح و دقیق کارها ثبت آنها در دفترچه روزانه است. انجام بموقع کارها به صرفه جویی در وقت و کسب منافع احتمالی می انجامد. حرکت و هیجان به جسم نیرو می بخشد و روح را سرزنده و شاداب می کند. داشتن آرزو بتهایی ضامن موفقیت نیست. داشتن کار و میل رسیدن به اهداف و آرزوها نیروی حیات را در شما تقویت و صد چندان می کند. در پایان هر روز و هر هفته فهرستی از کارها انجام نشده تنظیم کنید و از خود پرسید که با انجام آنها به چه نتایجی دست می یافتید. سختکوشیه نقشه هایی که در سرداری فکر کن و پایبند استعدادهای فطری و تواناییهای ذهنیت باش. همه قوا و انرژی خود را، چه فیزیکی و چه معنوی، بر هدفت متمرکز ساز و اطمینان داشته باش به مقام و مرتبتی بالاتر دست خواهی یافت. اگر می خواهی موفق شوی و طعم پیروزی را بچشی، باید به نیروی خود متکی باشی و امید به دیگران را از خود دور سازی. تلاش و پشتکار دو عنصر اصلی و تعیین کننده زندگی کسانی بوده که به موفقیت و کامیابی دست یافته اند. به تجربه ثابت شده که بیشتر شکستها ناشی از سهل انگاری در زندگی بوده است. عاقلانه ریسک کنید و از خطر نهراسید. پیروزی از آن کسانی است که از

شور و شوق زندگی لبریز بوده اند. این پیام نیچه را به خاطر بسپارید: ((آنچه مرا نکشد، قویترم خواهد ساخت.)) خوشبینی شکل ظاهری ایمان است. با ایمان راسخ قدریه انجام هر کاری خواهید بود. آنچه به فعل می آید، محدود است و آنچه بالقوه است، وسیع. ((لامارتین)) مردی که از مساعدتهای دیگران چشم پوشید، شخصا " وارد میدان شود و بر نیروی خویش متکی باشد، همان کسی است که نیرومندی و موفقیتش را پیش بینی می کنند. ((امرسون)) برای شنا کردن در جهت مخالف رودخانه قدرت، جرأت و سختکوشی لازم است، و گر نه هر ماهی مرده ای می تواند از سمت موافق آب حرکت کند. ((ساموئل اسمایلز)) افکار بزرگان زمانی ارزش واقعی خود را آشکار می سازند و شیوه زندگیمان را تغییر می دهند که به کار گرفته شوند. مشکلات و مسائل زندگی بی شباهت به کلاغان بیمناک نیستند، به شرط آنکه همچون عقاب بر آنها حمله ور شویم. با تمرکز بر یک موضوع و تفکیک آن در ذهن نه تنها به راه حلهای صحیح دست می یابیم بلکه قدرت پرداختن بموقع به موضوعات دیگر را در خود تقویت می کنیم. به علایق خویش واقف شوید و در یابید که اعتقادات شما بر چه تمایلاتی استوار است. برای پیشرفت در کارها ناچارید از خود شناخت کافی داشته باشید. آگاهی به مشکلات و لنگی های رفتاری پیش شرط هر گونه خود سازی است. نوشتن، تکرار و تلقین به خود ما را از هر نارسایی رفتاری نجات خواهد داد و آرامش در حضور دیگران را به ما ارزانی خواهد داشت. فرصتها را می سازیم، به دست نمی آوریم. آینده را باید ساخت. ((برنارد شاو)) کتاب معلمی است که بدون عصا و تازیانه ما را تربیت می کند. ((دانشمند انگلیسی)) در برابر عزم آهنین قوه ای را یارای مقاومت نمی

بینم. ((ناپلئون)) مرد بزرگ کسی است که اگر اراده کند، بتواند میان احساسات و افکار خود حائلی ایجاد نماید. ((ناپلئون)) می خواهم گریبان سرنوشت را بگیرم. او نمی تواند سرم را در برابر زندگی خم کند، پیروزی از آن من خواهد بود. ((بتهوون)) مرکز ثقل خود را به درون خویش منتقل کنید، آن گاه در آرامش مطلق فرو خواهید رفت.

((کارن هورنای)) مراد به دیگران هیچ کس جز کارفرمای صالح، رئیس دلسوز و دوست صمیمی حق دخالت و قضاوت در مورد کارهای شما ندارد. کسانی که به شما حسادت می کنند. امتیازات قابل توجهی در شما دیده اند که خود فاقد آن هستند. فکردوستی با دشمنان را در خود احیا کنید. کینه توزی را کنار بگذارید و با ابزار محبت و لطف سعی کنید دشمنان خویش را بر سر مهر آورید. بیشتر کارها آن طور که به نظر می آید، غامض و پیچیده نیست و با کمی تلاش می توان از عهده آنها برآمد. ((صداقت بهترین سیاست است)) را سرلوحه زندگی خود قرار دهید. راستگویی شما را بهتر معرفی میکند تا دروغگویی. جوانی که استعدادش کم و عزم و اراده اش زیاد است از کسی که دارای استعداد زیاد و عزم و اراده ای کم است،

موفقتر می باشد. ((جیمز رایلی)) میزان خوشبختی و بد بختی افراد تنها به دست خود آنها فراهم می شود. ((لینکلن)) هرگز توقف نکنید. اگر از شغلتان راضی نیستید و احساس کردید محیط کارتان محل مناسبی برای رشد و پیشرفت نیست، کار خود را عوض کنید. کسی که دارای عزمی راسخ است، جهان را مطابق میل خویش عوض می کند ((گوته)) عدم همکاری دیگران با شما نباید موجب تأخیر کارها شود، برای به پایان رساندن کارها شخصا " وارد عمل شوید. عمر شما از زمانی شروع می شود که اختیار سرنوشت خویش را در دست گیرید. ((ویکتور هوگو)) الگو قرار دادن حرفها و نصایح دیگران چنان نیرویی در ما ایجاد می کند که ما را از حمایت سایرین بی نیاز می سازد. اگر کار را درست انجام دهیم، پاداش و مزایا از آن ما خواهد بود. اگر مسئولیتی به شما محول شد، به گونه ای عمل کنید که نیازی به تحقیق و بررسی دوباره نباشد. مردان شجاع فرصت می آفرینند، ترسوها و ضعفا منتظر فرصت می نشینند. ((ویلیام جیمز)) انسان! خودت به یاری خود برخیز.

راز موفقیت در بازار کار گوش کردن هنری است همپای سخن گفتن و کسی که بخوبی به صحبت های دیگران گوش می سپرد، رابطه خوبی با آنها برقرار می کند. آنچه را که بد می فهمیم نمی توانیم خوب بیان کنیم. ((بوالو)) ضمن صحبت با

مدیرتان کارهای زیر را انجام دهید: الف- با آرامش و اطمینان خاطر بنشینید و نگاهتان را مستقیماً به چشمان او بدوزید. ب- با دقتی و سواس گونه به حرف هایش گوش دهید. ج- ضمن گوش دادن، بانیم نگاهی که از او بر می دارید، حرف هایش را یادداشت کنید. د- در صورت نیاز از او توضیح بخواهید. ه- چنانچه لازم تشخیص دادید، سئوالتان را بلافاصله مطرح کنید و راه حل های احتمالی را جویا شوید. و- اگر صلاح دانستید، در پایان کار با صراحت اظهار نظر کنید. اگر می خواهید به مدیر قسمت پیشنهادی ارائه دهید، سعی کنید اصول و ضوابط لازم را در نظر بگیرید. پیشنهادات و طرح هایی که مورد ایراد واقع می گردند، پذیرفته نمی شوند. از مخالفت نهراسید. بادیادک هنگامی بالا- می رود که با باد مخالف مواجه شود. ((چرچیل)) رعایت نکات زیر به شما در روند یک مذاکره سودمند یاری می رساند: الف- در سخن گفتن شتاب نکنید. ب- موضوع را قبلاً- چندین بار با خود و با صدای بلند تکرار کنید تا هنگام ادای آنها دچار فراموشی یا لکنت زبان نشوید.

ج- جملات ساده، کوتاه و رسا به کار برید و شیوه خلاصه گویی در پیش گیرید. د- گفته های خویش را با اطمینان و اعتماد به نفس ادا کنید. انتظار نداشته باشید دیگران آنچه را که شما باشک و تردید بر زبان می آورید، باور کنند. ه- اگر در حین مذاکره متوجه شدید که مخاطبتان مایل به صحبت است، به او مجال دهید افکارش را بروز دهد و میزان اطلاعات و معلوماتش را بر شما فاش سازد. و- در برابر ترشروی و عبوسترین اشخاص هرگز بشاشت خود را از دست ندهید و هنگام گفتگونی تمام قوایتان را بر کسب کامیابی متمرکز سازید. دقت در شناخت عادات، علایق و سلیقه مدیر، شما را به او نزدیکتر می کند و در نتیجه رابطه بهتری بینتان برقرار می گردد. عدم توجه به خواسته های مدیران رده بالا شما را کارمندی ناسازگار معرفی می کند. هرگز باعث رنجش و نارضایتی مدیر خود نشوید. کارمندی که در حرفه خود ارتقاء کیفی نمی یابد و همیشه در جا می زند جزو افرادی هستند که مورد قبول هیچ کس واقع نمی شوند. اگر باریس غیر منصفی روبرو شدید، با او مذاکره کنید و اگر به نتیجه نرسیدید خود را برای کار در محیطی دیگر آماده سازید. ضمن مذاکره ((مودبانه))، ((مصممانه)) و ((شجاعانه)) رفتار کنید با این روش زودتر به خواسته های خود می رسید. توجه دقیق به نکاتی که در آداب شرکت در میز گرد آمده، از شما عضوی فعال، سازنده و موفق می سازد. با آگاهی از نحوه مکالمه تلفنی، می توانید از این وسیله جهت دستیابی به اهداف خویش بهره گیرید. امتیازاتی که موفقیت شما را در بازار کار تکمیل می کند وقت شناسی برجسته ترین امتیاز انسان عصر ماشین، سرعت و ترقی می باشد. آدم وقت شناس اعتبار و منزلت خود را نزد دیگران از دست می دهد. تنها سرمایه ما وقت است، اگر رفت دیگر بر نمی گردد. ((ساموئل اسمالیز)) نظم و ترتیب و عمل به قول و قرار دو عامل مهم و ارزشمند است و کسانی که از این دو ویژگی برخوردارند، نباید از هیچ گزندی هراس داشته باشند. سند پاره می شود، قول پاره نمی شود. ((مثل آلمانی)) تحرک و فعالیت عامل مهم موفقیت در کارهاست و پیگیری و مداومت تضمین کننده آن. اراده های ضعیف همواره به صورت حرف و گفتار خود نمایی می کنند، اما قوی جز در لباس عمل و کردار ظاهر نمی شوند. ((گوستاو لوبون)) کسانی که پس از موفقیت مغرور می شوند، از خود شخصیتی بدلی می سازند، به طوری که همواره انتقاد ناپذیر می شوند و انتظار ندارند کسی به آنها نه بگوید. کسیکه به خود احترام می گذارد هرگز دچار غرور نمی شود. ((کارن هورنای)) افتادگی آموز اگر طالب فیضی هرگز نخورد آب زمینی که بلند است دوستان ما همچون سرمایه هایی گرانقدرند که هرگز نباید از دستشان بدهیم. با رعایت آیین دوستی هرگز تنها نخواهید ماند. گر مخیر بکنم به دو عالم که چه خواهیم دوست ما را و همه نعمت فردوس شما را

((سعدی))

همه فهمیدن همه

بخشیدن است. ((ویکتور هوگو)) علاقه به یادگیری زندگی ما را روز به روز شیرین تر می سازد، چه بسا که

آموختن یک نکته ما را از صدها گرفتاری نجات دهد. هر که را می بینم از یک حیث بر من برتری دارد، از این جهت من از همه

پند می گیرم و چیزی می آموزم. ((امرسون)) ایجاد رابطه سالم و گشودن درهای همکاری به دور از هر گونه فریب و ریا هنری است که زبان بازی به آن راهی ندارد. چاپلوسی هم گوینده را فاسد می کند و هم شنونده را. ((مثل لاتین)) تملق و اخلاق بندرت در یک جا جمع می شوند. ((کنفوسیوس)) گوش سپردن به حرفهای دیگران حوصله و صبوری خاصی لازم دارد. سعی کنید سنگ صبور دیگران باشید تا همیشه به سراغتان بیایند. مضرات کمرویی را بشناسید و برای رفع آن اقدام کنید. خود را دستکم نگیرید و به ارزشهایتان واقف شوید. علایم کمرویی: نامفهوم و کنگ حرف می زنی. صدایمان دچار ارتعاس می شود و تشویش و اضطراب وجودمان را فرا می گیرد. ماهیچه های گلویمان به طوری در هم می پیچد و دردناک می شود که قدرت حرف زدن را از ما سلب می کند. دستپاچه می شویم و از انجام هر کار ساده ای باز می مانیم. اعتماد به نفس لازم را از کف می دهیم. اغلب ساکتیم و ترس از ایجاد ارتباط ما را خاموش نگاه می دارد. راه رفع کمرویی: مطالبی را که قصد بیانشان را دارید، قبلاً آماده کنید و آنها را چندین بار با صدای بلند بخوانید. ظاهر خویش را همیشه تمیز و مرتب نگاه دارید تا از اعتماد به نفس بیشتری برخوردار شوید. قبول کنید که بالاتر از سیاهی رنگی نیست. بدترین اتفاقی که احتمالاً "در یک گفتگو یا سخنرانی برایتان رخ خواهد داد این است که نتوانید خوب صحبت کنید و این حادثه فاجعه نیست. به هنگام تنهایی در گوشه ای دراز بکشید و عبارات، جملات و افکار امید بخش را به خود تلقین کنید و ضمن این تمرین امتیازات و موفقیتهای خویش را یاد آور شوید و به خود بقبولانید که در برخی موارد از بیشتر اطرافیان برجسته تر و ممتاز ترید. افراد سخنران را همیشه الگوی خود قرار دهید. با نیروی اراده می توان به همه چیز دست یافت، اما این اراده محرک و تازیه می خواهد و اگر آن را به کار نیندازیم، بزودی زنگ می زند. ((لابلایه)) چهره مصمم، شاد و صمیمی بزرگترین حربه در باز کردن درهای بسته است. هرگز با روحیه خراب، افسرده و ناشاد به سراغ کسی بروید که نه تنها هیچ دری به روی شما باز نمی شود، بلکه روند مذاکرات معمولی و ساده را نیز به بن بست می کشانید. آیین سخنوریتا مرد سخن نگفته باشد عیب و هنرش نهفته باشد ((سعدی)) با به کارگیری شیوه های سخنرانی و انتخاب کلمات و مطالب مناسب به هنگام سخن گفتن، از خود شخصیت تازه ای می سازید. یا درست حرف بزن یا آنکه عاقلانه سکوت کن. ((ژرژ هربرت)) یا خاموش باش یا حرفی بزن که از خاموشی بهتر باشد. ((فیثاغورث)) کلام منتسکیو نیز چنین است: گاهی سکوت بیش از تمام حرفها مقصود را بیان می کند. به قول یکی از فلاسفه یونان: کم دانستن و بد بیان کردن مانند پول نداشتن و زیاد خرج کردن است. با اجرای دقیق قوانین گفتگو به نتیجه مطلوب و دلخواه می رسید. افرادی که شیوه صحیح مذاکره با دیگران را رعایت نکنند، کمتر موفق به حل گرفتاریهای فیما بین می شوند. اقدامات مفید قبل از سخنرانی: سخنران خوب باید نکات زیر را رعایت کند (موضوع سخنرانی را قبلاً "تمرین کند. برای صرفه جویی در تنفس، تمرینات لازم را انجام دهد و قبل از شروع چند نفس عمیق بکشد. قبل از جلسه به اندازه کافی استراحت کند و گرسنه نباشد. چندین بار به خود تلقین کند که سخنرانی من بسیار خوب خواهد شد وضعیت محیطی سخنران: اطراف او شخص یا شیئی نباشد که توجه شنوندگان را به خود جلب کند. نورطوری تنظیم شود که چهره او کاملاً واضح و روشن باشد. بلندگو خراب نباشد و صدایش کم و زیاد نشود. از هر گونه رفت و آمد در اطراف او خودداری شود. برای رعایت نظم و آرامش، مسئولین انضباطی وجود داشته باشند. شیوه کارسخنران: توجه مدعوین را به موضوع سخنرانی جلب کند و ذهن آنها را از مسائل و اتفاقات خارج از جلسه دورسازد. موضوع سخنرانش دارای مقدمه، متن و نتیجه گیری باشد. به موضوع بحث احاطه کامل داشته باشد و آماده پاسخ به هر پرسشی باشد. از موضوع اصلی خارج نشود و چند موضوع را در یک سخنرانی ننگنجد، مگر آنکه برنامه چنین تنظیم شده باشد. با صدایی رسا و نیز شمرده و متین صحبت کند. از خود تعریف و تمجید نکند و شنوندگان را نرنجاند. مراقب باشد که تحت هیچ عنوانی عصبانی نشود. به هنگام سخنرانی با نگاه همه را دنبال کند و گاهی با سکوتهای کوتاه خود توجه آنها را برانگیزاند. در هر دقیقه بیش از ۱۲۰ کلمه به کار نبرد. تنوع در آهنگ و ریتم بیان داشته باشد، زیرا صدای یکنواخت شنوندگان را کسل می کند. مشخصات یک

سخنران خوب: خوشخو، فروتن، مؤدب، بذله گو، نکته سنج، و شیرین سخن باشد. همیشه لبخند بلب داشته باشد، راحت و آرام باشد و از کلمات ساده و قابل فهم استفاده کند. برای تفهیم مطالب و استدلال آنها از طنز و گفته های شعرا، نویسندگان و دانشمندان کمک گیرد. سطح معلومات و دانش شنونده را مد نظر قرار دهد، به طوری که سخنانش برای اکثریت قابل فهم و درک و نیز به دور از هر گونه فخر فروشی باشد. هر کلمه که از دهان بیرون می آید، مرهمی است که به زخمی می رسد یا خنجری است که دلی را می شکافد و یا نسیمی است که دریایی احساسات را به تلاطم می آورد. پیش از گفتن، تأمل کنید. ((حجازی)) بجای ثابت کردن اشتباهات و خطا کاریهای طرف صحبت، بیشتر پیرامون خواسته خویش گفتگو کنید و مطمئن باشید که با این شیوه جریان مذاکره را به مسیری مطلوب هدایت خواهید کرد. گرفتاریهای روزانه را با خود به خانه نبرید و پیش از آنکه واکنشی ناسالم از خود نشان دهید، سعی کنید آن را بر طرف سازید. بیشتر مشکلاتی که با آنها دست به گریبانیم، حل شدنی اند و اکثراً "راه حلهایی بسیار آسان دارند. عوامل هشتگانه یک گفتگوی خوب: طرف مقابل خود را درک کنید. درحین مذاکره عصبانی نشوید. از خود بینی اجتناب ورزید. سرزنش نکنید سراپا گوش باشید. به شخصیت طرف مذاکره حمله نکنید. با اشخاص لجوج مدارا کنید. انتخاب میانجی شما بدون تسلط بر خود نمی تواند فاتح دیگران باشید. ((کیم وو- چونگ)) مغز پرکار، خلاق و فعال شما نیاز به مراقبت دائمی دارد. کارضامن موفقیت است اما اگر با استراحت همراه نباشد.

زندگی ارزش ویژه و مفهوم حقیقی خود را از دست می دهد. کسانی که نمی توانند فرصت کافی برای تفریح بیابند، دیریا زود نا گذیرند وقت خود را صرف معالجه کنند. ((جان واناتیگر)) زندگی کوتاهتر از آن است که شما بخواهید وقت خود را صرف تشویش و نگرانی کنید. ((افلاطون)) بی ثمرترین روز ما روزی است که نخندیده باشیم. ((چارلز فیلد)) مردم حاضرند لحظات خویش را با کسانی بگذرانند که گفته های شنیدنی دارند. هلن کلر که بود اراده همچون موتوری است که شخص را به پیش می برد. (مثل انگلیسی) دختری نابینا، از گوش کر و از زبان لال. آیا اینهمه کم لطفی که طبیعت در حق این موجود بیگناه روا داشته بود، کافی نبود تا او امید به زیستن را از دست بدهد و به ضعف و ناتوانیش در دستیابی به موفقیت پی برد؟ با این حال اگر داستان زندگی این دختر جسور و بی باک را مطالعه کنید، می بینید که او به چه درجات تحصیلی نایل گشت و چگونه از خود قهرمانی ساخت که تاریخ نظیرش را به یاد ندارد. دربیست سالگی ادبیات آلمانی، فرانسه و انگلیسی را فرا گرفت و بعدها در رشته های مختلف دیگر آموزش دید. هلن کلر به کمک آموزگار خود آن سولیوان سرکلاس می نشست و با ضربه انگشتان او بر بدن خود، کلمات را هجی می کرد و مطالب درسی را می آموخت. یازده کتاب نوشت، از زندگی خود فیلمی ساخت و خود نیز در آن بازی کرد. با دست گذاشتن برپیانو می توانست از موسیقی لذت برد. همچنین وقتی دستش را کناردهان طرف مقابل قرار می داد، از حرکت لبهای او متوجه صحبتهاش می شد. اگر هلن کلر روزی با شما دست می داد و پنج سال بعد همین عمل را تکرار می کرد، شما را می شناخت. او حتی با شطرنج مخصوصی که برای خود ساخته بود، بازی می کرد. هلن کلر با بیشتر رؤسای جمهور دنیا ملاقاتهایی داشته و مسافرتها بسیاری به سراسر دنیا کرده است. او زنی مقاوم و شکست ناپذیر و همواره الهامبخش دیگران بوده است. آبراهام لینکلن در هر کاری شرط اساسی داشتن اراده ای قوی است. با اراده ای قوی شرایط دیگر چندان اهمیت ندارد. ((گوته)) لینکلن فرزندخانوادهای فقیر بود که در پی سالها رنج و مرارت از دانشکده حقوق فارغ التحصیل شد. ابتدا شغل و کالت را برگزید، اما موفق نشد. در کار تجارت نیز پیشرفتی نداشت. وارد سیاست شد و در انتخابات شهرش شرکت کرد، اما شکست خورد. همچنین نامزدی خود را با دختر مورد علاقه اش را به هم زد و مدتی دچار افسردگی گردید. شرکت دوباره درانتخاب شهری، انتخابات کنگره و بالاخره نامزدی سناتوری نیز به شکست انجامید. این بار یک قدم فراتر نهاد و کاندیدای معاونت ریاست جمهوری امریکا شد، اما باز هم مغلوب گردید. آیا این شکستهای پی در پی کافی نبود تا لینکلن دچار یأس و نومیدی شود، ایمان به هدفش را از دست بدهد، عدم شایستگی و لیاقتش را به خود بقبولاند و راهی دیگر برگزیند؟

اما او هرگز از پای ننشست. با دور افکندن افکار منفی و یأس آلود از ذهن خویش و نیز با اطمینان به استعدادها و کفایتش، مصمم و تردید ناپذیر در انتخابات ریاست جمهوری دوره بعد شرکت کرد و سرانجام به پیروزی دست یافت. دکتر ویکتور فرانکلویکتور فرانکل زندانی دوره شوم حکومت نازیسم بود که پس از چهار سال اسارت در سیاهچالها، اردوگاههای کار اجباری، بازداشتگاههای مرگ آور آلمانها و متحمل شدن مصیبتهای بسیار، سرانجام جان سالم به در برد. او می گوید: ((آنچه مرا زنده نگاه داشت، امید به آینده و انگیزه ام برای تقویت روز افزون این امید و هدف والای زنده ماندن بود. می خواستم زنده بمانم تا پس از آزادی، سرگذشت خود و دیگر قربانیان ظلم و بیداد را به رشته تحریر در آورم.)) دکتر فرانکل با مقاومت و پایداری به آرزوی خود دست یافت و به وعده هایش جامه عمل پوشاند. درجایی می گوید: ((با وجود آنکه پدر، مادرو همسر مرا از دست داده بودم، اما دردروم اشتیاق به زنده ماندن برای رسیدن به آرزوهایم شعله می کشید و آن چنان امیدوار و سخت جان شدم که همه مرارتها، فلاکتها، گرسنگیها، بی خوابیها و تحقیرها را تا پایان جنگ تحمل کردم.)) او پس از جنگ، در حالی که به افتخارات بی شماری در وطن خویش نایل شده بود، به امریکا رفت و زندگی پرباری را آغاز کرد. سخن آخر دوران سخت نمی باید، انسان سخت همی باید انسان زاییده شرایط نیست، بلکه خالق آن است. بنیامین دیزرائیلی بانگاهی اجمالی به موضوعات و مطالب مطرح شده در می یابد که آنها درجای خود بسیارمتنوع و گسترده اند و می توانند الگوی مناسبی برای جوانان پرشور و علاقمند باشند، جوانانی که مشتاق به کارگیری استعدادها و تواناییها و خواستار تحقق بخشیدن به علایق خویش اند. یکی از اهداف این کتاب نمایاندن سرگذشت برخی مشاهیر برجسته و ویژگیهای زندگی کسانی بوده که در تنگناها از خود اراده نشان دادند، احساس ناامیدی را در نطفه خفه کردند و راههای سخت و غیرقابل عبور را بر خود هموار ساختند. آنها برای تحقق بخشیدن به اهداف خویش همه گونه ناامیلات را تحمل کردند و تحت هیچ شرایطی از پای ننشستند، زیرا یقین داشتند که پایان هر سیاهی، سپیدی و روشنایی است. هیچ موفقیتی را به آسانی به دست نیاوردند و گر چه درخت پیروزی برخی از آنها دیر به بار نشست، اما سرانجام می خواستند، رسیدند. سرگذشت این افراد به ما نشان داد که هیچ یک از امتیاز خاصی بر خودارنبودند و حامی و پشتیبانی نداشتند. تنها امتیازشان نظم، دقت، پرکاری و حوصله بود که راه دستیابی به آنها به روی شما نیز گشوده است. اگر شما خود را باورداشته باشید و به استعدادها و خلاقیت فردی خود میدان دهید، شاید چند قدمی هم از آنها جلوتر قرار گیرید. چنانچه اراده کنید و با تمام وجود درصدد حل مشکلاتتان برآیید، همه عوامل موفقیت را به خدمت خویش در می آورید و هر سدی را درهم می شکنید. بزرگترین توفیقا نصیب کسانی شده که تن به بزرگترین مصیبتها و مخاطرات داده اند. برایتان گفتم که آبراهام لینکلن با چه مشکلاتی مواجه شد و چه تجربیاتی کسب کرد تا به شهرت و محبوبیت رسید. از آنجا که می دانست رسیدن به نقطه اوج مستلزم عبور از موانع متعدد است، در برابر گرفتاریها و شکستها سر خم نکرد و سرانجام نیز به آرزوی خود رسید. لینکلن تواناییهای خود را باور داشت که این خود بالاترین محرک در جهت پیگیری اهدافش بود. حال برای لحظه ای هلن کلر را به یاد آورید که از چشم کور، از گوش کر و از زبان تقریبا "لال" بود. شما نیز اگر نیمی از تلاشهای او را به خرج دهید، یقینا "به موفقیتهای چشمگیری نایل می شوید. ما نباید خود را بالینکلن، هلن کلر و یا دیگر چهره های سرشناس مقایسه کنیم. هر کس در شرایط و اوضاع و احوال خاص خود زندگی میکند و میزان ترقی و کمالش نیز در گرو همان شرایط است. شاید شما برغم به کارگیری تواناییهای خود همچون هلن کلر و سایر بزرگان به شهرت و محبوبیت دست نیابید، اما بدانید که موفقیت به دست آمده درجای خود بسیار ارزشمند و گرانبهاست. اگر دکتر ویکتور فرانکل از خود شهامت، بردباری، تلاش و پایداری نشان نمیداد، زنده نمی ماند که آثار ارزنده ای به جای گذارد. او بدون هیچ حامی و پشتیبان و صرفا "با کمک هوش و حواس خود توانست آن دوران طولانی طاقت فرسا را پشت سر گذارد، از زندان نازیها رهایی یابد و به افتخارات بیشتری برسد. هر یک از ما قادریم چنین شگفتیهای بیافرینیم، با این شرط که صبور باشیم، به ارزشهای درونی خود پی ببریم و در نهایت بپذیریم که دوران سخت نمی باید

، انسان سخت همی پاید .

تجارت از دیدگاه اسلام

مهین کوشک آباد

مقدمه : تجارت در قانون اساسی جمهوری اسلامی و در نظام اقتصادی به عنوان یکی از بخش های ممتاز قانون گذاری و ضابطه گذاری مورد عنایت قرار گرفته است اصولاً موضوع تجارت شامل : خرید یا تحصیل هر نوع حال به قصد فروش یا اجاره تصدی حمل و نقل و ایجاد هر گونه تسهیلات تجاری ، ایجاد نمایشگاه های عمومی ، عملیات صرافی و بانکی و فعالیتهای دریایی تجاری و کشتیرانی و اموری از این قبیل می باشد که در قانون تجارت مصوب ۱۳۱۱ به عنوان « عملیات تجاری » ذکر کرده اند . قانون تجارت ایران نخستین بار در سال ۱۳۱۱ تدوین و بعدها به موجب لایحه قانون اصلاح قسمتی از قانون تجارت در سال ۱۳۴۷ به تصویب مجلس وقت رسید .واژه بازرگانی یا تجارت در لغت به معنای به کاگیری سرمایه برای دستیابی به سود می باشد . در اقتصاد ، تجارت یکی از مشاغل خدماتی است که عهده دار توزیع کالاهای تولید شده است و بازرگانان کالاهای مورد نیاز مردم را از تولید کنندگان خریداری می کنند و در دسترس متقاضیان قرار می دهند . . در دوران گذشته بخشی از بخشی از مسئولیت توزیع را تولید کنندگان به عهده داشتند و پس از تولید اقدام به فروش و توزیع آن می نمودند ولی با رشد تکنولوژی و بروز انقلاب صنعتی هرروزه فاصله بین صنعت و تجارت گسترده تر شد و مسئولیت توزیع به عهده ی بازرگانان نهاده شد . با توجه به تعریف مذکور ، بازرگانی از دو جهت با مبادله متفاوت است : ۱- بازرگانی یک حرفه است و بازرگان به اقتضای حرفه ی خود مدام اقدام به داد و ستد می کند ولی مبادله عملی دفعی است و بدون استمرار و با یک بار خرید و فروش نیز تحقق می یابد . ۲- از آن جا که بازرگانی یکی از مشاغل خدماتی است انگیزه بازرگانان در انتخاب این شغل سود آوری و امرار معاش است در صورتی که طرفین مبادله وقتی حرفه ی آنها داد و ستد نیست به انگیزه تامین نیازمندیهای زندگی اقدام به مبادله می کنند و تا زمانی که مطلوبیت آنان در مبادله افزایش می یابد هر چند سودی بدیت نیاورند اما به مبادله ادامه می دهند . اهمیت تجارت : در جوامع انسانی با پیشرفت های روز افزون تکنولوژی و افزایش نیازها ، هر کسی نمی تواند مقام نیازمندیهای خود را تهیه و تولید کند و یا تهیه و تولید آنها صرفه اقتصادی ندارد از این رو دسته ای از مردم به مبادله کالا و خدمات و کار بازرگانی پرداختند . امروزه با فراهم شدن امکانات حمل و نقل ، سرعت اطلاع رسانی در مورد قیمت تولیدات امکانات مناسب برای ثبت سفارش و خرید و... تجارت اهمیت ویژه ای یافته است . زیرا از یک سو با جانشینی ماشین به جای انسان بر کمیت تولیدات افزوده شده است و از سوی دیگر تولید کنندگان با وجود رقابت های جدی سایرین تنها به مدیریت تولید می پردازند و ادامه ی کار تولید یعنی توزیع را بر عهده دیگران می گذرانند . از این رو بازرگانان با نیازهای روز افزون مصرف کنندگان و انبوه تولید کنندگان مواجه می باشند و مدیریت صحیح و مناسب آنها علاوه بر ایجاد تسهیلات در توزیع کالاهای تولید شده و دسترسی مصرف کنندگان به مایحتاج زندگی می تواند سود سرشاری برای آنها به ارمغان آورد . متون فقهی ، به دلیل اهمیت و گستردگی مسائل بازرگانی ، از زوایای مختلف به بررسی آن پرداخته و در مجموعه های وسیعی از احکام و مقررات آن را تبیین کرده است . زیرا از طرفی بازرگانی شغل رایج مردم سرزمین حجاز و جایگاه تشریح احکام اسلامی بوده است و همه ی مردم ، چه بازرگانان و چه طرف مبادله آنان ، با مسائل بازرگانی درگیر بودند . از طرف دیگر رابطه بازرگانی با تولید و نقش آن در رشد تولید و دستیابی به اهداف دیگر اقتصادی نیازمند سیاست گذاری صحیح و قوانین و مقررات جامع است . حضرت علی (ع) در نامه ی خود به مالک اشتر ، بازرگانان و صنعتگران را در کنار یکدیگر نام می برد و ضمن بر شمردن اهداف مشترک دو گروه به حاکم اسلامی در رسیدگی به امور آنان توصیه می کند و امام صادق (ع) یکی از علت های تحریم ربا را اقبال مردم به تجارت و بازرگانی دانسته است زیرا رواج فرهنگ ربا خواری انگیزه های

بازرگانی را از بین می‌برد و موجب کاهش تولید می‌شود. شهید آیه... صدر (ره) نقل و انتقال منابع تولیدی، کالا و خدمات را به دو گروه تقسیم نموده‌اند که گروه اول به صورت عمودی از معادن استخراج و در تولید به کار گرفته می‌شوند و گروه دوم به صورت افقی جا به جا می‌شوند و به دیگران انتقال می‌یابند. بازرگانی در نظر ایشان از گروه دوم است. زیرا منابع تولیدی و کالاها توسط بازرگانان آماده‌سازی و سپس به مراکز فروش منتقل می‌گردند و این اقدامات بر رغبت مشتریان می‌افزاید و تسهیلات بیشتری برایشان فراهم می‌آورد. مشروعیت و مالکیت سود بازرگانی مستند به کار تولیدی یا خدماتی است. فرد مسلمان در جامعه اسلامی باید بانشاط و فعال باشد. اسلام با هر عاملی که مایه کسالت و بی‌نشاطی و خمودی شود به شدت مخالف است. هیچ بهانه و عذری برای رکود و خالی کردن میدان تلاش و فعالیت در فرهنگ دین اسلام پذیرفته نیست. تجارت و کسب درآمد حلال نیز از جمله موضوعاتی است که به همین دلیل در اسلام سفارش و تأکید شده است. پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله قبل از بعثت، در کاروان تجارتي قریش به عنوان نماینده حضرت خدیجه به شام مسافرت می‌کرد و سود فراوانی عاید خدیجه می‌فرمود. تجارت اسلامی: تجارت در دین اسلام بر پایه معنویت و فضیلت و در کتب فقهی کراراً به تاجر تأکید شده است که از روی عدل و انصاف رفتار نماید. زیرا هدف از تجارت فراهم ساختن وسائل رفاه عمومی در جامعه ی بشری است و برای رسیدن به این منظور آشنایی به دانش فقهی ضروری خواهد بود. در این مورد امام صادق (ع) می‌فرماید: کسی که اراده تجارت کند، باید در دین خود تفته بنماید، تا به واسطه آن حلال و حرام را که برایش مقرر شده از هم تمیز دهد. هر کس خداوند را در بازارها یاد کند، خداوند به عدد کسانی که می‌توانند صحبت کنند و یا آنکه قادر به تکلم نیستند گناهان او را می‌آمرزد. در جامعه ی اسلامی کلیه روابط اجتماعی باید بر مبنای فضائل اخلاقی و در نظر گرفتن اعتقادات مذهبی استوار باشد بدین ترتیب امور تجارتي و اقتصادی هم در چارچوب اصول مذکور و مفاهیم عدالت خواهی مورد بحث قرار گیرد. از جمله اصول مهم حقوق تجارت در عصر حاضر، گردش ثروت و توزیع عادلانه آن می‌باشد و در کتاب آسمانی به شرح زیر پیش بینی شده است: «ای اهل ایمان بسیاری از علما و راهبان اموال مردم را به باطل طعمه ی خود کرده‌اند و از راه خدا باز می‌دارند و کسانی که طلا- و نقره را گنجینه و انباشته می‌کنند و آنها را در راه خدا انفاق نمی‌کنند آنان را به عذاب دردناک بشارت بده.» (سوره توبه آیه ۳۴) ضمناً به منظور توزیع عادلانه ثروت و کمک به اشخاصی که هیچ گونه قدرت کار در جامعه ندارند خداوند زکات را واجب دانسته که یکی از فواید آن توزیع عادلانه ثروت خواهد بود. ربا و احتکار که موجبات استثمار طبقه ای را بر طبقه دیگر فراهم می‌سازد در اسلام منع گردیده است. علت تحریم ربا در قرآن مجید بیان نشده است شاید به سبب وضوح آیات مربوط به آن بوده است، ولی با توجه به معنا و مفهوم آن می‌توان از مضرات اجتماعی و اقتصادی و سیاسی آن پی برد. «ربا» در عربی از «ربو» فعل ماضی افزوده شده و به معنای افزایش، تورم و برآمدگی است. معاملات ربوی حتی قبل از ظهور اسلام در یونان و روم وجود داشته و حرمت آن نیز در کُتُبِ حمورابی و دین یهود در تورات و دین مسیح در انجیل به چشم می‌خورد. حکومت اسلامی و اقتصاد: ۱- نقش دولت در بخش احکام و مقررات ثابت دولت اسلامی در بخش احکام و قوانین ثابت اسلام، در زمینه اقتصاد که به وسیله ی خدا و پیغمبر (ص) برای همیشه تعیین شده است، دارای نقش پیگیری و نظارت بر اجرای احکام ثابت و تحقق اهداف مشخص اقتصاد اسلامی است و در صورتی که افرادی بخواهند از این قوانین و مقررات تعدی کنند، جلو انحراف و کجروی آنان را می‌گیرد. ۲- تعیین تکلیف در احکام و سیاستهای متغیر اقتصادی: اسلام، تشخیص وظیفه و تعیین تکلیف نسبت به بخشی از مقررات و سیاست گذاریهای اجتماعی و اقتصادی را بر عهده ی حکومت اسلامی نهاده است. زیرا با توجه به گسترش اسلام در مناطق و سرزمینهای مختلف و پدید آمدن اوضاع و احوال متفاوت در طول تاریخ، مسائلی پدید می‌آید که موضوعات احکام و مقررات اسلامی را دستخوش تغییر می‌سازد. در چنین شرایطی حاکم اسلامی باید موضوعات و حوادث واقعه و مستحدثه را شناسایی و بر اساس اصول و قواعد کلی کلی فقه، حکم مناسب آنها را صادر کند. نظری به اقتصاد اسلامی: کسانی که فکر می

کنند مسائل زندگی از یکدیگر جداست و هر چیزی یک مرز و یک قلمرو خاص دارد و هر گوشه ای و قسمتی از زندگی بشر به یک شی به خصوصی تعلق دارد، تعجب و احیاناً انکار می کنند که کسی مساله ای به نام «اقتصاد اسلامی» مطرح کند زیرا به عقیده ی اینها هر یک از اسلام و اقتصاد یک مساله جداگانه است. اسلام به عنوان یک دین برای خودش، و اقتصاد به عنوان یک علم و یا یک فلسفه برای خودش، اسلام قلمروی دارد و اقتصاد قلمروی دیگر، همچنان که فرهنگ، سیاست قضاوت و اخلاق هر کدام قلمروی جداگانه از اسلام دارند. اسلام دو پیوند با اقتصاد دارد: مستقیم و غیر مستقیم. پیوند مستقیم اسلام با اقتصاد از آن جهت است که مستقیماً یک سلسله مقررات اقتصادی درباره مالکیت، مبادلات، مالیات، حجرها، مجازاتهای مالی یا مجازتهایی در زمینه ثروت و غیره دارد. پیوند غیر مستقیم اسلام با اقتصاد از طریق اخلاق است. در این جهت برخی از مذاهب دیگر نیز کم و بیش چنین می باشند. اسلام مردم را توصیه می کند به امانت، عفت، عدالت و احسان ایثار، منع دزدی، خیانت، رشوه، همه ی اینها در زمینه ثروت است و یا قسمتی از قلمروی این مفاهیم ثروت است. (مطهری، ۱۳۷۳، ص ۱۵-۱۷) رابطه نظام اقتصادی و نظام اعتقادی اسلام: با نفوذ عقاید اسلامی در ذهن و رفتار انسانها، می توان انتظار داشت که مطابق دستورهای مکتب در زمینه اقتصاد نیز عمل کنند و با نبودن چنین روحیه و رفتار ناشی از اعتقاد و یا با ضعیف بودن جهان بینی، انتظار انطباق رفتارها با دستور العمل ها انتظاری بی جاست و عقیده ی اسلامی قوی ترین نیروی پشتوانه ی اجرایی این نظام است. (دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، ۱۳۷۴، ص ۱۶۹ و ۱۷۴) رقابت و رقابت آزاد از دیدگاه اسلام در امر تجارت: ریشه ی رقابت، نفع شخص و تضاد فرد با دیگران است، با توجه به دیدگاه اسلام درباره ی نفع شخص و اینکه آن را به گونه ای جهت می دهد که در راستای منافع مشروع دیگران باشد، نه در تضاد با آنها، معلوم می شود که اسلام «رقابت» به معنای مراقبت از یکدیگر و پیشی گرفتن از هم در جلب منافع مادی خویش را نفی می کند. همچنین گفته شده که رقابت با اخلاق، ناسازگار است و فساد را حاکم می کند و آثار سوء اقتصادی و اجتماعی دیگری دارد که اسلام درصدد نفی آن آثار ناپسند و مبارزه با ریشه ی این گونه مفاسد است. بنابراین از نظر اسلام رقابت و هم چشمی پذیرفته نیست مگر در کارهای نیک و کسب رضای الهی که آن مقوله ی دیگری است. (دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، ۱۳۷۴، ۱۴۹) سفارشهای اسلام درباره تجارت برای اینکه دادوستد روندی اسلامی و شایسته داشته باشد، باید به دستورها و احکام دین به خوبی عمل شود و از سیره و روش پیامبرگرامی اسلام (ص) و ائمه معصومین: پیروی (ص) گردد. سفارشهای اسلام درباره تجارت چنین است: اول آگاهی، سپس عمل در اسلام تجارت نیز مثل اعمال دیگر به پنج نوع تقسیم می شود: ۱- واجب مانند تجارتی که شخص برای تامین مخارج خود و خانواده اش انجام می دهد. یا دادوستدی که ترک آن، خطر اقتصادی برای مسلمانان پدید می آورد. ۲- مستحب مانند تجارتی که برای جامعه مفید است. ۳- مکروه مانند صرافی، کفن فروشی و ذبح حیوانات در صورتی که شغل دائم باشد. ۴- مباح مانند معاملاتی که نه موجب زیان فرد یا جامعه است، نه مورد احتیاج آنها. ۵- حرام مانند خرید و فروش مواد مخدر، مشروبات الکلی، ربا، نوارهای موسیقی مستهجن و آنچه موجب ضعف یا سقوط اسلام و مسلمانان شود. انسان برای این که در بخش ممنوع تجارت قدم نگذارد و از بخش واجب و مستحب غافل نگردد، باید دستورهای اسلام در این باره را به خوبی بداند. اصبع بن نباته می گوید: بارها از امیرمؤمنان علی (ع) شنیدم که می فرمود: «اول آگاهی، سپس تجارت.» حضرت این جمله را سه مرتبه تکرار می کرد: «یا معشر التجار، الفقه ثم المتجر» به خدا سوگند، رسوخ ربا در این امت از حرکت مورچه ای برسنگ صاف بی صداتر است. تاجر فاجر است و فاجر در آتش است، مگر تاجری که حق بگیرد و حق بپردازد. آداب تجارت در اسلام: در شرح لمعه آداب تجارت طی ۲۴ دستور مورد بحث قرار گرفته است که به شرح ذیر می باشد: (۱) برای تشخیص عقد صحیح از فاسد و پرهیز از ربا تاجر باید به احکام فقهی آگاهی داشته باشد. (۲) تاجر باید بین متعاطین با عدل و انصاف و مساوات رفتار نماید به طوری که بین مُمّاكس و غیر آن و همچنین بین شخص شریف و حقیر فرقی نگذارد، البته تاجر می تواند میان متعاطین به سبب دانش و تدین اختلاف قائل شود. (۳) تاجر مکلف است چنانچه یکی از مشتریان از معامله اظهار عدم

رضایت نموده معامله را اقاله یا تفاسخ نماید. در این صورت مورد حدیثی است از امام صادق (ع) که می‌فرمایند: هر بنده مسلمانی در تجارت برادر مسلمانش را (که نادم است) اقاله نماید خداوند در روز قیامت از خطای او نمی‌گذرد. اما برای اقاله دو شرط اساسی وجود دارد: یکی اینکه: متعاطین از مجلس عقد متفرق شده و دیگر شرط عدم خیار نکرده باشند، بنابراین، اگر در معامله خیار فسخ شرط شده باشد نیازی به اقاله نخواهد بود. ۴) تاجر نباید کالای خود را برای جلب افراد نا آگاه بیارآید البته آراستن کالا در غیر مورد مذکور و به طور معمول و مطلوب باشد اشکالی نخواهد داشت. ۵) هر گاه در متاع عیبی اعم از آشکار و نهان باشد فروشند باید آن را به خریدار اظهار نماید، البته چنین اعلامی کمال خیر خواهی و تمامیت ایمان تاجر است که نمی‌خواهد طرف معامله از روی جهل متضرر شود. ۶) سوگند یاد کردن به هنگام خرید و فروش منع گردیده است. در این مورد رسول خدا (ص) می‌فرماید: وای بر تاجر که تکیه کلامش به هنگام معامله ((نه به خدا)) و ((بلی به خدا)) باشد و نیز می‌فرماید: که تاجر در داد و ستد ۵ خصلت زیر را در خود حفظ کند: ۱- ربا نگرفتن ۲- سوگند نخوردن ۳- عدم کتمان عیب کالا ۴- تعریف نکردن کالا- هنگام فروش ۵- مذمت نکردن کالا هنگام خرید. ۷) متعاطین می‌توانند در خرید و فروش تسامح و سهل انگاری نمایند به خصوص در خریدهایی که برای عبادت و اطاعت خداوند باشد چنین ایجاد تسهیلات باعث برکت و وفور نعمت را فراهم می‌سازد. ۸) مشتری باید پس از خرید کالا ۳ مرتبه تکبیر بگوید و همچنین شهادتین یا به عبارت دیگر وحدانیت خداوند تبارک و تعالی و رسالت نبی اکرم (ص) را بر زبان جاری سازد و سپس این جمله را بیان نماید: خداوندا، من این کالا را خریداری نمودم و از درگاه تو خواستارم که در این فضل و زیادی قرار دهی و نیز به سبب آن رزق و روزی که بدان نیاز دارم عطا کنی. ۹) در تجارت باید اندازه سمن و مبیع معین و معلوم باشد در غیر این صورت و در حالت مجهول بودن مورد معامله به تجارت خلل وارد می‌شود. ۱۰) در تجارت باید هیچ یک از بایع و مشتری کالای خود را نستاید و از متاکالای طرف مقابل مذمت نکند. ۱۱) از جمله مستحبات است که تاجر از گرفتن ربح (بهره) از فرد مومن خودداری نماید در این مورد روایتی است از امام صادق (ع): ربح گرفتن مومن از مومن حرام است ولی فقها آن را به کراهت گرفته‌اند، مگر اینکه بیش از صد درهم باشد که در این صورت به اندازه مخارج روزانه از او سود بگیرد، یا اگر طرف معامله کالا را برای تجارت خریداری کند تاجر می‌تواند با رعایت ارفاق از او ربح اخذ نماید. ۱۲) تاجر باید بکسی که وعده حسان و ارفاق داداست از او ربح اخذ نکند در این مورد روایتی است از امام صادق (ع): « هر گاه مرد بایع به مشتری بگوید که بیا با تو در معامل با احسان رفتار می‌کنم در این صورت ربح گرفتن از او حرام است. ۱۳) دیگر از آداب نیک تجارت است که تاجر در ورود به بازار برای شروع تجارت سنیت به دیگران سبقت و پیشی نگیرد و سعی کند از تامین مخارج روزانه خود زودتر از سایر تجار به کسب خود خاتمه دهد و بازار را ترک کند. زیرا بازار پناهگاه شیاطین بوده و در آنجا دام کم‌فروشی و ربا، اجحاف به مردم گسترده شده است. اما برعکس، مسجد محل فرشتگان الهی است بایستی برای رفتن به آنجا تعجیل نمود و نیز سریعاً خارج نشد. ۱۴) از جمله آداب حسنه تجارت، خودداری معامله با اشخاص پست و آنانی که در تجارت کالای کم ارزش و غیر معتنانه را محاسبه می‌کنند و یا افرادی که خوبی و بدی در حق آنان تاثیر نداشته به عبارت دیگر لا ابالی و بی‌مبالات هستند، می‌باشد. ضمناً مستحب است که با محارضین (کسانی که تجارت با آنها خیر و برکتی ندارد) و مووفین (کسانی که دارای نقص بدنی مانند: جنون و برص و ...) و کفار اهل ذمه) و یا افرادی که اموالشان با حرام مخلوط است، معامله ننماید. ولی قانون مذکور را نمی‌توان به کفار حربی و مسلمینی که به کفر محکوم گردیده‌اند مانند: خوارج، نواصب، و غلامه بستری داد. ۱۵) تاجر نباید در وزن و پیمانه بی تفاوت باشد به نحوی که از لحاظ زیاد، و نقصانی منتهی به حرام گردد، بعضی گفته‌اند که چنین روش در تجارت کراهت دارد. ۱۶) تاجر نباید در حین ندای منادی نرخ کالا در بازار را افزایش دهد. در این مورد امام علی (ع) می‌فرماید: به هنگام ندای منادی در بازار افزایش قیمت حرام است مگر پس از سکوت منادی که در این صورت چنین افزایشی حلال خواهد بود. ۱۷) دیگر از آداب تجارت خودداری از معامله در

فاصله بین طلوع خورشید است زیرا نبی اکرم (ص) تجارت در طول مدت مذکور که مختص دعا و خواسته های مادی و معنوی از خداوند است را نهی فرموده اند . ۱۸) تاجر نباید در معامله برادر مومن خود مداخله نماید کراهت و حرمت این عمل وقتی است که شخص ثالثی در انجام معامله ای که بین طرفین توافق شده و یا نزدیک به تراضی می باشند اقدام نموده و معامله را بر هم زند مگر اینکه شخص اخیر از جریان توافق آگاهی نداشته باشد . ۱۹) مکروه است کسی از اهالی شهر در متاعی که از ده به سوی شهر سرازیر می شود جلو رود و برای فروش قبول و کالت کند به این عنوان که کالا را بیش از خواسته صاحبش به فروش رساند . ۲۰) در صورت موجود بودن شرایط زیر نباید از وسایط نقلیه حامل کالاهای تجاری که از شهری به شهر دیگر حمل می شود پیشواز گردد : - فاصله کاروان تا شهر بیش از ۴ فرسخ نباشد - قصد و نیت پیشواز کنندگان عرضه و تقاضای کالا باشد . - افراد کاروان از نرخ های کالا در شهر بی اطلاع باشند . - ولی اگر فاصله کاروان تا شهر بیشتر از ۴ فرهنگ بوده و یا افراد کاروان از نرخ کالا در شهر آگاه باشند در این صورت برای معامله پیشواز کنندگان کراهتی در بین نیست . ۲۱) خود داری از احتکار و آن عبادتست از منع جمع آوری و نگهداری و حبس آذوقه مورد نیاز مردم به قصد افزایش قیمت آنها . ارزاقی که انباشتن آنها احتکار محسوب می شده است عبارتند از : گندم ، جو ، خرما ، کشمش ، روغن زیتون ، نمک . بدیهی است که با گذشت زمان که ما یحتاج مردم به موازات آن تغییر کرده است با تشخیص اهل خبره می توان لیستی از آنها تهیه کرد و به اطلاع حاکم شرع جهت جلوگیری از احتکار رسانید . ضمناً انباشتن کالا وقتی احتکار محسوب می شود که در شهر کسی جهت عرضه ، آن کالا را در اختیار نداشته باشد . ۲۲) از جمله آداب مذموم در تجارت اخذ ربا است که در این مورد قبلاً توضیح داده شد . ۲۳) از آداب تجارت ترک اخذ سود به نسبت سرمایه است . مثلاً اگر کسی ده هزار تومان سرمایه داشته باشد و کالایی را بفروشد و به نسبت سرمایه ۱۰۰ تومان سود مطالبه نماید عده ای از فقها قائل به حرمت چنین تجارتی هستند ولی عده دیگر آن را مستحب می دانند . ۲۴) دیگر از آداب تجارت ، خود داری از معامله ای است که پس از وزن و کیل کالا - مورد معامله قابل قبض نباشد . عده ای از فقها از جمله شیخ طوسی (ره) قائل به تحریم چنین معامله است ولی عده دیگر نهی را حمل به کراهت نموده اند . در کتاب جامع عبای تجارت و کسب بر ۵ قسم تقسیم شده است : اول : تجارت و کسب واجب : آن وقتی است که تامین زندگی همسر و اشخاص واجب النفقه موصوف به تجارت باشد و مطلق تجارت که موجبات بقای نظام جامعه را فراهم می سازد واجب کفایی است . دوم : تجارت و کسب سنت ، و آن تجارتی است که به منظور وسعت بخشیدن به زندگی اهل و عیال و نفع رساندن به مسلمانان انجام پذیرد . سوم : تجارت و کسب مکروه که مبادرت به آن مهر و شفقت و عواطف انسانی را تضعیف کرده و در بعضی موارد نیز شقاوت را در دل انسان تقویت می نماید مثل : بیع کفن ذبح و حیوانات و حجامت . پنجم : خرید و فروش چیزهای نجس (تجارت و کسب حرام و آن تجارتی است که شامل وجه قبیح بوده . (عرفانی ، ۱۳۷۴ ، ۱-۱۶) جریانات انحرافی در مسیر تجارت : از جمله انحرافات که مکتب اسلام به طور جد با آن مقابله کرده است معاملات ربوی است . مفهوم ربا ربا در لغت به معنای فرونی و افزایش است و در اصطلاح فقهی نوعی اضافه و افزایش است که با شرایطی خاص یک طرف قرار داد از دیگری دریافت می دارد . اقسام ربا در فقه اسلام دو نوع ربا بررسی شده است : ۱- ربای قرضی ۲- ربای معاوضی (معاملی) ربای معاوضی نوعی از ربا هنگام مبادله دو کالای هم جنس با یکدیگر و فرونی یکی از آن دو بر دیگری رخ می دهد بنابراین برای مثال اگر یک کیلو گندم با دو کیلو گندم دیگر ، یا یک کیلو گندم با یک کیلو گندم و مبلغی پول ضمیمه مبادله شود ، وجود اضافه ، موجب ربوی شدن معامله می گردد و نقد یا نسیه بودن معامله در آن تفاوت نمی کند . در فقه اسلامی برای تحقق ربای معاوضی دو شرط ذکر شده است : ۱- کالاهایی که با یکدیگر مبادله می شوند از یک جنس باشند ۲- خرید و فروش کالاها به کمک پیمانانه و کیل یا توزین صورت گیرد . بنابراین اگر کالاهای مورد مبادله از یک جنس نباشند یا از توزین و پیمانانه در خرید و فروش آنها استفاده نشود و به صورت شمارشی (معدود) یا متری و ... خرید و فروش شوند مشمول این حکم نیستند و می توان آن ها را مبادله کرد . توجه به دو نکته خالی از فایده نیست

۱- تحریم ربای معاملی موجب بطلان اصل قرار داد نمی شود و بنا بر نظر مشهور فقها تنها اضافه ای که در قرار داد قید گردیده یا یکی از طرفین دریافت کرده باطل است و باید برگشت داده شود. ۲- این نکته نیز باید مورد توجه قرار گیرد که تحریم ربای معاوضی منافاتی با معاملات صحیحی که به صورت نسیه انجام می گیرد ندارد و در جای خود دلایل مربوط به آن را یاد آور می شویم، ولی آشنایی و به کارگیری قوانین و مقررات موضوعه می تواند جلو انحرافات بازرگانی را از مسیر طبیعی بگیرد. از این رو روایات فراوانی از پیشوایان دینی حکایت از لزوم فراگیری مسائل و قوانین بازرگانی دارد امیر مومنان علی (ع) به عنوان حاکم اسلامی روزها به بازار و محل تجمع بازرگانان سرکشی می فرمودند و آن ها را به فراگیری مسائل شرعی و بکارگیری آن ها سفارش می کردند. قراردادهای بازرگانی انسان ها از دیر باز برای جلوگیری از هر گونه نزاع و اختلاف در امور اجتماعی و به خصوص در فعالیت های اقتصادی، به انعقاد قرار داد پرداخته اند. در شریعت اسلامی بسیاری از این قراردادها تأیید یا تصحیح شده و پای بندی به آنها لازم شمرده شده است و در فقه اسلامی قرار دادهای مشروع و قانونی بررسی شده. اقسام قرار داد در یک دسته بندی کلی قرار دادهای به دو دسته تقسیم می شوند: ۱- لازم ۲- جایز قرار داد لازم آن است که طرفین تا پایان دوره تعیین شده در قرار داد ملزم به آن باقی بمانند و بجز با توافق دو طرف قابل فسخ نیست. ولی در قرار دادهای جایز، امکان فسخ قرار داد از سوی هر یک از طرفین وجود دارد. قرار دادهای از نظر لزوم و جواز به پنج حالت تصویر می شوند: ۱- قرار دادهایی که از سوی هر یک از دو طرف بدون رضایت طرف مقابل قابل برگشت نیست و لازم الاجرا است، مانند بیع بدون شرط. ۲- قرار دادهایی که از سوی هر یک از دو طرف قابل برگشت و انصراف است، مانند مضاربه و وکالت. ۳- قرار دادهایی که از یک طرف قابل فسخ است، مانند رهن که فقط رهن گیرنده می تواند عین مرهونه را یک طرفه بازگشت دهد. ۴- قرار دادهایی که در آغاز قابل برگشت است ولی با گذشت زمان و به وجود آمدن شرایط خاص لازم الاجرا می شود، مانند وصیت که قبل از فوت وصیت کننده قابل فسخ است ولی که بعد از فوت وی، وصی ملزم به اجرا و عمل به موارد وصیت شده است. ۵- قرار دادهایی که در آغاز قابل برگشت نیستند ولی پس از مدتی در صورت عدم تحقق شرایط مذکور در قرار داد، قابل برگشت و فسخ می شوند، مانند بیع مشروط که ابتدا عقدی لازم است ولی با محقق نشدن شرط، قرار داد فسخ می شود، هر چند قرار داد بیع بر لزوم خود باقی است. شرایط قرار داد قراردادهای شرعی دارای شرایط و خصوصیات در اصل قرار داد، طرفین قرار داد، متعلق قرار داد (آنچه به جهت آن قرار داد تنظیم شده است) و تعهدات پس از انعقاد قرار داد می باشند که برخی از شرایط در همه آن ها به طور مساوی باید تحقق یابد و در برخی، شرایط خاصی باید به وجود آید و بدون توجه به شرایط مذکور، یا قرار داد باطل است و یا آثار حقوقی خاصی بر آن مترتب می گردد که در این قسمت به توضیح هر کدام می پردازیم: قرار داد (عقد) قرار داد یا عقد، تعهدی است بین دو نفر یا بیش تر که در آن به توافق رسیده اند. در فقه اسلامی علاوه بر توافق مذکور برای انعقاد قرار داد ایجاب و قبول لفظی شرط شده است. یعنی یکی از طرفین قرار داد که توسط قانون معین می شود ابتدا رضایت خود را نسبت به مفاد قرار داد ابراز می دارد سپس طرف دیگر آن را قبول می کند، مثلاً در قرار داد بیع (خرید و فروش) ابتدا فروشنده رضایت خود را نسبت به فروش کالای خود به قیمت مذکور اعلام می کند و خریدار بلافاصله رضایت و تعهد خود را نسبت به پرداخت کالا یا مبلغ تعیین شده با لفظ حاکی از قبول ابراز می دارد. ایجاب و قبول چه به صورت لفظی یا عملی شرط انعقاد قرار دادهاست و بدون آن از نظر حقوقی اثری بر قرار داد مترقی نمی گردد البته مشهور فقها ایجاب و قبول عملی را رد بیش تر قرار دادهای پذیرفته اند و به زبان آوردن الفاظ حاکی از رضایت را در انعقاد قرار داد لازم ندانسته اند: مثلاً در خرید و فروش، پرداخت ثمن توسط خریدار و تحویل کالا توسط فروشنده، حکایت از انعقاد قرار داد و رضایت طرفین می کند. در اصطلاح فقهی اگر در معاملات از ایجاب و قبول لفظی استفاده نشود آن معامله را «معاطاتی» می گویند. در روابط اجتماعی مورد تأیید شرع علاوه بر قرار دادهایی که بین دو یا چند نفر منعقد می شود و مشروط به تعهد و توافق آن هاست، روابطی دیده می شود که صرف التزام یک طرف به انجام دادن تعهدی که به آن رضایت

داشته است، کافی است. در اصطلاح فقهی این التزام «ایقاع» نامیده می‌شود و نیاز به قبول طرف مقابل ندارد. تسلط و اختیار افراد در ملک یا حق قانونی خود برای واگذاری به دیگری مبنای فقهی صحت چنین التزامی است، مانند وقف، وصیت، ابرا، اعراض و... ایقاعات همانند عقود به دو دسته لازم و جایز تقسیم می‌شوند: برای نمونه وصیت یکی از ایقاعات جایز به شمار می‌آید. از این رو وصی تا زمان حیات وصیت کننده می‌تواند وصیت را نپذیرد و خود را عزل کند. شرایط طرفین قرار داد طرفین همه قرار دادهای شرعی باید دارای شرایط زیر باشند: ۱- بلوغ: شرط بلوغ در طرفین قرار داد موجب عدم انعقاد قرار دادهایی است که توسط افراد نابالغ انجام گرفته است مگر این که از طرف افراد بالغ مأمور شده باشند. مشهور فقها معاملات جزئی توسط افراد نابالغ و قرار دادهایی را که زیر نظر بالغین انجام می‌دهند صحیح دانسته اند. ۲- عقل: قرار دادهای دیوانگان مورد تأیید شرع و قانون نیست. ۳- رشد: قرار دادهای افراد سفیه مشروع نیست. سفیه کسی است که تصرف او در اموالش عاقلانه نیست و نمی‌تواند منافع مالی خود را تأمین کند. ۴- توجه و قصد: قرار دادهایی که فاقد اراده جدی است و به انگیزه شوخی یا به سبب سهو و فراموشی منعقد می‌شود دارای اعتبار قانونی و شرعی نیست. ۵- اختیار: قرار دادهایی که به اجبار و اکراه دیگری منعقد شده باطل است و از نظر شرعی و حقوقی لازم الاجرا نیست. ولی قرار دادهایی که از روی اضطرار بسته می‌شود از نظر فقهی باطل نیست. ۶- عدم محجوریت قانونی: مالکیت افراد یا وکالت و ولایت آن‌ها، امکان انعقاد هر قرار داد شرعی و قانونی را به آن‌ها می‌دهد: زیرا در محدوده ملکیت افراد، حق تصرف و نقل و انتقال تا زمانی که قانون منع نکرده باشد و به دیگری آسیب نرساند باقی است. ولی اگر عواملی چون عدم بلوغ، سفاهت، افلاس، جنون، مرض موت و... عارض شود افراد، علی‌رغم بقای مالکیت شان، اجازه تصرف و انعقاد قرار داد را ندارند. در اصطلاح فقهی به این افراد محجور می‌گویند و در دوران محجوریت ولی یا حاکم شرع مسئولیت قرار دادها بر روی املاک آن‌ها را به عهده می‌گیرد. موضوع قرار داد موضوع قرار دادهای بازرگانی کالایی است که به موجب قرار داد به دیگری منتقل می‌گردد یا انجام دادن خدمتی است که به موجب آن برای دیگری تعهد می‌شود و باید دارای شرایط زیر باشد: ۱- مالیت داشته باشد: یعنی در جریان مبادلات و داد و ستد مردم واقع شود و برای طرفین مبادله دارای ارزش مالی باشد. بنابراین اشیائی مانند هوا و نور خورشید و یا یک دانه گندم و.. نمی‌تواند موضوع قرار داد بازرگانی قرار گیرد. ۲- معلوم و معین باشد: بر اساس این شرط قراردادهایی که در آن مقدار و خصوصیات موضوع قرار داد معلوم نباشد یا بین چند کالای دیگر مردد باشد فاقد ارزش شرعی و باطل است. البته در قرار داد صلح شرط معلومیت مقدار دقیق کالا برداشته شده است ولی معین بودن کالا لازم است. ۳- قابل دسترسی و تحویل باشد: قرار دادهایی که طرف قرار داد قادر به تحویل موضوع آن‌ها نیست، یا به طور کلی دسترسی نیست مانند قرار داد فروش کالای مسروقه که اطلاعی از آن در دسترس نمی‌باشد یا فروش پرنده‌گانی که از قفس پریده اند و فروشنده قادر به تحویل آن، نمی‌باشد، ممنوع و باطل است. ۴- نقل و انتقال آنها ممنوع نشده باشد: انعقاد قرار داد در برخی از اشیاء به دلیل عارض شدن شرایط جدید ممنوع است برای مثال در مورد ملکی که در گرو و رهن دیگری است مالک اصلی بدون اجازه از گروگیرنده، نیم‌تواند قرار داد جدیدی منعقد کند. ۵- شرایط اختصاصی برخی از قرار دادها: برخی از قرار دادها علاوه بر شرایط مذکور باید شرایط ویژه‌ای داشته باشند، مانند قرار داد مضاربه یا بیع سلف و.. که در قسمت انواع قرار دادهای بازرگانی به آن‌ها اشاره خواهیم کرد. تعهدات طرفین قرار داد اساس قرار دادها بر تعهدی است که طرفین قرار داد به آن ملتزم شده‌اند و در صورت عدم التزام به تعهدات، قرار دادها فاقد آثار حقوقی می‌گردند. تعهدات در قرار دادها به دو صورت است، گاهی به طور صریح در قرار داد ذکر می‌شود و گاهی بدون ذکر صریح، مورد پذیرش همگان قرار می‌گیرد، برای مثال در معاملات تب که به صورت نقدی انجام می‌گیرد تا زمانی که قیمت تعیین شده به صورت پول یا کالا پرداخت نگردیده و کالای مورد معامله تحویل خریدار نشده است آثار حقوقی نقل و انتقال و ملکیت جدید حاصل نیم‌آید، یا اگر شرایطی که در قرار داد بدان تعهد داده شده است محقق نگردد قرار داد قابل فسخ می‌باشد. از این رو تعهدات نقش مهمی در انعقاد کامل قرار دادهای و

اعمال آثار حقوقی دارد و مانع معاملات صوری و معاملاتی است که به زیان یک طرف است. در این جا بعضی از نقض تعهداتی را که موجب اختیار طرف مقابل برای فسخ قرار داد یا درخواست جبران از طرف دیگر می گردد یاد آور می شویم: ۱- زیان بار بودن موضوع قرار داد (خیار غبن): در صورتی که طرف قرار داد احساس کند که مغبون شده است و در هنگام توافق و انعقاد قرار داد به صورتی زیان دیده، به او این اختیار داده شده است که با ادعای خیار غبن قرار داد را فسخ کند یا شرایط قرار داد را تغییر دهد. ۲- معیوب بودن موضوع قرار داد: معیوب بودن آنچه قرار داد بر روی آن بسته شده یکی از عواملی است که این اختیار را به مشتری می دهد تا قرار داد را یکطرفه فسخ یا تقاضای ما به التفاوت کند. در اصطلاح فقهی به این اختیار، خیار عیب می گویند. ۳- تخلف از شرایط مندرج در قرار داد (خیار تخلف شرط): در قرار دادهایی که مشروط به شرایطی است اگر هر یک از طرفین قرار داد به آن شرط عمل نکند، طرف مقابل می تواند قرار داد را فسخ یا او را وادار به انجام شرط بنماید. البته اختیارات دیگری در فقه اسلامی مطرح شده است که در جای خود بررسی می گردد. فعالیت‌های اقتصادی حرام آثار حقوقی برخی از قراردادهای بازرگانی در شریعت اسلام مورد پیرش قرار نگرفته و در فقه اسلامی تحت عنوان مکاسب محرمة معرفی شده است. علاوه بر تحریم پاره ای از فعالیت های اقتصادی، حکومت اسلامی مانع انجام برخی از آنها می شود و یا مجازات هایی را برای عاملین آن در نظر می گیرد. بررسی فلسفه تحریم این گونه فعالیت ها مجال دیگری می طلبد ولی به برخی از علل و حکمت های آن در ادامه مباحث اشاره خواهیم کرد. فعالیت های اقتصادی ممنوع متفاوت اند، در برخی از آن ها حرمت تکلیفی و وضعی هر دو در برخی یکی از آنها وجود دارد که نمونه هایی از آن ها را در خلال مباحث آتی بر می شماریم. انواع قراردادهای بازرگانی در این قسمت در صدد بیان همه قرار دادهای شرعی نیستیم و به بیان قرار دادهایی که معمولاً بازرگانان از آنها بهره می گیرند بیان همه قرار دادهای شرعی نیستیم و به بیان قرار دادهایی که معمولاً بازرگانان از آنها بهره می گیرند می پردازیم. این قرار دادها عبارتند از: بیع (خرید و فروش)، مضاربه، جعاله، مشارکت، اجاره، مزارعه و مساقات. ۱- بیع (خرید و فروش) بازرگانان، چه از سرمایه شخصی خود استفاده نماید و چه به صورت مشارکت با دیگران یا به عنوان عامل برای صاحبان سرمایه کار کنند، ناچار به استفاده از قرارداد بیع برای داد و ستدها می باشند. به جهت کاربرد وسیع این قرارداد توضیح انواع مختلف آن می پردازیم. بیع از عقود لازم است و به سه صورت انجام می گیرد: نقدی، نسیه و سلف. بیع نقدی در اصطلاح فقهی به قراردادهایی که در آن از الفاظ ایجاب و قبول استفاده می شود و هر یک از فروشنده و خریدار، موافقت خود را به صورت کتبی و یا شفاهی اعلام و ابراز می دارند بیع عقدی گویند و به مبادلاتی که به صورت عملی و بدون ایجاب و قبول لفظی صورت گیرد بیع معاطات گویند. اگر در قرارداد بیع سخنی از زمان پرداخت قیمت کالا توسط خریدار به میان نیاید معامله در حکم بیع نقد است و فروشنده پس از انعقاد قرارداد می تواند قیمت توافق شده را مطالبه کند. بنابراین در بیع نقدی کالای مورد مبادله و بهای آن، در زمان انعقاد قرارداد به طرف مقابل تحویل می گردد. بیع نسیه بجز در موارد محدودی مانند مبادلات نسیه طلا به طلا و نقره به نقره خرید و فروش نسیه در فقه اسلامی تجویز شده است تا خریدار فرصت بیش تری برای پرداخت قیمت کالاهای خریداری شده داشته باشد. برخی درباره اضافه قیمتی که معمولاً در معاملات نسیه نسبت به معاملات نقدی دریافت می گردد، از آن جهت که شکل معاملات نسیه را هم مانند معاملات ربوی می سازد، بحث کرده اند. در متون فقهی شیعه با توجه به شرایط و احکام مربوط، این افزایش در قیمت که به صورت پول یا کالا- و یا ارائه خدمات دریافت می شود جایز و صحیح شمرده شده است. مبنای پذیرش افزایش بها در معاملات نسیه بر خلاف معاملات قرضی ربوی یکی از امور زیر مطرح شده است: ۱- هزینه فرصت: فروشنده ای که کالای خود را به صورت نسیه می فروشد از فرصت هایی که در صورت نفروختن یا فروش نقدی آن برایش وجود داشته است صرف نظر کرده و برای جبران منافعی که در آن فرصت های می توانست به دست آورد، قیمت کالا را به صورت نسیه بیش تر از قیمت نقد آن تعیین می کند. البته این توجیه در قرض ربوی پسندیده نیست. زیرا پس از انعقاد قرار داد قرض، قرض دهنده مالک

مال قرض داده شده نیست بلکه مالکک ذمه است و رابطه او با مال قطع شده است. ولی قرض گیرنده به واسطه مالکیتی که پیدا می کند حق هر گونه تصرف در آن را داراست و از هزینه فرصت های آن می تواند استفاده کند. ۲- امساک از مصرف: فروشنده کالا به صورت نسیه می توانست از فروش آن صرف نظر کند و خود شخصاً کالای مزبور را مصرف نماید یا با فروش نقدی آن، زمینه خرید و مصرف کالاهای دیگری را برای خود فراهم کند. اقدام به بیع نسیه این امکان را از فروشنده سلب نموده است و از نظر قانونی و حقوقی هیچ منعی برای جبران آن به وسیله افزایش بها وجود ندارد. در حقیقت می توان گفت این افزایش، پاداش امساک او از مصرف است. ۳- رجحیت زمانی: معمولاً حال بر آینده ترجیح داده می شود و عبارت فقہی «و لجل قسط من الثمن» حکایت از ارزشمندی زمان دارد. بنابراین، بهره مدت زمانی را که فروشنده از مزایای مال خود برخوردار نیست می تواند در قالب سود بیش تر و افزایش قیمت فروش، جبران کند. در نظام اقتصاد اسلامی قرار داد بیع نسیه کاربردهای فراوانی دارد و یکی از راه های تامین سرمایه بازرگانی است ولی برخی از معاملات نسیه، ظاهر سازی برای فرار از رباست. لذا به منظور مصونیت از ربوی شدن معاملات باید در انعقاد قرار داد ها دقت شود، از این رو به بعضی از احکام آن اشاره می کنیم: ۱- خریدار ضمن قرار داد بیع نسیه نمی تواند شرط کند که فروشنده پس از قرار داد، آن را به صورت نقد خریداری کند. هم چنین برای فروشنده چنین شرطی جایز نیست که مشروط بر فروش نقد به خودش، کالایی را نسیه بفروشد. ولی چنانچه به صورت شرط نباشد و پس از انعقاد قرار داد بار دیگر با هم توافق کنند مانعی ندارد. ۲- پس از انقضای مدت قرار داد بیع نسیه، چنانچه خریدار قادر به پرداخت قیمت نباشد یا خواهان تمدید مهلت پرداخت شود فروشنده نمی تواند برای مدت اضافه (تاخیر) اضافه بر مبلغ توافق شده چیزی مطالبه کند. ولی اگر قبل از موعد مقرر خریدار با توافق فروشنده مبلغ کم تری بپردازد بلا اشکال است. ۳- فروش نسیه برخی از کالاها به هم جنس خود مانند فروش طلا- به طلا- و نقره به نقره ممنوع و حرام است و معمولاً انگیزه ای جز فرار از ربا در این گونه معاملات وجود ندارد. هم چنین در کالاهای هم جنس که با پیمانانه و توزین مبادله می شوند بیع نسیه آن ها مشروط بر برابری کالاها و عدم زیاده یکی بر دیگری است. بیع سلف بیع عکس بیع نسیه است و در آن قیمت کالا نقداً و قبل از تحویل جنس پرداخت می گردد تا در زمان معینی کالای مورد نظر تحویل خریدار شود و در حقیقت پیش فروش کالاهایی است که بعد تولید می شود. در بیع سلف موارد زیر باید رعایت شود: ۱- خصوصیات کیفی و کمی کالا- در قرار داد ذکر شود، از جمله رنگ، جنس، وزن، متر، تراژ، تعداد و... ۲- زمان تحویل کالا دقیقاً تعیین گردد. ۳- تمام قیمت کالا نقداً در مجلس انعقاد قرار داد به فروشنده تحویل داده شود. ۴- زمانی را برای تحویل کالا- معین کنند که به طور متعارف امکان تحویل در آن وجود داشته باشد. از این قرار داد بر خلاف قرار داد بیع نسیه، تولید کنندگان بیش تر بهره می گیرند، زیرا یکی از بهترین شیوه های تامین سرمایه تولیدی است که به جای دریافت تسهیلات ربوی، تولید کننده می تواند بخشی از سرمایه مورد نیاز را از خریدار، قبل از تولید کامل دریافت دارد و در واقع علاوه بر تامین سرمایه، اطمینان کاملی به بازار فروش برای کالایش به دست آورد. از طرف دیگر بازرگانان نیز با برنامه ریزی های مناسب، سرمایه خود را صرف خرید کالاهایی می کنند که پس از تولید از بازار فروش مناسبی برخوردار است و احتمال کمبود یا احتکار آن با این شیوه محدود می گردد. نوع دیگری از قرار داد بیع به نام بیع کالی به کالی نیز در فقه اسلامی مطرح شده است که از نظر شرعی ممنوع و حرام است. این قرار داد به دو صورت منعقد می گردد: ۱- کالای تولید نشده به صورت نسیه (غیر نقد) مبادله شود. ۲- طلبی را که هنوز زمان پرداخت آن نرسیده است در برابر بدهی که در زمان آینده باید پرداخت شود قرار دهند (بیع دین به دین) هر دو صورت این قرار داد باطل است و در روایات از این قرار دادها نهی شده است. ۱- مضاربه مضاربه از جمله قرار دادهایی است که فقط در امور بازرگانی از آن استفاده می شود. در این قرار داد یک یا چند نفر سرمایه ای را در اختیار دیگری قرار می دهند تا او با آن به تجارت بپردازد و سود حاصل با درصدی که توافق می کنند، بین آن ها تقسیم می شود. در نظام اقتصادی اسلام مضاربه یکی از بهترین راه های تامین سرمایه بازرگانی به شمار می آید و در روایات

پیشوایان دینی به آن توصیه و تاکید شده است ولی برای بهره‌گیری مناسب از آن توجه به نکات زیر لازم است: ۱- مضاربه فقط در امور بازرگانی به کار می‌رود و برای فعالیت‌های تولیدی و صنعتی از قرار دادهای دیگر باید استفاده نمود که به آن‌ها اشاره خواهیم کرد. ۲- مضاربه دارای دو رکن است: صاحب سرمایه و عامل. از این رو سرمایه صاحب سرمایه باید برای سرمایه‌گذاری و خرید و فروش کافی باشد و عامل نیز توانایی به‌کارگیری آن را داشته باشد. ۳- بر اساس قرار داد مضاربه طرفین در سود حاصل با یکدیگر شریک‌اند، ولی ضرر و زیان به عهده صاحب سرمایه است و عامل در صورتی که تفریطی نداشته باشد در مواجهه با زیان تنها از حق الزحمه مدت زمانی که در این زمینه فعالیت کرده است محروم می‌گردد. ۴- قرار داد مضاربه از زمان تحویل سرمایه به عامل شروع می‌شود. در فقه اسلامی پول و هر چیز دیگری که سرمایه به حساب آید می‌تواند به عنوان سرمایه مضاربه استفاده شود. ۵- هزینه‌های اجرایی عملیات بازرگانی مانند نیروی انسانی، حمل و نقل، مالیات، انبارداری و... از سرمایه برداشت می‌شود. ۶- مضاربه عقدی است جایز بنابراین طرفین قرار داد می‌توانند یک طرفه قرار داد را فسخ کنند و با فوت یک طرف قرار داد فسخ می‌گردد و ورثه او تعهدی نسبت به آن ندارند. ۷- سرمایه در قرار داد مضاربه به رسم امانت به عامل سپرده می‌شود. از این رو عامل مالک سرمایه نمی‌شود و به امانت و به امانت از سرمایه استفاده می‌کند. امانت بودن سرمایه آثار حقوقی فراوانی دارد از جمله این که سود در مضاربه - برخلاف قرض - مشروع و غیر ربوی است و از سوی دیگر، در صورت بروز اتفاق و صدمه دیدن سرمایه، چنانچه عامل کوتاهی نکرده باشد ضامن نیست. ۸- سود در قرار داد مضاربه برای صاحب سرمایه و عامل به صورت قطعی تعیین نمی‌شود و پس از پایان قرار داد هر کدام سهم خود را از سود، مطابق نسبتی که قرار داد تعیین شده است، تحویل می‌گیرد. ۳- جعاله یکی دیگر از قرار دادهای بازرگانی که در امور تولیدی و صنعتی نیز کاربرد دارد جعاله است. جعاله عبارت است از متعهد شدن شخص (حقیقی یا حقوقی) به پرداخت دستمزد معلوم در برابر انجام دادن عملی معین. قرار داد جعاله نیز دارای دو رکن است: جاعل و عامل. جاعل کسی است که ملزم به پرداخت حق الزحمه (جعل) است و عامل اجرا کننده مورد قرار داد است. قرار داد جعاله هر چند اختصاص به امور بازرگانی ندارد و در امور بازرگانی کم‌تر استفاده می‌شود، به جهت قابلیت‌های زیادی که در آن وجود دارد می‌تواند کاربرد زیادی در امور اقتصادی داشته باشد، از جمله: ۱- قرار داد جعاله به دو صورت عام و خاص منعقد می‌شود. در همه قرار دادهای اقتصادی طرفین قرار داد کاملاً معلوم و مشخص‌اند ولی در «جعاله عام» ممکن است عامل، معین نباشند، برای مثال جاعل یا کارفرما به صورت عمومی اعلام می‌کند: هر کس این کالا را برای من به فلان قیمت بفروشد یا وسیله نقلیه گمشده مرا پیدا کند و... مبلغ معینی به پرداخت می‌گردد. پس از اعلام کارفرما هر کس خواسته او را عملی ساخت می‌تواند از پاداش (جعل) مذکور برخوردار شود. ۲- جعل (پاداش) می‌تواند به صورت قطعی شناور، یا درصدی از سرمایه و... تعیین شود. در قرار داد جعاله دایره وسیع‌تری فرا روی کارفرما و عامل باز می‌گردد، زیرا عامل می‌تواند در سرمایه شریک شود یا درصدی از سود سرمایه را به خود اختصاص دهد، برای مثال بر اساس جعاله صاحب سرمایه می‌تواند با فرد خاص یا افراد متعدد، بر این توافق کنند که در صورت تحقق مقصود او، عامل به مدت معینی در سود حاصل سهیم باشد. برای نمونه سرمایه‌ای را در اختیار عامل بگذارد تا کارخانه تولیدی تاسیس و تولیدی را سامان دهد و در ازای اقدامات، عامل به مدت ۱۰ سال ۵۰٪ از سود کارخانه سهم ببرد. ۱- جعاله را از ایقاعات دانسته‌اند. لذا تعهد کارفرما رکن اصلی این پیمان است و طرف مقابل تعهدی نسبت به انجام کار ندارد، ولی در صورت انجام می‌تواند جعل (پاداش) را درخواست کند. ۲- این قرار داد در روابط اقتصادی که میزان کار در آنها معلوم نیست کاربرد بیش‌تری دارد زیرا کارفرما کار مورد نظر را بدون توجه به خصوصیات و توانایی‌های عامل درخواست می‌کند و افراد با توانایی بالاتر ممکن است در زمان کم‌تری آن را انجام دهند، بر خلاف قرار داد اجاره که در نیروی انسانی معمولاً ساعات مشخص و مقدار کار معینی در قرار داد ذکر می‌گردد. ۳- قرار داد جعاله از قراردادهای جایز است و از سوی طرفین (جاعل و عامل) قابل فسخ است ولی در صورتی که عاملی انجام عمل را به عهده بگیرد

اگر رها کردن او به ضرر و زیان صاحب سرمایه (جاعل) بینجامد طبق قاعده لا ضرر باید و زیان او را جبران کند . ۴- شرکت یکی از اقسام شرکت ، شرکت عقدی است که عبارت است از بستن قرار داد برای به کار اندازی سرمایه مشترک در فعالیت اقتصادی . شرکت عقدی (قراردادی) از زمره قراردادهایی است که امور بازرگانی و تولیدی کاربرد زیادی دارد و معمولاً سرمایه گذاری های بزرگ از عهده یک نفر و با سرمایه شخصی ساخته نیست و در موقعیتی که تسهیلات ربوی نیز ممنوع و مورد پذیرش نیست یکی از راه های مناسب برای تشکیل سرمایه و سرمایه گذاری در تولید یا توزیع (بازرگانی) انعقاد قرار داد شرکت است . امتیازات شرکت ۱- همه شرکا در سود و زیان با یکدیگر شریک اند و بر خلاف عقد مضاربه زیان تنها متوجه صاحب سرمایه نیست . قرار داد شرکت جایز است و در صورت مقرون به صرفه نبودن یا احساس نیاز به سرمایه ، قابل فسخ است . اقسام فعالیت های اقتصادی حرام فعالیت های اقتصادی ممنوع به چهار دسته کلی تقسیم می شوند : الف) مبادله کالا و خدماتی که قرار داد اقتصادی بر روی آنها منعقد نمی گردد : موضوع قرار داد چنانچه شرایط لازم را دارا نباشد انعقاد قرار داد بر روی آن بی حاصل و گاه موجب پیگرد قانونی است . در این قسمت برخی از کالاها و خدماتی را که مبادله آنها از این جهت ممنوع شده است نام می بریم . ۱- کالاهای نجس و ناپاک که دارای منافع مثبت و حلالی نیستند مانند مشروبات الکلی و ... ۲- اشیایی بی ارزش مانند حشرات ۳- کالاهای مخل به سلامت ، مانند مواد مخدر ۴- خدمات مضر به جامعه مانند تألیف ، چاپ و انتشار کتاب های انحرافی که در جامعه تاثیر سوء می گذارند (کتب ضاله) یا اشتغال به فعالیت های هنری غیر مشروع مانند موسیقی و غنای ممنوع یا استفاده از آلات لهو و لعب و به طور کلی کارهای فکری و هنری انحرافزا که هر گونه کسب در آمد از این طرق ممنوع و حرام است . ب) فعالیت های اقتصادی غیر قانونی و ناصحیح : انعقاد پاره ای از قرار دادها هر چند از نظر موضوع قرار داد بدون اشکال است ولی از آن رو که موجب بهره برداری های ناصحیحی می گردد در فقه اسلامی ممنوع و حرام قلمداد شده . از جمله این قرار دادها ، فروش سلاح به دشمنان و مهاجمان به کشور اسلامی است . در این قسم از قرار داد آنچه باعث حرمت و ممنوعیت انعقاد قرار داد شده است موضوع قرار داد ، یعنی اسلحه و تجهیزات جنگی نیست ، زیرا این تجهیزات را به سایر مسلمین یا به غیر مسلمانان در غیر زمان جنگ می توان فروخت ، ولی از آن جهت که فروش این ها نوعی کمک به دشمن و معاونت به ظلم به حساب می آید تحریم شده است . هم چنین انعقاد قرار داد و فروش مواد اولیه به تولید کنندگانی که فروشنده می داند با آن ها کالاهای ممنوع تولید می کنند و به وسیله آن ها خریداران و سایر استفاده کنندگان مرتکب جرم ، خلاف و گناه می شوند ، معاونت و همیاری بر گناه تلقی می گردد و در آمد حاصل از آن ها جزء مکاسب محرمه محسوب می شود . ج) قرار داد ارائه خدمات نامشروع : در کتب اقتصادی اسلام بین اقتصاد و اخلاق جمع شده است و احکام و مقررات اقتصادی ، اخلاقی نیز هستند از این رو اهدافی که مکتب اقتصادی در صدد تحقق آن هاست با توجه به ارزش های اخلاقی قابل تحقق اند . در مکتب اقتصادی اسلام برای تحقق عدالت اجتماعی و امنیت اقتصادی برخی از شیوه های رایج یا آزاد در سایر نظام های اقتصادی ممنوع و هر گونه کسب در آمد از این طریق حرام دانسته شده است . از این جمله است همیاری با ستمگران با ارائه خدماتی چون رانندگی ، نویسندگی ، کار پردازی ، مقاطعه کاری که به دلیل تقویت دشمن و همیاری آن ها ممنوع است . د) شیوه های نامشروع کسب در آمد : در مکتب اقتصادی اسلام بعضی از شیوه های کسب در آمد منع شده است ، از جمله قمار بازی ، رشوه خواری و معاملات ربوی . این دسته از مکاسب محرمه ممکن است در بسیاری از قراردادهای اقتصادی بروز کند . اصول کلی و پاره ای از دستور العمل های اجرایی برای انجام دادن تجارت در متون فقهی : ۱- پرهیز از احتکار در لغت به معنای نگهداری کالاهای مورد نیاز جامعه به امید گران شدن آن هاست و در اصطلاح فقهی نگاهداری و انبار کردن آذوقه به منظور بالا رفتن قیمت آن است . فقه اسلامی احتکار را ممنوع و حرام دانسته است و برخی از فقها نگهداری آذوقه مردم و احتکار آن را هر چند اکنون مورد نیاز نباشد و مردم در سختی و مشکل نباشند - مکروه دانسته اند و در صورت ضرر و دشواری برای جامعه اسلامی حکم به تحریم آن داده اند . مسائل مربوط به احتکار را می توان در موارد ذیل

خلاصه کرد: الف) احتکار در مورد انبار کردن کالاهایی است که برای فروش و توزیع تهیه شده ولی کالاهایی که برای مصرف سالانه یا به منظور اتفاق نگاهداری می شود مشمول حکم احتکار نیست. برخی روایات اقدام به تهیه مایحتاج زندگی را ممدوح و مستحب دانسته و دلیل آن را آرامش خاطر و توانایی کمک رسانی با سایر هموعان در مواقع اضطرار ذکر کرده است. ب) واژه احتکار در مورد کالاهایی به کار رفته است که آذوقه مردم برای امرا معاش می باشد و همه فقها کالاهایی چون گندوم، جو، خرما، کشمش و روغن را ذکر کرده اند و در بعضی از فتاوا روغن زیتون و نمک نیز آمده است. بنابراین انبار کردن و نگهداری سایر کالاها - گرچه در بعضی موارد در احتکار است - در ابواب دیگر فقه بررسی می شود. ج) برخی از نویسندگان، احتکار و انحصار را مترادف دانسته اند، در صورتی که احتکار مربوط به توزیع است و مباحث انحصارات معمولاً در تولید یا خرید مطرح می شود و در انحصار در فروش نیز چیزی جدای از نگهداری و انبار کردن کالای تولید شده است. گفتنی است مباحث انحصارات را به طور مستقل تحت همین عنوان در مباحث بازار در اقتصاد اسلامی مطرح نموده اند. د) حاکم اسلامی احتکار کننده را به عرضه کالاهای احتکار شده به بازار وامیدارد. چنانچه عرضه کالاها، نیاز مصرف کنندگان و خریداران را تامین نماید و کمبود کالا در بازار مرتفع شود دولت اسلامی در تعیین قیمت دخالتی نمی کند و قیمت فروش کالاها به توافق خریداران با فروشندگان سپرده می شود. ولی اگر به هنگام عرضه، قیمتی پیشنهاد گردد که با قیمت بازار متفاوت است و قیمت پیشنهادی اجحاف در حق خریداران به حساب آید حاکم اسلامی اقدام به تعیین قیمت می نماید. ه) کمبود کالا و خدمات در بازار به عوامل مختلفی بستگی دارد: اگر کمبود به صورت مصنوعی به بازار تحمیل شده باشد - مانند زمانی که کالا احتکار می شود - حاکم اسلامی برای جلوگیری از نوسان قیمت ها و اخلال در بازار، عواملی را که موجب کمبود مصنوعی شده اند به عرضه کالاهای احتکار شده وا می دارد و پس از عرضه به بازار، قیمت به صورت خودکار تعیین می گردد. در صورتی که محتکران حاضر به عرضه آن به قیمت بازار نشوند حاکم اسلامی تعیین قیمت می نماید. ولی اگر کمبود کالا و خدمات و افزایش قیمت ها ناشی از کمبود طبیعی کالا و خدمات یا عوامل تولید باشد - مثلاً به سبب خشکسالی یا حوادث غیر مترقبه عرضه کالاها محدود شده باشد - تعیین قیمت به عهده بازار خواهد بود. از این رو در برخی از حالات حاکم اسلامی اقدام به تعیین قیمت می کند و در برخی از تعیین قیمت سر باز می زند. هنگامی که از حضرت رسول اکرم (ص) تقاضای تعیین قیمت شد حضرت به سختی ناراحت شدند و قیمت کالاها را مربوط به پروردگار دانستند. از موضع گیری پیامبر اکرم (ص) می توان نتیجه گرفت که در مکتب اقتصادی اسلام مکانیزم تعیین قیمت به بازار سپرده شده است و چنانچه روند عملیات بازار دستخوش تغییر شود و عوامل بیرونی سوء استفاده کنند، حکومت اسلامی هدایت بازار را به عهده می گیرد. ۲) پرهیز از خیانت مکتب اقتصادی اسلام با هدف تامین امنیت اقتصادی، هر گونه فریبکاری و خیانت را در امور اقتصادی و بویژه در معاملات ممنوع کرده است. خیانت در روابط اقتصادی مصادیق متعددی دارد که به برخی از آنچه در فقه اسلامی ذکر شده است اشاره می کنیم: الف) غش: غش در لغت به معنای خلاف واقع جلوه دادن است، مانند مخلوط کردن کالاهای مرغوب با کالاهای غیر مرغوب. ب) آرایش کالا یا محیط عرضه آن به صورتی که خریدار از ظاهر سازی فریب بخورد و به عیب کالا - پی نبرد: در فقه اسلامی آرایشگرانی که موجب فریب و اشتباه دیگران می شوند به شدت نکوهش شده اند، به خصوص آرایشگرانی که برای فریب خواستگاران، عیوب بانوان را می پوشانند. ج) تبلیغات دروغین و مبالغه در بیان کیفیت کالاها: دروغ نوعی خیانت است و جلو شناخت واقعیات را می گیرد. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «یا معشر التجار: ای تجارت پیشه گان! عذری برای شما باقی نمانده و راه هدایت برایتان آشکار گشته است (در معرض خطری بزرگ قرار گرفته اید که شما را به گناه می کشند) در قیامت به صورت فاجران مبعوث می شوید مگر این که در گفتارتان صادق باشید. د) کم فروشی: در قرآن کریم کم فروشان مورد عتاب قرار گرفته اند. در سوره مطففین می خوانیم: «وای بر کسانی که در هنگام خرید، کیل و وزن را اضافه می گیرند و هنگام فروش از کیل و وزن خود می کاهند» از این رو نه تنها از کم فروشی نهی شده است بلکه از

مسلمانان خواسته شده است کیل و پیمان خود را اضافه تر از حالت معمولی بگیرند. حضرت امام صادق (ع) فرمود: «لایکون الوفاء حتی یمیل المیزان» تا ترازو مایل نشده و اضافه تر نکشیده آید، حق ادا نشده است» (ه) ربا خواری: امکان آلوده شدن به معاملات ربوی در هر حال برای بازرگانان وجود دارد و مکتب اقتصادی اسلام به شدت رباخواری را مورد نکوهش قرار داده است.

۳- اقدامات ناپسند برخی از رفتارها در بازار مسلمین پسندیده نیست یا به طور کلی حرام و ممنوع شده است در این اقدامات بازرگانان یا واسطه های تجاری ظاهراً فریبی در میان نیست ولی صحنه سازی به گونه ای است که در نهایت به ضرر طرف مقابل تمام می شود یا وی ناخشنود می گردد: از جمله: الف) تباری بر گران فروشی: مکتب اقتصادی اسلام به دنبال روشی است که قیمت عادلانه را در بازار حاکم کند و هیچ گونه اجحافی به فروشندگان و خریداران نشود. بنابراین هر گونه تباری صاحبان کالا بر گران فروختن غیر اخلاقی و گاه حرام شمرده شده است. عملکرد ائمه اطهار (ع) نیز حاکی از نپذیرفتن سودی است که از طریق به دست می آید. ب) استقبال از کاروان های تجاری: یکی از روش هایی که افراد سود طلب به کار می گرفتند و اسلام آن را مورد نکوهش قرار داد «تلقی ركبان» یا استقبال از کاروان های تجاری است. این افراد معمولاً به انگیزه در اختیار گرفتن بازار کالایی، یا به عنوان واسطه برای انحصار گران، به پیشباز کاروان ها می رفتند تا قبل از اطلاع آنان از قیمت بازار، کالاهایشان را به پایین ترین قیمت بخرند. البته گاهی نیز عکس این مطلب اتفاق می افتاد و این افراد چون می دانستند با عرضه کالاهای جدید امکان کاهش قیمت کالاهای آنان وجود دارد پیشنهاد قیمت بالاتری به کاروان های تجاری می دادند و به احتکار آن کالاها می پرداختند تا قیمت بازار در اختیار آن ها بماند. اسلام با این تفکر و اقدام، مخالفت کرد تا عرضه و تقاضا از دخالت های ساختگی و مصنوعی مصون بماند و واسطه گری های غیر مفید از اقتصاد جامعه حذف شود. ج) واسطه گری غیر مفید: مکتب اقتصادی اسلام مردم را به کار، تولید و ارائه خدمات مورد نیاز جامعه فرا خوانده است. این دعوت برای تولید برخی از کالاها، در بعضی حالات و بر افرادی که توانایی آن را دارند واجب شده است: مانند نانوايي، زراعت، تولید مایحتاج مردم و... برای تحقق این اهداف و کار آیی آن، به مسئله توریع و تجارت نیز تاکید شده است ولی به واسطه گری غیر مفید نه تنها دعوت نشده بلکه در پاره ای از امور نهی شده است. از این جمله واسطه گری برای فروش کالاهای تولید شده توسط بادیه نشینان است که در فقه اسلامی تحت عنوان (بیع الحاضر للباد) مطرح گردیده است. حکمت نهی از این واسطه گری ها را، علاوه بر توصیه به انجام دادن کارهای تولیدی، می توان در تاکید و توصیه اسلام به مصنوعیت نظام عرضه و تقاضا و مکانیزم آزاد قیمت ها جست و جو کرد، زیرا روستائیان و بادیه نشینان معمولاً به کم ترین قیمت حاضر به مبادله می شوند و در کیل و میزان سهل گیرند و واسطه گران هر چند می توانند کالاهای آن ها را به بهای بیش تری بفروشند ولی علاوه بر امکان تباری گروه از آنها با سایر فروشندگان اسلام رعایت حال مصرف کنندگان را نیز نموده است تا بتوانند در حالت عادی با قیمت مناسب تری کالاهای روستائیان را بخرند. د) حرص، ولع و رقابت های بی جا: در مکتب اقتصادی اسلام بر چند نکته در مورد رفتار بازرگانان تاکید شده است: ۱- معاملات آسان و همراه با رعایت حقوق دیگران انجام گیرد، چه برکت الهی در این روش است. ۲- فروشندگان به سود کم قانع باشند و خریداران از چانه زدن های بی مورد بپرهیزند. ۳- فروشندگان به همه مشتریان به یک چشم بنگرند و با همه انصاف رفتار کنند. ۴- به هنگام پیشیمانی خریدار، حاضر به فسخ معامله (اقاله) شوند. ۵- کار خود را با دعا و نیایش و توجه و توجه به خداوند و آشنایی با دستوره های او آغاز کنند. ۶- برخلاف افراد حریص از زود رفتن به بازار و دیر بازگشتن از آن بپرهیزند. ۷- از معامله با افراد پست و دور از فرهنگ خودداری نمایند. ۸- حتی المقدور از انتخاب مشاغلی که آفتار سوء روانی دارد بپرهیزند، از جمله از صرافیی، کفن فروشی، جواهر سازی، قصابی، خون گیری و... که در هر یک از این ها امکان سخت دلی یا آلوده شدن به معاملات ربوی و یا پستی کرا وجود دارد. از مجموع موارد مذکور می توان دریافت که اسلام با پیوند اخلاق و اقتصاد در صدد رشد و تکامل مادی و معنوی انسان هاست. در همه حالات توجه به منعم و رزاق بودن خداوند، زندگی را آسان تر و شیرین می کند. بنابراین دلیلی

برای حرص، طمع، رقابت بی جا و برنامه ریزی های سوء وجود ندارد و مسلمانان با رعایت قوانین و توصیه های اسلامی می توانند در عرصه داخل و خارج سرفراز و مستقل به زندگی خود ادامه دهند. البته بحث از مکانیزم و الگوهای اسلامی فرصت دیگری می طلبد. ه) استفاده از شیوه های ناپسند: گاهی ظاهر قواعد و مقررات خوب است اما در پس آن شیوه هایی به کار گرفته شده که مورد قبول اسلام نیست. از این جمله: ۱- نجش: نجش عبارت است از این که فروشنده افرادی را استخدام کند که هنگام مراجعه مشتری به دروغ داوطلب خرید آن کالا- به قیمت بالاتر شوند یا به صورت رفاقتی این عمل را انجام دهند تا اشتیاق آنان به خرید موجب تحریک خریدار و پیش دستی او در خرید شود. این عمل در فقه اسلامی حرام شمرده شده است. عمل مشابهی که از طرف خریداران ممکن است اتفاق افتد و خریداری به دروغ طلب خرید کالایی شود و قیمت پیشنهادی فروشنده را نپذیرد تا خریدار واقعی بتواند آن را با قیمت پایین خریداری کند نیز مصداق نجش شمرده شده است. ۱- ورود در معامله دیگران (دخول در سوم) به کعناى وارد شدن در معامله ای است که طرفین مشغول انجام آن می باشند. ۲- ستایش کالای خود و نکوهش کالای دیگران ۳- سوگند خوردن در معاملات ۴- شکایت از محدودیت درآمد و سود. (کرمی، پورمند، ۱۳۸۰، ۷۹-۱۱۱) مفاسد خوردن مال حرام: خوراکی که انسان می خورد به منزله بذری است که در زمین ریخته می شود، پس اگر آن خوراک پاکیزه و حلال باشد اثرش در قلب که به منزله سلطان بدن است، بصورت رقت و صفا ظاهر می شود، در این صورت از اعضاء و جوارح جز خیر و نیکی تراوش نمی کند. اما اگر خوراک پلید و حرام باشد قلب را کدر و تیره می نماید در این صورت قساوت و ظلمت، دل را فرا می گیرد و امید خیری به او نخواهد بود و پند و اندرز در آن اثر نمی کند. همانگونه که غذای فاسد و مسموم جسم انسان را بیمار می کند غذای حرام نیز روح انسان را فاسد می کند. مصادیق مال حرام مال حرام گاهی اوقات با مال حلال مخلوط می شود و آنرا تباه می سازد آنچه در ذیل آمده تنها شماری از مصادیق مال حرام است: بهره وری ناحق از حق الناس، کم فروشی، کم کاری، غش در معامله، خیانت در بیت المال، غضب مال، سرقت، رشوه خواری، خرید و فروش حرام (مسکرات و...)، نپرداختن وام و قرض، نپرداختن زکات، نپرداختن خمس رسول خدا (ص) می فرماید: هر کس چهل روز حلال بخورد، خدای تعالی دل او را روشن می کند و چشمه های حکمت را از دل و زبانش جاری می سازد. رسول اکرم (ص): چیزی که بیش از هر چیزی مرا در مورد اتمم بیمناک می کند کسبهای حرام، شهوت پنهان و ربا خواری است. امام علی (ع): ای کمیل! دل و زبان آدمی از غذا نیرو می گیرند و تغذیه می کنند پس اگر غذایی که استفاده می کنی حلال نباشد و از راه صحیح بدست نیامده باشد خداوند عالم تسبیح و سپاس تو را قبول نخواهد کرد. (رایحه ۱، معاونت امر به معروف و نهی منکر) راه های اثبات مشروعیت تجارت: ۱- برخی از آیات قرآن بر وفای به عهد و قرار دادهای عقلایی در بین انسانها دلالت دارد و تجارت را یکی از راه های جلوگیری از تجاوز به حقوق دیگران دانسته است. این آیات به ضمیمه تعریفی که از تجارت ارائه شد، به روشنی سود بازرگانی را تجویز می کند، زیرا علاوه بر توافق طرفین و رضایت آنها اقدامات تجاری اصولاً به انگیزه سود آوری انجام می گیرد و این شیوه ی عقلایی مورد نکوهش یا مخالف شریعت قرار نگرفته است. ۲- روایات فراوانی از پیشوایان دینی به دست ما رسیده است که علاوه بر تشویق مردم به حضور در صحنه ی کسب و کار، از آنان خواسته تا رزق و روزی خود را در مبادله با دیگران جست و جو کنند و کار مبادلاتی را که سود بیشتری دارد یا عام المنفعه است انتخاب کنند. از میان روایات مذکور به چند نمونه اشاره می کنیم: امام صادق (ع) فرمودند: مردی نزد رسول خدا (ص) از حرفه ی خود شکایت کرد. حضرت فرمودند: به خرید و فروش کالاهای مختلف بپرداز و از هر کدام که سود بیشتری داشت ادامه بده. در این روایت پیامبر اکرم (ص) به لزوم سود آوری در مبادله و کسب و کار تصریح کرده اند و حتی به انتخاب سود آورترین آنها توصیه می فرمایند. امام کاظم (ع) فرمودند: «من طلب هذا الرزق من حله ليعود علی نفسه و عیاله کان کالمجاهد فی سبیل...» کسی که روزی حلالی به دست آورد تا آن را در امور زندگی خود و خانواده اش خرج کند عملش مانند جهاد در راه خدا ارزشمند است. این روایت کسب رزق حلال را عبادت شمرده است و

بازرگانی یکی از راه‌های کسب رزق حلال و تحصیل سود مناسب است. ۴- علاوه بر توصیه و تاکید آیات و روایات سیره‌ی عقلا نیز بر این مسئله بوده و شارع مقدس با آن مخالفت نکرده است. از این رو سودی که به طور متعارف و با توافق افراد در خلال فعالیتهای بازرگانی به دست می‌آید مشروع، قانونی و عقلایی است. ۵- با توجه به مطالب یاد شده مشروعیت اصل تجارت و سودی که در خلال آن حاصل می‌آید محرز و مسلم است. بازرگانی مانند بسیاری از امور دیگر در مکتب اقتصادی اسلام وسیله‌ی دستیابی به اهداف عالی است و رعایت نکردن چارچوب‌های شرعی احکام انحراف از مسیر دست‌یابی به این اهداف را فراهم می‌سازد. اهمیت تجارت، در روایات: امام صادق علیه السلام می‌فرمود: «ترك التجاره نقيص العقل» رهاکردن تجارت عقل را ناقص می‌کند و در جایی دیگر فرمود: «هر کس تجارت را رها سازد دو سوم عقلش رفته است. مگر نمی‌دانید که کاروانی از شام آمد و رسول خدا با آن کاروان معامله‌ای کرد و با سودی که به دست آورد، همه‌ی قرض‌هایش را پرداخت؟» روزی امام صادق علیه السلام در ایام حج، جوایز احوال یکی از یارانش شد. به امام گفتند: «او تجارت را رها ساخته است و سرمایه و استطاعت مالی برای انجام حج ندارد. امام فرمود: «تجارت را رها نکنید که خوار و ذلیل می‌شوید. تجارت کنید تا خداوند به شما برکت دهد. با بررسی مجموع روایات موجود در روایات، چنین نتیجه می‌گیریم که اسلام می‌خواهد انسان از تلاش و فعالیت در زمینه مسائل تجاری و معاملات اقتصادی هرگز از پا ننشیند. همچنین نظر اسلام این است که سرمایه‌ها، به صورت متراکم و بی‌استفاده، در یک جا متمرکز نشود و با جریان پیدا کردن سرمایه، رونق و رشد اقتصادی در جامعه اسلامی افزایش یابد. از دیدگاه اسلام، تجارت و معاملات مالی و اقتصادی، مایه شکوفایی اندیشه و عقل‌نظری و کاربردی فرد و جامعه نیز خواهد شد، و بر همین اساس است که رها ساختن تجارت، رکود و خمودی عقل را به دنبال دارد. فاذا قضيت الصلوه فانتشروا في الارض وابتغوا من فضل الله واذكروا لله كثيرا لعلكم تفلحون وقتی نماز جمعه برگزار شد، در زمین منتشر شوید و در طلب روزی‌به‌داد و ستد پردازید و خدا را بسیار یاد کنید. امید است رستگار شوید و اخرون یضربون فی الارض یتبعون من فضل الله و برخی برای تجارت سفر می‌کنند (و) از کرم خدا روزی‌می‌طلبند. عبدالله بن مسعود می‌گوید: پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمود: «هیچ کس نیست که برای تجارت طعمی را از شهری به شهر دیگر از شهرهای مسلمین ببرد و آن را به قیمت خودش بفروشد، مگر این که جایگاهش نزد خداوند چون مقام شهید خواهد بود.» سپس این آیه را تلاوت کرد: (و اخرون یضربون فی الارض یتبعون من فضل الله... امام صادق (ع) می‌فرماید: نه دهم در آمد، در تجارت است. امیرالمومنین (ع) می‌فرماید: تجارت کنید، چون تجارت باعث می‌شود از آنچه در دست مردم است، بی‌نیاز گردید. ابی‌عمار بن طیار می‌گوید: به امام صادق (ع) عرض کردم: ورشکست شدم تمام سرمایه‌ام را از کف داده‌ام و اهل و عیال بسیار دارم. امام صادق (ع) فرمود: برو مغازه‌ات را باز کن، بساط بگستر، ترازو بگذار و در انتظار روزی پروردگارت باش. رفتم، مغازه را باز کردم، بساط گسترانیدم و ترازو گذاشتم. مغازه‌داران همسایه‌ام از این که هیچ کالایی در مغازه ندارم، متعجب شدند. در این هنگام، مردی آمد و گفت: پیراهنی برایم خریداری کن. پیراهنی برایش خریدم و پول آن را گرفتم. سپس مرد دیگری مراجعه کرد و... آنگاه شخص دیگری آمد و گفت: اباعماره! دو عدل کتان دارم. آیا آن را از من می‌خری تا یکسال دیگر پول آن را پردازی؟ گفتم: آری، بیاور. کتانها را آورد و نسیه از او خریدم. پس از آنکه اورفت، یکی از بازاریان آمد و گفت: اباعماره! اینها چیست؟ گفتم: کتان است. گفت: نصف آن را نقد می‌خرم. پذیرفتم و پول آن را دریافت کردم. آن پول و بقیه کتانها تا یکسال نزد من بود. از آن پول لباسهایی خریدم و فروختم تا این که دوباره یکی از تجار معروف شدم. در اهمیت تجارت همین بس که امام صادق (ع) نیز برای تجارت سرمایه‌گذاری می‌کرد. محمد فرزند غدافر از پدرش این گونه نقل می‌کند: امام صادق (ع) ۱۷۰۰ دینار به من داد و فرمود: با این پول برای من تجارت کن من رغبتی به سود آن ندارم. هر چند سود معاملات دوست‌داشتنی است، ولی می‌خواهم خداوند متعال مرا در حال کسب ببیند. پس از مدتی، به حضرت عرض کردم: برای شما تجارت کردم و صد دینار سود به دست آوردم. حضرت بسیار خوشحال شد و فرمود: بر سرمایه‌ام بیفزای. این مال نزد پدرم بود تا از دنیا رفت. امام

صادق(ع) برایم نوشت: خداوند از ما و شما بگذرد. ۱۸۰۰ دینار از مال من نزد پدرت بود، اکنون آن را به عمر بن یزید بده. دفتر حساب پدرم را نگاه کردم، در آنجا نوشته بود: از مال ابوموسی امام صادق(ع) ۱۷۰۰ دینار نزد من است تا با آن تجارت کنم. با تجارتی که انجام دادم صد دینار سود به دست آمد. عبدالله بن سنان و عمر بن یزید از این امر آگاهند. (بحار الانوار، ج ۱۶، ص ۲۲) (بحار الانوار، ج ۴۱، ص ۱۰۴) تجارت و رشد عقل اجتماعی امام صادق(ع) چنان به تجارت اهمیت می‌داد که ترک آن را موجب نقصان عقل می‌دانست و می‌فرمود: خرید و فروش را ترک نگویند زیرا ترک آن از بین برنده عقل است. آن حضرت همچنین فرمود: تجارت موجب رشد و شکوفایی عقل می‌گردد. امام صادق(ع) ثروتمندان بی‌نیاز از تجارت را نیز بدین امر سفارش می‌کرد. معاذ عبا فروش می‌گوید: امام صادق(ع) به من فرمود: معاذ! چرا تجارت را ترک کرده‌ای؟ آیا ناتوان شده‌ای یا بدان بی‌رغبتی؟ گفتم: نه ناتوانم و نه بی‌رغبت. امام فرمود: پس چرا تجارت را رها کرده‌ای؟! گفتم: در این زمان که قتل و لید اتفاق افتاده، منتظر دستورشما می‌م. من ثروت بسیار دارم. به اندازه‌ای که فکر نمی‌کنم تازنده‌ام بتوانم همه آنها را مصرف کنم. امام فرمود: تجارت راه‌انگن زیرا عقل را از بین می‌برد. برای اهل و عیالت تلاش کن و از این که آنها برایت بکوشند، برحذر باش. از این احادیث درمی‌یابیم، تجارت فقط برای افزایش ثروت نیست بلکه وسیله‌ای برای رسیدن مردم و جامعه به نیازهایشان است. رسایه این کار عقل اجتماعی مردم شکوفا می‌شود و افکار واهی و آسایش طلبی از آنها دور می‌شود. بخور تا توانی به بازوی خویش که سعیت بود در ترازوی خویش چومردان، ببر رنج و راحت رسان مخنث خورد دسترنج کسان خدا را بر آن بنده بخشایش است که خلق از وجودش در آسایش است. دادوستد پیامبر اکرم(ص) اسباط بن سالم می‌گوید: امام صادق(ع) از احوال معاذ کرباس فروش پرسید. گفته شد: او تجارت را رها کرده است. حضرت دو بار فرمود: «رفتاری شیطانی انجام داده است زیرا هر که دادوستد را ترک گوید، دوسوم بینش اجتماعی‌اش را از دست داده است. آیا نمی‌دانند رسول خدا(ص) هنگامی که کاروانی از شتران شام رسید، از آنان جنس خرید، با آن دادوستد کرد، سود برد و قرض خود را پرداخت؟ نظارت امام علی علیه السلام بر بازار مسلمینامام باقر علیه السلام فرمود: «از برنامه‌های حکومتی امیرالمومنین علی علیه السلام این بود که هر روز صبح در حالی که تازیانه‌ای روی شان‌اش بود (تازیانه‌ای دو سر به نام سیبه) در بازارهای کوفه می‌گشت، بر سر هر بازاری می‌ایستاد و با صدای بلند می‌فرمود: «ای گروه تاجران! قبل از هر کار از خدا طلب خیر کنید و با آسان گرفتن در معاملات، برکت بجوید؛ دل خریداران را به دست بیاورید و با حلم و بردباری، خود را زینت بخشید؛ از دروغ و سوگند و ظلم پرهیزید، با مظلومان به انصاف رفتار کنید و به ربا نزدیک نشوید.» آن‌گاه با خواندن آیه‌ای از قرآن کریم، بازاریان را به رعایت عدالت در معاملات توصیه می‌کرد و با خواندن دو بیت شعر، آنها را نسبت به عاقبت ناگوار گناه و حرام‌خواری آگاه می‌فرمود. بازاریان نیز سخنانش را گوش می‌کردند و سپس می‌گفتند: «ای امیرالمومنین، آنچه گفتی شنیدیم و فرمان می‌بریم.» امام صادق علیه السلام نیز در روایتی می‌فرماید: «روزی امام علی علیه السلام در بازار از کنار دکان قصابی رد می‌شد که شنید زنی در حال خرید گوشت، به قصاب می‌گوید کمی بیشترش کن. امام به قصاب فرمود: «گوشت بیشتری به او بده که این کار، مایه افزایش برکت است.» (بحار الانوار، ج ۴۱، ص ۱۰۴، حدیث ۵) سفارش امیرمومنان(ع) به حمایت بازرگانان امیرمومنان علی ابن ابی طالب(ع) در فرمان خود به مالک اشتر می‌فرماید: درباره بازرگانان و صاحبان صنایع توصیه می‌کنم که با آنان به خوبی رفتار کنی، چه گروهی که سرمایه‌شان را در شهر و دیار خود و چه آنها که در خارج از محل زندگیشان به تجارت و رفت و آمد می‌پردازند زیرا آنها آنچه مردم نیازمندند، از نقاط دور دست فراهم می‌آورند. بازرگانان از این جهت که خدمات مفیدی انجام می‌دهند و نیازمندیهای مردم را از نقاط دور دست فراهم می‌آورند، در اسلام محترمی و مورد حمایتند. البته برخی از مبادلات، هدفی سود جویانه دارد برای مثال در تجارت سرمایه‌داری گاه انتقال مالکیت به دفعات در خصوص یک کالا انجام می‌شود، بدون این که واسطه‌ها کار تولیدی و یا خدماتی درباره کالا انجام دهند. اسلام این نوع سودجویی‌ها را محکوم می‌کند زیرا با شرایط تجارت در اسلام منافات دارد. ابو حمزه می‌گوید: «سألته عن الرجل يتقبل

العمل فلا يعمل فيه و يدفعه الى اخير يرح فيه قال: لا، از امام محمد باقر (ع) پرسیدم: مردی کاری را می‌پذیرد و بدون آنکه روی آن کاری انجام دهد باسود به دیگری می‌فروشد چه حکمی دارد؟ حضرت فرمودند: چنین نشود. درسهایی از وصیت نامه سیاسی - الهی امام خمینی (ره): آنچه در نظر شرع، حرام و آنچه برخلاف مسیر ملت و کشور اسلامی و مخالف با حیثیت جمهوری اسلامی است، به طور قطع اگر جلوگیری نشود، همه مسئول می‌باشند. با کمال جد و عجز از ملت های مسلمان می‌خواهم که از ائمه اطهار و فرهنگ سیاسی، اجتماعی نظامی و اقتصادی این بزرگ رهنمایان عالم بشریت به طور شایسته و به جان و دل جان فشانی و نثار عزیزان پیروی کنند. درباره مالکیت به دنیا ضد و نقیضی به چشم می‌خورد از جمله: ثروت مداری: اصل اقتصاد است و فقط باید به آن پرداخت، این عقیده حتی دین و اخلاق را نیز زایل کرده و نیازمندیهای اقتصادی می‌شناسد. مکتب کمونیسم حامی این نظریه است. باطن مداری: باید به تقویت باطن پرداخت و به این منظور همه گونه توجه و پرداختن به حایل دنیایی از جمله اقتصادی را باید حقیر و نادیده انگاشت. هندویسم و مکتب ریاضت از این نظر پیروی می‌کند. از دیدگاه اسلام: باید به امور دینی در کنار امور اخروی توجه داشت: زیرا زندگی دارای دو بعد مادی و معنوی است، اقتصاد و عبادت، هر دو مورد عنایت خداست ولی اصل آخرت است نه دنیا. اصل حلال خواری: یکی از اصول مسلم اسلام اصل حلال خواری و پرهیز از حرام خواری است. غذای حلال و حرام در ساختار روحی آدمی موثر است و تاثیر تربیتی آن را نمی‌توان نادیده انگاشت. امام خمینی (ره) در فلسفه تاسیس حکومت اسلامی به این نکته توجه دارد. مالکیت اسلامی و نظام اقتصادی اسلام دارای ویژگیهای مخصوص به خود است. مالکان در این نظام به عنوان و کیلان خدا در میان بشر مسئولیت سنگین رسیدگی را بر عهده دارند. سرمایه دار مسلمان آزاد نیست تا از راه کسب مال کند، آن را به هر گونه مصرف نماید و به دلخواه خود بپندوزد. محدوده‌ی عمل او در مدار قانون اقتصادی اسلام است و گرنه حاکم اسلامی اموال او را به عنوان ثروت نامشروع باز خواهد گرفت. (مازندرانی، ۱۳۸۳، ص ۸۳-۸۴) امام خمینی (ره): این مسلم است که از نظر اسلامی حل تمام مشکلات و پیچیدگیها در زندگی انسانها با تنظیم روابط اقتصادی به شکل خاصی حل نمی‌شود و نخواهد شد بلکه مشکلات را در کل یک نظام اسلامی باید حل کرد و از معنویت نباید غافل بود که کلید دردها است. (صحیفه نور، جلد ۴، ص ۲۱۳) رشوه بیماری مهلک جامعه در جوامع امروزی به سلامت و بهداشت جسمی جوامع بیش از هر چیز می‌اندیشند و به آن اهمیت می‌دهند و این کاری است بجا و با ارزش لیکن از آن مهمتر سلامت روحی و اخلاقی جامعه و در راس آن درستکاری کارگزاران و دست اندرکاران آن است که اگر چنین نباشد جامعه به هلاکت و نابودی کشیده خواهد شد. یکی از عوامل بسیار مهم و خطرناک سقوط و زوال هر جامعه ای بیماری مهلک رشوه است. رشوه خواری علاوه بر اینکه امنیت اقتصادی و حقوقی جامعه را از بین می‌برد مانع بزرگی بر سر راه سازندگی و قانون مداری است. رشوه خواری وقتی در جامعه ای رواج پیدا کند حتی افراد شریف را هم وسوسه می‌کند و آنها را به فساد و تباهی و انحراف می‌کشاند و آنان را به دزدانی آبرو دار مبدل می‌سازد. مضرات رشوه رشوه چیزی است که انسان برای ابطال حق و یا احقاق باطل می‌پردازد. رشوه رسیدن به خواسته از راه غیر قانونی است. رشوه بجای توسعه اقتصادی به تخریب اقتصادی منجر می‌شود. رشوه نیروهای فعال و تلاشگر جامعه را به هدر می‌دهد و آنها را تنبل و تن پرور و شکمباره بار می‌آورد. رشوه درآمدی حرام است « و آثار لقمه حرام در اولاد ظاهر می‌شود » رشوه امنیت اقتصادی، حقوقی و اخلاقی جامعه را از بین می‌برد. رشوه باعث قانون گریزی و قانون شکنی و هرج و مرج می‌گردد. رشوه چون خوره رشته های وحدت و حاکمیت جامعه را می‌خورد و از بین می‌برد. در آیات و روایات رشوه خواری گناهی بزرگ است و به رشوه دهنده و رشوه گیرنده وعده جهنم داده شده است. آیا رشوه گیرنده مالک آن می‌شود؟ با توجه به آثار زیانبار لقمه حرام، شخص مسلمان هرگز دست به سوی حرام دراز نمی‌کند و از راه قمار، دزدی، تقلب، احتکار، گرانفروشی، ربا، زد و بندهای نامشروع، اشاعه فساد، تولید و فروش کالاهای فساد انگیز مثل مشروبات الکلی و همچنین رشوه خواری کسب ثروت نمی‌کند. ثروتی که از این طریق بدست آید حرام است و شخص شرعاً

مالک آن نمی شود و موظف است در صورتی که صاحبان آن اموال مشخص باشند به آنان برگرداند و در صورتی که مشخص نباشد از طرف آنان به عنوان رد مظالم به مستمندان بدهد. در این مورد اگر علاوه بر اینکه صاحب اموال معلوم نیست مقدار اموال بدست آمده از طریق نامشروع هم معلوم نباشد باید خمس آن را در راه مصارف عامه که برای خمس تعیین شده پرداخت نماید. به موجب قانون تشدید مجازات مرتکبین ارتشاء و اختلاس و کلاهبرداری مصوب ۱۳۶۷، مجازاتهای شدیدی اعم از جریمه نقدی، انفصال موقت و دائم از مشاغل دولتی، استرداد وجه مآخوذه، حبس و شلاق در نظر گرفته شده است. رسول اکرم (ص) فرمود: از رشوه پرهیزید که آن کفر صریح است و هرگز صاحب رشوه صاحب رشوه بوی بهشت را نخواهد شنید. شیخ صدوق به اسناد خود از علی (ع) روایت کرده که فرمود: هر والی و صاحب منصبی که در برابر نیازهای مردم برای خود دربان قرار دهد خداوند در روز قیامت در برابر او و نیازمندیهایش صاحب و دربان قرار می دهد و اگر هدیه ای بپذیرد حرام خواهد بود و اگر رشوه قبول کند پس به خدا شرک ورزیده است. رسول اکرم (ص): چیزی که بیش از هر چیز دیگری در مورد اتمم از آن بیمناکم این کسبهای حرام، شهوت پنهان و ربا خواری است. (رایحه ۳ معاونت امر به معروف و نهی از منکر) جواز کسب در زمان پیامبر اکرم (ص)، حضرت به کسی که می خواست داد و ستد شروع کند، سفارشی می کرد و درباره آن از وی تعهد می گرفت. عبدالله بن قاسم جعفری چنین نقل کرده است: پیامبر خدا (ص) به حکیم بن حزام اجازه تجارت نداد تا این که از او چنین تعهد گرفت: ۱- معامله کسی که از خرید جنس منصرف شود را فسخ کند. ۲- کسی را که نتواند بدهی اش را بپردازد، مهلت دهد. ۳- حق خود را کامل یا کمتر از آن بگیرد. (بیش از حقش دریافت نکند. امام صادق (ع) می فرماید: پیامبر اکرم (ص) فرمود: کسی که خرید و فروش می کند، باید از پنج خصلت دوری کند و گرنه، خرید و فروش نکند: ربا، قسم، مخفی نگهداشتن عیب کالا، عیب گرفتن از کالا- هنگام خرید و تعریف کردن هنگام فروش. امام صادق (ع) همچنین می فرماید: امیر مومنان (ع) فرمود: کسی که دستوره‌های اسلام درباره تجارت را نمی داند، اگر به کسب و تجارت بپردازد، به گونه‌ای در ربا غوطه ور می شود که خروج از آن بسیار مشکل است. هرگز کسی برای کسب در بازار نشیند مگر اینکه عقل خرید و فروش داشته باشد. تجارت یکی از ارکان مهم در زندگی انسان است که شکل اولیه آن با دادوستد کالا با کالا (پایاپای) صورت گرفته است. تجارت نیز همگام با پیشرفت علم و تکنولوژی در دنیای مدرن، روند رو به رشد سریعی داشته است به طوری که در سال‌های اخیر توجه اکثر شرکت‌ها و بازرگانان را به خود جلب نموده است. «بازاریابی شبکه‌ای» یا همان تجارت الکترونیکی در فضای گسترده‌ی اینترنت مورد استفاده قرار می گیرد به دلیل وجود امکاناتی برای تبلیغات و برقرار کردن ارتباطات مؤثر در سطحی گسترده و کم هزینه در دنیای نامحدود اینترنت، شرکت‌های تجاری اقدام به ارائه کالا و تبلیغات و خرید و فروش‌های خود در این عرصه‌ی جذاب و پردرآمد نموده‌اند. در ادامه ضمن معرفی، به اختصار به مزایا و معایب یکی از شرکت‌ها و کمپانی‌هایی که به صورت اینترنتی با نام «گلد کوئیست» مشغول بازاریابی است می پردازیم. سپس به فتوای جمعی از مفتیان جهان اسلام در رابطه با چنین شرکت‌های هرمی با هر عنوانی که باشند خواهیم پرداخت. (پایگاه اطلاع رسانی اصلاح) تجارت اینترنتی به وسیله‌ی شرکت‌های هرمی تجارت یکی از ارکان مهم در زندگی انسان است که شکل اولیه آن با دادوستد کالا با کالا (پایاپای) صورت گرفته است. تجارت نیز همگام با پیشرفت علم و تکنولوژی در دنیای مدرن، روند رو به رشد سریعی داشته است به طوری که در سال‌های اخیر توجه اکثر شرکت‌ها و بازرگانان را به خود جلب نموده است. «بازاریابی شبکه‌ای» یا همان تجارت الکترونیکی در فضای گسترده‌ی اینترنت مورد استفاده قرار می گیرد به دلیل وجود امکاناتی برای تبلیغات و برقرار کردن ارتباطات مؤثر در سطحی گسترده و کم هزینه در دنیای نامحدود اینترنت، شرکت‌های تجاری اقدام به ارائه کالا و تبلیغات و خرید و فروش‌های خود در این عرصه‌ی جذاب و پردرآمد نموده‌اند. در ادامه ضمن معرفی، به اختصار به مزایا و معایب یکی از شرکت‌ها و کمپانی‌هایی که به صورت اینترنتی با نام «گلد کوئیست» مشغول بازاریابی است می پردازیم. سپس به فتوای جمعی از مفتیان جهان اسلام در رابطه با چنین شرکت‌های هرمی با هر عنوانی که باشند خواهیم پرداخت. • گلد کوئیست

چیست؟ می‌گویند گلد کوئیست، رؤیای ثروتمند شدن و تجارت از طریق اینترنت است. اما به صورتی کاملاً مخصوص، چند شرکت با نام‌ها و نشان‌های مختلف، تجارت اینترنتی می‌کنند که یکی از این نام‌ها گلد کوئیست است. **Guest** به معنای جستجو و **Gold** به معنای طلا- که به طور کامل به معنی جستجوگران طلا- است. شنیده‌ها حاکی از این است که دفتر مرکزی گلد کوئیست در هنگ کنگ است و نزدیک‌ترین دفتر نمایندگی آن به ایران در دبی است. کار آنانی که وارد شبکه می‌شوند فقط «بازاریابی» است و به این طریق مشتری‌های زیادی را به این شبکه وصل می‌کنند. طرف‌داران چنین شرکت‌هایی بیشتر افراد متوسط جامعه یعنی کسانی که در رؤیای ثروتمند شدن هستند می‌باشند. • شرایط رد و بدل شدن پول تحقیقات نشان می‌دهد که این معامله توسط عده‌ای از افراد که دارای حساب‌های ارزی و کارت‌های اعتباری جهانی هستند، انجام می‌شود. به عبارتی بهتر؛ هیچ فعالیت پولی در شبکه بانکی ایران صورت نمی‌پذیرد. افرادی که وارد شبکه‌ی گلد کوئیست می‌شوند برای هر خرید پس از پرداخت پول به حساب این شرکت «ای، کُد»هایی که از طریق پست اینترنتی به آدرس واریزکنندگان دریافت می‌کنند که شامل کد و رمز مخصوص است. هر فرد جدید با وارد کردن این کُد در صفحه خرید سایت اینترنتی گلد کوئیست می‌تواند، عضو جدید و خریدار یکی از محصولات شرکت باشد. اگر کسی به مرحله‌ی دریافت پورسانت برسد، باید حسابی را در دویی معرفی کند تا پول به حساب او واریز گردد. آنان به خاطر این که روزی حساب‌هایشان مسدود نشود، تمامی عملیات بانکی خود را در خارج از ایران انجام می‌دهند. • برخی مزایای این طرح بنا به ادعای طرفداران شرکت‌های هر می: ۱. کم بودن میزان سرمایه‌گذاری. ۲. در صورت بروز اشکال و نقض مقررات کمپانی مذکور از طریق پلیس بین‌المللی (انترپول) مورد مؤاخذه قرار می‌گیرد. ۳. حمایت کامل از لیدرهای اصلی و در اختیار قرار دادن جدیدترین اطلاعات به آنان و دعوت از افراد برای شرکت در همایش‌های بین‌المللی کمپانی. ۴. حذف واسطه‌های تجاری که باعث افزایش بی‌مورد قیمت محصول می‌شوند و ارتباط مستقیم افراد با کمپانی از طریق اینترنتی. ۵. تقویت بنیه‌ی مالی و بی‌نیاز نمودن افراد از وابستگی شدید به اقتصاد دولتی. ۶. سود بیشتر در ازای فعالیت زیادتر نه سرمایه‌گذاری بیشتر. ۷. داشتن یک سازمان قضایی مستقل و هم‌چنین داشتن نماینده‌ی حقوقی قضایی در دیوان لاهه. برخی معایب این طرح: ۱. طبق حدیثی از پیامبر اکرم (ص) که فرموده است: «هر معامله‌ای که در آن شبهه وجود داشته باشد از آن خودداری نمائید.» چون در این سیستم شبهه‌ای جدی وجود دارد پرهیز از آن ضروری است. شبهه بدین شرح می‌باشد: از آیات قرآن چنین برداشت می‌شود که بیع صحیح وقتی صورت می‌گیرد که دو طرف مورد معامله مشخص باشند و کالاهایی که مبادله می‌شود در دسترس باشد و شناخت واقعی از جنس بدست آید. نه به مانند شرکت مذکور قبل از هر گونه بیعی مشخص باید دو شاخه شش نفری را وادار به پرداخت بیع نماید. ۲. نحوه‌ی بازاریابی کمپانی در حال حاضر با فرهنگ عمومی جامعه‌ی ما مطابقت ندارد. انجام چنین کاری برای افراد ناشناخته و گمنام در جامعه که نگران لطمه‌دار شدن شخصیت خود نیستند شاید مشکلی ایجاد نکند، اما فردی که دارای موقعیت خوبی در اجتماع می‌باشد طبیعی است که انجام چنین تجارتی در اذهان عمومی به موقعیت او خدشه‌ی جدی وارد می‌نماید. ۳. طولانی بودن مدت ارائه پورسانت به افراد و همچنین ارسال محصول و نحوه‌ی رسیدن آن به دست مشتری در هاله‌ای از ابهام است که باعث سلب اعتماد در افراد شده است. ۴. نداشتن هیچ نوع تعهد نسبت به بازپرداخت سرمایه افراد در صورت انصراف از ادامه‌ی فعالیت. ۵. رأی قطعی علما و مفتیان مبنی بر حرام بودن کار در چنین شرکت‌هایی که در ادامه‌ی بحث قسمتی از آنان ارائه خواهند شد. ۶. در سیستم فوق ارزش سکه خیلی کمتر از ارزش کاذبی است که شرکت برای آن تبلیغ می‌کند. در برخی مواقع ارزش واقعی آن هنگام فروش به یک سوم تنزل می‌کند. یعنی فردی که ۶۰۰.۰۰۰ تومان برای خرید سکه پرداخت کرده است پس از تحویل گرفتن آن با مراجعه به بازار برای فروش، بهای آن تنها ۲۰۰.۰۰۰ تومان تعیین گردیده است! ۷. ارزی که از کشور صادر می‌شود با ارزی که در مقابل آن وارد می‌شود قابل مقایسه نیست و قطعاً تعادل اقتصادی کشور را به هم می‌زند. این امر به ضرر مملکت خواهد بود که به تبع آن مردم و حاکمان ضررمند خواهند بود. طبیعتاً در شرایط ناهموار اقتصادی نیز آن که بیشتر ضرر می‌بینند

مردم، خصوصاً قشر متوسط و فقیر جامعه خواهند بود. مثلاً اگر کسی که در این چرخه شرکت می‌کند و افراد زیادی را هم با هزار تکاپو وارد این چرخه کرده‌است و همه‌ی آن‌ها ارزان‌ترین کالا که قیمتش ۶۰۰ دلار است را خریداری کنند، اگر تعدادشان به ۱۰۰ نفر برسد و آن فرد خوش‌شانس باشد که این شاخه‌ها متوقف نشوند، چیزی حدود ۶۳ هزار دلار ارز از مملکت خارج می‌شود. یعنی به عبارتی پنجاه میلیون و چهارصد هزار تومان که تنها «دو درصد» سود، عاید شما می‌شود. ۸. تأسیس این گونه شرکت‌ها براساس موازین شرعی و قانونی صورت نگرفته است و نمایندگی آن در کشور ما اجازه‌ی فعالیت ندارد. و هر لحظه احتمال برخورد قضایی وجود دارد که در این صورت شخص چگونه می‌تواند جوابگوی سرمایه‌ی از دست رفته‌ی خود و زیرمجموعه‌های خود خواهد شد. ۹. این سیستم به مانند نردبانی است که با سرمایه افراد، عده‌ای کم از آن بالا می‌روند و سود سرشاری را نصیب خود و شرکت مذکور می‌کنند و حداقل سود حاصل را جهت تبلیغات و جذب افراد دیگر به حساب برخی افراد مورد نظر واریز می‌کنند که کاملاً با عدالت اجتماعی و سیستم اقتصادی کشورها در تناقض است و به جای پر کردن شکاف‌های طبقاتی به آن‌ها دامن می‌زند. شرکت زمانی پورسانت می‌دهد که شخص به غیر از پرداخت نمودن مبلغ عضو خود باید دو شاخه‌ی ۳ نفری افراد را جذب کند. یعنی بعد از پرداخت حداقل چهار میلیون تومان به شرکت در مقابل آن جایزه‌ی ۲۵۰ دلاری که معادل ۲۲۰.۰۰۰ هزار تومان است دریافت می‌کند. با این حساب همه چیز به نفع شرکت گلدکوئیست طراحی شده است. اگر پورسانتی که به افراد در طبقات بالای هرم پرداخت می‌گردد احتساب گردد باز مبالغ مستقیمی به نفع شرکت باقی خواهد ماند و حداقل آن این است که شرکت از محل فروش سکه‌هایی با سه برابر قیمت واقعی آن‌ها پول خوبی را به جیب زده و برا یواسطه‌های خود از همان پول مبلغی به عنوان جایزه تعیین کرده است. ۱۰. محسوس نبودن کار کمپانی و عدم دسترسی مستقیم افراد به اعضای هیأت‌مدیره. این امر در شرایطی مشکل ایجاد می‌کند که افراد شرکت که پول به حساب آن‌ها واریز می‌شود، یکباره بخواهند کار خود را تعطیل نموده و با این فرض که قانون نیز کار آنان را پیگیری می‌کند، به هر ترتیب خود را از دست قانون پنهان نگه دارند. در این شرایط تکلیف سرمایه‌گذاران که در مناطق مختلف جهان سرمایه‌ی خود را تقدیم کرده و پول دوستان و اقوام خود را به حساب شرکت ریخته‌اند شکایت خود را به کجا ببرند و کدام وسایل جامانده را بفروش برسانند تا به سرمایه‌ی خود دست یابند؟ آیا هیچ‌کدام از واسطه‌ها آماده هستند قراردادی با زیرمجموعه‌های خود امضا نموده و به عنوان مثال با چک معتبر یا سفته‌ی بانکی و ... برگشت اصل سرمایه را در صورت پیش آمدن چنین مشکلاتی تضمین نمایند؟ و ... ۱۱. هدر دادن سرمایه فکری و عملی و علمی افراد. گزارشات حاکی از این است (۱) که درصدی از دانشجویان - که دارای آرزوهای دور و دراز برای زندگی خود هستند و نیز به دلیل آشنایی با اینترنت و ... جذب تجارت‌هایی از نوع فوق شده‌اند. آنان با جذب سرمایه‌ی خانواده‌های خود که اکثراً از طریق فروش طلای زنان خانواده، قرض گرفتن و - ... به دلیل فقر مالی - تأمین کرده‌اند، سرگرم چنین مسائلی شده‌اند. می‌أسفانه گاهی برخی از اساتید دانشگاه‌ها و معلمان و کارمندان سایر ادارات نیز که تحصیل کردگان جامعه محسوب می‌شوند به جای انجام خدمات در راستای وظایف شغلی خود به چنین تجارتی مشغول خواهند شد. اگر فرض را بر این بگذاریم که در پی تبلیغات سوداگران این تجارت ویران‌گر، مهندسان، پزشکان و سایر افسار تأثیرگذار دیگر نیز به این تجارت روی بیاورند و طبق وعده‌های مبلغان مزبور دارای درآمدهای سرسام‌آوری شوند، آیا آماده‌اند در مقابل دست‌مزدهایی که تا کنون گرفته‌اند به خدمات‌رسانی بپردازند؟ با چه سرمایه‌ای می‌توان آنان را قانع کرد که از چینی سود سحرآسایی که با واریز کردن سرمایه‌ی نزدیکان و معتمدان خود به حساب شرکت به آن دست یافته‌اند دست بردارند. اگر چنین سود بالایی که از آن سخن رانده می‌شود، نصیب افسار فوق نشود، چه کسی پاسخ‌گوی این شکست علمی و فرهنگی جامعه خواهد بود و تاوان آن را چه کسی پرداخت خواهد نمود. ۱۲. تجارت الکترونیکی از نوع گلدکوئیست تا چه زمانی ادامه خواهد داشت؟ آن‌چه که معلوم می‌باشد این است که جذب شدگان چنین تجارتی بیشتر قشر متوسط و از بین آنان نیز بیشتر جوانان خصوصاً آنانی که با اینترنت آشنایی دارند، هستند. با این فرض ممکن که کلیه‌ی افراد مثلاً در

منطقه‌ی غرب یا جنوب کشور جذب شوند، آنان باید چه کسانی را جذب و پورسانت خود را به خاطر جذب چه افرادی دریافت دارند. آیا در چنین شرایطی فعالیت متوقف نخواهد شد و اگر پاسخ این باشد که چینی کسانی به مناطق دیگر رفته و افراد را جذب نمایند، آیا واقعاً به چنین شخصی در این تجارت مشکوک در منطقه‌ای که فردی او را نمی‌شناسد، باور خواهند کرد؟ اگر افراد آن‌جا نیز جذب شدند در آخر افراد پایین هرم باید دنبال چه کسانی بگردند؟ آیا تنها افراد پایین هرم که به دلیل هرمی بودن تجارت بیشترین تعداد جذب شدگان را تشکیل می‌دهند، ضررمند نخواهند بود؟^{۱۳} در تجارت فوق تولیدی رخ نخواهد داد و کالایی نیز رد و بدل نخواهد شد. تنها آن چه کالا نامیده می‌شود، سکه‌هایی است با یک سوم قیمت واقعی آن که از طرف شرکت به افراد در سراسر جهان با دادن این انگیزه که در صورتی که دو شاخه‌ی ۳ نفره را مجاب به خرید نماید، جایزه‌ای به او تعلق خواهد گرفت. خریدار عملاً به دلیل قیمت بسیار پایین تر سکه‌هایی که خریده است توانایی فروش آن‌ها را ندارد و در نتیجه خرید و فروش تنها یک طرفه بوده است. تجارتي نیز که در آن تولید رخ ندهد و هدف تنها یافتن بازار برای سکه‌های یک طرف معامله باشد حداقل مسأله این است که در آن شبهه وارد می‌باشد. - موج فعالیت فعالان گلدکویست به حدی است که در دانشگاه‌ها و برخی ادارات کرمانشاه، به صورت علنی مباحث این فعالیت رد و بدل و هر روز مشتریان جدیدی به جمع گلدکویستی‌ها اضافه می‌شود. به گزارش خبرنگار دانشگاهی "مهر"، "در کرمانشاه، در حالی که بحث ممنوعیت فعالیت و دستگیری عوامل گلدکویست در محافل مختلف مطرح است فعالیت شرکت های هرمی (گلدکویستی) گسترش چشمگیری در استان کرمانشاه ویژه شهر کرمانشاه یافته است. فعالیت برخی مهندسی و پزشکان در گلدکویست سبب شده است، آنها به محض دریافت اولین حقوق، از رفتن به محل کار خود امتناع ورزند. یکی از پزشکانی که به گفته خود بیش از دو ماه است طبابت را کنار گذاشته به خبرنگار "مهر" گفت: ضرورتی برای ادامه فعالیت و زحمت نمی‌بینم. یک مهندس شهرسازی نیز که آشنایی با گلدکویست و نحوه فعالیت آن را مدیون یکی از همکارانش است، گفت: نزدیک ۲۰ سال تحصیل کرده ام اما الان می‌بینم به ساده ترین شکل ممکن می‌توان پول کلان به دست آورد که هیچ دردسری هم ندارد و مجبور نیستم صبح تا شب این همه به خودم فشار بیاورم. وی ادامه داد: الان یکی از دوستانم ۳ ماه است با گلدکویست کار می‌کند و در همین مدت کوتاه بیش از ۴ تا ۵ برابر سپرده ای که در این مسیر هزینه کرده برداشت کرده است. با این شرایط کسی دیگر حوصله فعالیت فکری ندارد. یک کارشناس اقتصاد نیز به خبرنگار "مهر" گفت: سرکار نرفتن فعالان شرکت های هرمی را بزرگترین ضربه به اقتصاد ایران دانست و گفت: تصور کنید نخبه ترین و شاخص ترین چهره های علمی و فرهنگی و حتی سیاسی کشور درگیر این فعالیت ها شوند و بدون کمترین زحمت پول هنگفتی به دست آورند، در این صورت علاوه بر فلج شدن اقتصاد، متخصصان کشور دیگر انگیزه ای برای فعالیت نخواهند داشت. (اینترنت). خبرگزاری مهر: پایگاه اطلاع رسانی اصلاح) تعزیر در فقه اسلامی زبان عربی به معنی ادب کردن و گاهی به معنی بزرگداشت، یاری و منع کردن است، و در اصطلاح فقهی به نوعی از مجازات گفته می‌شود که بسته به رأی قاضی و با در نظر گرفتن میزان جرم و مقدار تحمل مجرم درباره او اجرا می‌گردد. بنابراین فرق اساسی تعزیر با سایر مجازات‌های اسلامی این است که حد، دیه و قصاص مجازات‌های معین و ثابتی است، ولی تعزیر مجازات آن دسته از جرایم است که مشمول این گونه مجازات‌ها نمی‌شوند. همان گونه که اشاره شد، تعزیر معنی عام و گسترده ای دارد، به طوری که شامل هر گونه تنبیه یا تادیب می‌شود و منحصر به تازیانه نیست، بلکه حبس، غرامت مالی، توقیف مالی، توبیخ و سرزنش علنی و آشکار، تبعید برای مدتی مشخص، بر کناری از شغل، ترک معامله و مرادده با مجرم و ... را نیز شامل می‌شود. (آیت ... مکارم شیرازی، ج ۱۰، ص ۱۹۹-۲۱۳-۲۱۴) امداد غیبی بر اثر ترک غذای حرام برای کربلایی کاظم معجزه تاریخ معاصر کربلایی کاظم پنجاه سال داشت و کشاورزی ساده و بی سواد بود. روزی پای منبر روحانی مبلغی در می‌یابد که هر کس زکات مالش را ندهد مالش به حرام آلوده شده و امید خیری در او نیست. او از همان وقت تصمیم می‌گیرد از محصول کشاورزی خود هر ساله نیمی را به مستمندان ببخشد (بجای یک دهم یا یک بیستم محصول) روزی

که خسته از کار خرمن کوبی به منزل بر می‌گردد در راه به امام زاده می‌رود و در آن جا دو جوان خوش سیما با او همصحبت می‌شوند و با فشردن دست روی سینه اش از او می‌خواهند که کلمات روی سقف امامزاده را بخواند. او که عامی و بی سواد است با تعجب احساس می‌کند برخی کلمات روشن را می‌تواند بخواند و سپس بی هوش می‌شود. وقتی به هوش می‌آید در می‌یابد که به یکباره حافظ کل قرآن شده و کلمات قرآن را بصورت خطوط نورانی از میان سایر کلمات تشخیص می‌دهد. به این ترتیب کربلایی کاظم در اثر اجتناب از مال حرام و گناه مشمول لطف خدا و اولیاء الهی می‌شود. کربلایی کاظم در سال ۱۳۰۰ هجری قمری در روستای ساروق اراک به دنیا آمد و در محرم ۱۳۷۸ در قم وفات نمود. اغلب مراجع آن زمان کربلایی کاظم را مورد آزمایش قرار دادند و به این معجزه الهی اقرار نمودند. گنج را از دل برون کن مال را بفکن ز چشم مال تو ما راست در معنی و گنجت ازدهاست. گاهی ما انسانها تمام سرمایه ارزشمند عمر را صرف جمع آوری مال می‌کنیم و بدون توجه به حلال بودن، حرام بودن و شبهه ناک بودن آن فقط در فکر پر کردن حساب بانکی هستیم. سرانجام نیز وقتی جرس فریاد می‌دارد که برنیدید محمل‌ها ... بدون آنکه اجازه داشته باشیم یک سکه از آن ذخیره‌ها را با خود این دنیا را با کوله باری از گناه و وبال ترک می‌کنیم. در حالی که اموال بجا مانده در حلال‌ترین نام به عنوان ارث به بازماندگان می‌رسد این ما هستیم که در سرآشویی گور باید پاسخ اموال حرام را بدهیم. راستی! چه بسا کیسه‌های خالی خمس و زکات که از گورها آویزان شده است! ... داستان شریک بن عبدا... شریک بن عبدا...، فقیهی به ظاهر پارسا بود که مهدی عباسی تلاش می‌کرد پست قضاوت را به گردن او بگذارد و او امتناع می‌کرد. مهدی عباسی او را احضار کرد و او در میان پذیرش یکی از سه چیز مخیر نمود: ۱- منصب قضاوت ۲- تربیت فرزندان خلیفه ۳- پذیرش یک وعده دعوت خلیفه شریک به خیال اینکه پذیرفتن یکبار دعوت به دینش ضرر کمتری می‌زند آن را پذیرفت. خلیفه به آشپز مخصوص دربار دستور داد که انواع غذاهای لذیذ را برای این میهمان مهیا کند. آشپز به هنگام چیدن سفره گفت: شریک بعد از خوردن این خوراک روی سعادت را نخواهد دید. پیش بینی آشپز دقیقاً درست بود زیرا شریک پس از خوردن غذای حرام هم پست قضاوت را پذیرفت و هم تربیت فرزندان خلیفه را. شریک از اولاد سنان بن انس بود. لذا هنگامی که وارد بصره شد مردم او را با سنگ زدند و فریاد زدند: ای پسر قاتل امام حسین (ع). منابع و مآخذ: ۱- کرمی، محمد مهدی، پور مند، محمد، اقتصاد اسلامی، چاپ اول پاییز ۱۳۸۰، انتشارات سمت ۲- عرفانی، محمود، حقوق تجارت، جلد دوم، چاپ هفتم، ۱۳۷۴، انتشارات جهاد دانشگاهی ۳- دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، مبانی اقتصاد اسلامی، چاپ چهارم، بهمن ۱۳۷۳، انتشارات صدرا ۴- مطهری، مرتضی، نظری به اقتصادی اسلام، چاپ چهارم، بهمن ۱۳۷۳، انتشارات صدرا ۵- شفیعی مازندرانی، سید محمد، درس‌هایی از وصیت نامه امام خمینی (ره)، چاپ ۲۲، زمستان ۱۳۸۳ ۶- آیت ... مکارم و سایر مولفان، جلد ۱۰، مالکیت حاصل از تجارت در اسلام ۷- بحارالانوار، جلد ۱۶ و جلد ۴۱ ۸- صحیفه نور، امام خمینی (ره)، ج ۴ ۹- سایت اینترنتی خبرگزاری مهر، www.mehernews.com - پایگاه اطلاع رسانی اصلاح ۱۱- رایحه ۱ و ۳ (معاونت امر به معروف و نهی از منکر منطقه بسیج خراسان رضوی)

چهار کلید موفقیت در کسب و کار خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی نقش مهمی را در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند. بخش قابل توجهی از کسب و کارهای موجود بر پایه مدیریت یا مالکیت خانوادگی استوار است، به طوری که حدود نیمی از تولید ناخالص ملی از طریق این کسب و کارها تامین می‌شود. اما تصور و باور اکثر ما از کسب و کار خانوادگی چیست؟ بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی، بخش عمده‌ای از هویت خانواده‌ها را تشکیل می‌دهد. رونق و شکوفایی چنین کسب و کارهایی، رشد و ترقی خانواده را در پی خواهد داشت. از طرفی برخی از این کسب و کارها زمانی شکوفا خواهند شد که توسط اعضای یک خانواده اداره شود. آنچه باعث حفظ و رونق کسب

و کار خانوادگی می شود، آموختن این مطلب است که چگونه با کسانی که به آنها علاقه و ارتباط عاطفی داریم، فعالیت شغلی سالمی داشته باشیم. شاید این کار ساده به نظر برسد، چه چیز بهتر از اینکه شما با کسانی کار کنید که آنها را به خوبی می شناسید و به آنها علاقه قلبی دارید، اما در واقع این کار چندان هم ساده نیست. کلید ۱- درک و پذیرش ارتباطات درونی بین نقش های خانوادگی و نقش های شغلی آنچه به راستی کسب و کار خانوادگی را منحصر به فرد می کند وجود این ارتباطات درونی بین نقش های شغلی و خانوادگی است، یعنی رابطه ای که به طور معمول و در کسب و کارهای غیرخانوادگی یافت نمی شود. درک این ارتباطات درونی را می توان شاه کلید سالم سازی کسب و کار خانوادگی دانست. «نقش» بخشی از فرآیند کسب و کار خانوادگی است که انجام آن بر عهده فرد خاصی قرار می گیرد. در کسب و کارهای خانوادگی با سه نقش اصلی مواجه هستیم؛ نقش خانوادگی (پدر، مادر، پسر، برادرزاده، دایی یا خویشاوند سببی)، نقش مالکیت (شریک و سهامدار) و نقش شغلی (مدیر، کارمند یا کارگر). این امکان وجود دارد که نقش ها با گذشت زمان تغییر یابند و افراد از نقش های متضادی برخوردار شوند که این مورد باعث بروز اختلالاتی در روند کار می شود. برای مثال، «پدر» در یک کسب و کار خانوادگی ممکن است مالک، رئیس، پدر و همسر باشد. فرزندان نیز ممکن است از نقش های متعدد و متضادی برخوردار باشند؛ دختر، کارگر، دختر رئیس و مالک بالقوه کسب و کار. وقتی رئیس در محل کار دستوری صادر کند، گاهی برای کارگران آسان نیست که به وی به عنوان رئیس نگاه کنند نه یک «پدر بهانه گیر». و از طرفی برای رئیس دشوار خواهد بود که به راحتی کارگر را به عنوان کارگر مد نظر قرار دهد نه به عنوان فرزندی چموش که از خواسته های والدین سرپیچی می کند. روش ساده ای که با استفاده از آن می توان این رفتارهای متقابل را مجسم کرد، به کارگیری رویکرد سیستمی است. نگرش سیستمی درک روشنی از تاثیر متقابل سه سیستم فرعی خانواده، مالکیت و کسب و کار را بریکدیگر و بر محیط، ارائه می دهد. توجه به این نکات بسیار مهم است که تغییرات در هر جزء از سیستم، کل سیستم را تحت تاثیر قرار می دهد و همچنین افراد حاضر در هر سیستم از اهداف و انتظارات متفاوتی برخوردار هستند. برای مثال، زمانی که افراد در نقش «عضوی از خانواده» به کسب و کار می نگرند، کسب و کار را به عنوان بخش مهمی از هویت خانوادگی، میراث آینده و منبع تأمین نیازهای مالی برای رفع احتیاجات معمول زندگی در نظر دارند. از سوی دیگر، اگر ایشان حرفه شان را دلیل پیوند خود با کسب و کار دانسته و در نقش «عضوی شاغل» به کسب و کار بنگرند، تمایل خواهند داشت تا کسب و کار را وسیله ای برای توسعه شغلی و موفقیت های اقتصادی مد نظر قرار دهند. و سرانجام، سهامداران یعنی افراد در نقش «مالک»، عمدتاً به کسب و کار به عنوان ابزاری برای سرمایه گذاری و کسب منفعتی رضایت بخش توجه نشان می دهند. هر چند پی بردن به عملکرد نقش های متضاد در کسب و کار خانوادگی، به تنهایی قادر به رفع تضادها نیست اما می تواند ما را در درک و فهم چگونگی رخ دادن آنها یاری رساند. درک چنین موضوعی، ما را قادر می سازد تا به این تضادها توجه کافی کرده و آنها را به نفع خانواده و کسب و کار حل و فصل کنیم. کلید ۲- پرداختن به کسب و کار خانوادگی به عنوان یک کسب و کار جدی و رسمی باید باور داشت که کسب و کار خانوادگی یک فعالیت جدی و رسمی است نه تفنن و سرگرمی. این بدین معنا نیست که شما نمی توانید یا نباید ارتباطی عاطفی با کسب و کار و فعالیت های مربوط به آن برقرار کنید، بلکه موضوع اصلی این است که برای تأمین هزینه ها و حفظ فعالیت، به کسب و کاری سودآور و موفقیت آمیز نیاز است. آنچه واضح است، شما برای کسب درآمد به تاسیس یک کسب و کار می پردازید نه برای سرگرمی، اما اگر چنین نیست، اطمینان داشته باشید که کسب و کارتان هرگز بیش از یک سال دوام نخواهد آورد. از دیگر نکاتی که برای ثمربخشی و سلامت هر چه بیشتر کسب و کار باید به یاد داشت، بهره مندی و استخدام کارمندان غیرخویشاوند و خارج از خانواده است. ایشان جزء حیاتی اکثر کسب و کارهای خانوادگی هستند. بسیار مهم است که ایشان را به صورت شایسته در تصمیمات دخالت دهید. درباره فرصت هایی که ایشان در کسب و کار شما ایجاد می کنند، صادق باشید، از آنها به نحوی شایسته قدردانی کنید و به ایشان پاداشی که انجامش برایتان میسر نیست، وعده ندهید. فرصت های

یادگیری و کارآموزی را برای تمامی کارمندان و سهامداران فراهم کنید تا بتوانید توان علمی و عملی منابع انسانی سازمان را در حداکثر کارایی حفظ کنید. به عنوان یک راهکار عالی برای ارتقای افق دید افراد شاغل در کسب و کار خانوادگی، می‌توان امکانی فراهم آورد تا ایشان در دوره‌های آموزشی و کارآموزی مفید شرکت کنند. این جلسات حرفه‌ای فرصت‌های کارآموزی و آموزشی وسیعی را فراهم می‌آورد، برنامه‌ای که اغلب در سازمان‌های بازرگانی و صنعتی مورد استقبال واقع می‌شود. لازم است شما همسر خود را نیز به درک و فهم بهتر کسب و کار ترغیب کنید. نیاز است که امکان شرکت در کارگاه‌های آموزشی و جلسات حرفه‌ای برای وی نیز فراهم شود. همسر شما حتی اگر در کسب و کار حضور فعالی نداشته باشد، باز هم نقشی حیاتی در کسب و کار خانوادگی تان ایفا می‌کند. در صورتی که وی به درک بهتری از کسب و کار دست یابد، می‌تواند به عنوان همراهی دلسوز و شایسته برای شما در مسیر موفقیت شغلی و خانوادگی ایفای نقش کند. و چه بسا در آینده‌ای نه چندان دور، همسر شما قادر خواهد بود به واسطه اشتغال یا سرمایه‌گذاری و مالکیت در کسب و کار، به طور فعال در کسب و کار مشارکت کند. برای تمامی افراد وابسته به کسب و کار خانوادگی، شرح شغل واضحی تهیه کنید. هرگز پندارید که فرزندان قادر است ذهن شما را بخواند و پی به انتظارات شما ببرد، حتی اگر شما زمان زیادی را صرف کار مشترک کرده باشید. لازم است شما و افراد شاغل در کسب و کار در جلساتی درباره وظایف شغلی، انتظاراتتان و اهدافتان بحث کرده و برای پیگیری بهتر آنها را مکتوب کنید. به طور مداوم درباره این موضوعات بحث و گفت‌وگو کنید و در مواقع لازم، انتظارات و اهداف خود را تعدیل و اصلاح کنید. کلید ۳- برنامه ریزی برای آینده کسب و کار خانوادگی بسیار واضح و قابل درک است که در بطن یک مدل سیستمی کسب و کار خانوادگی، خانواده و کسب و کار را نمی‌توان از هم مجزا کرد. بنابراین زمانی که برای هر یک از آنها برنامه ریزی کنید، ناگزیر برای دیگری نیز برنامه ریزی کرده‌اید، بدون توجه به اینکه قصد چنین کاری را داشته‌اید یا نه. به منظور دستیابی به شیوه‌های مفید برنامه ریزی، از دو مهارت زیر استفاده کنید؛ ۱- اهداف و مقاصد عملکرد کسب و کارتان را مشخص کرده و توسعه دهید. ۲- مهارت گفت‌وگوی موثر را برقرار کرده و پرورش دهید. توجه داشته باشید که گفت‌وگوی موثر شامل حرف‌های قابل بیان و حرف‌های غیرقابل بیان است. اولین گام در برنامه ریزی توجه و دقت به چشم انداز و مأموریت عنوان شده در بیانیه تان است. دانستن این موضوع که قصد دارید در آینده در چه جایگاهی قرار بگیرید، مستلزم تعیین اهداف و مقاصد قابل اندازه‌گیری و تهیه برنامه‌ای عملی است. این کار برای تمام اعضای خانواده مفید خواهد بود. می‌توانید جلسات خانوادگی خود را روی این موارد متمرکز کنید. اگر شما یک خانواده پرجمعیت دارید، اعضای خانواده را به گروه‌های کوچک تقسیم کرده و هر گروه را به بررسی و فعالیت بخش خاصی از برنامه تشویق کرده و نتایج حاصله از هر گروه را برای دستیابی به برنامه‌ای کامل، با هم تلفیق کنید. کلید ۴- بهره‌مندی از نصایح و مشاوره‌های حرفه‌ای آنچنان که تصور می‌کنید، شما در دنیا بیکه و تنها نیستید؛ امروزه منابع و مراجع بسیاری با موضوع کسب و کار وجود دارد. برگ برنده، شناخت مرجع شایسته و مراجعه به آن است. از مطالعه غافل نشوید، چرا که ابتدایی‌ترین مراجع برای افزایش آگاهی و به روزماندن، کتاب‌ها و نشریات است. از دیگر منابع بالقوه اطلاعات و مشاوره می‌توان به موارد زیر اشاره کرد؛ ۱- دوستان و آشنایان، اقوام، اعضای خانواده و همکاران شغلی ۲- مراجع خدماتی حرفه‌ای همچون حسابداران، بانکداران، وکلا، مشاورین مالی، نمایندگی‌های بیمه و مشاورین کسب و کار ۳- آژانس‌های توسعه، اساتید دانشگاه‌ها، اعضای سازمان‌های دولتی مختلف و اتحادیه‌های صنفی این موارد تنها بخشی از منابع متنوع و گسترده اطلاعاتی است که می‌تواند شما را در رشد و موفقیت کسب و کار یاری کند. همچنین برای انتخاب مشاور مناسب موارد زیر را مد نظر قرار دهید؛ ۱- به مشاورین مختلف مراجعه کنید ۲- قبل از استخدام مشاور، با وی مصاحبه کنید. ۳- از مشاورین درخواست کنید تا فهرستی از منابع اطلاعاتی مناسب را در اختیار شما قرار دهند. ۴- مطمئن شوید که مشاور مورد نظر از مهارت‌های فنی لازم برخوردار است. ۵- از دستمزدها و حق مشاوره‌ها اطلاع کسب کنید. اصلی‌ترین معیار در انتخاب مشاور مناسب، میزان توانایی وی در درک کامل

وضعیت ویژه کسب و کار خانوادگی است. برخی مشاورین بر این باورند که در مورد حفظ کسب و کار خانوادگی، «بهترین راه حل» را می‌دانند. آنها چنین می‌اندیشند که بهترین راه برای حفظ و رونق کسب و کار خانوادگی، خروج خانواده از فضای کسب و کار است. هرچند این راهکار در برخی شرایط صحیح به نظر می‌رسد، اما همواره بهترین راه حل نیست. شما به مشاوره نیاز دارید که نه تنها بر موضوعات فنی کار تخصصی اش مسلط باشد، بلکه نقش‌های درونی کسب و کار خانوادگی را نیز به خوبی درک کند. شما به مشاوره نیاز دارید که شما و خانواده تان را در مورد روش‌های صحیح روبه‌رو شدن و تصمیم‌گیری درباره موارد مهم کسب و کار، راهنمایی کنید، نه مشاوره‌ای که تنها برای فعالیت‌های شما و به جای شما تصمیم‌گیری می‌کند.

<http://tehrandata.com/vbforum/archive/index.php/t-۲۰۹۹۹.html>*

تبلیغات بازرگانی در عصر اطلاعات

منبع: اقتصاد فراصنعتی

تحولات اخیر فناوری ارتباطات و اطلاعات و شکل‌گیری زمینه‌های جدید فعالیت در کنار آموزش‌های نوین برای پیشبرد فعالیت‌های اجتماعی توجه صاحب‌نظران را در عرصه‌های مختلف به خود جلب کرده است. فناوری‌های جدید ارتباطی و اطلاعاتی، جامعه اطلاعاتی شکل داده است و ظهور این جامعه شرایط خاصی را پیش‌روی مخاطب قرار داده است. یکی از زمینه‌های مطرح، تبلیغات بازرگانی است که با امکانات و فناوری جدید دارای ویژگی‌های خاص برای تبلیغ کالا و معرفی پدیده‌های تولیدی جدید شده است. کارگزاران تبلیغات بازرگانی تلاش می‌کنند تا در کنار استفاده از نمادها ترکیب رنگ‌ها، با تأکید بر اصول و شیوه‌های تبلیغ بازرگانی، از آخرین فناوری‌های ارتباطی و رسانه‌ای برای معرفی کالا بهره‌گیرند تا تمایل مخاطب را نسبت به یک محصول یا خدمت جلب کنند. آنها می‌کوشند با مخاطبان وسیع‌تری ارتباط برقرار کنند، که از راه‌های مختلف، به خصوص شبکه، با علاقه‌های شان آشنا شده‌اند و در حال حاضر با همین امکان درصدد تبلیغ محصولات هستند. تمایل به گسترش تبلیغات بازرگانی به سبب سودآوری بالای آن فعالیت اقتصادی است. امروزه، بیشترین درآمد اقتصادی کشورها تابع تبلیغات بازرگانی آنها است. سالانه بیشتر از ۴۰۰ میلیارد دلار هزینه تبلیغات در سطح دنیا می‌شود که از این میان آمریکا با حدود ۵۰ درصد، بالاترین سهم و کشورهای در حال توسعه با کم‌تر از ۲۰ درصد این مبلغ کمترین سهم را می‌برند. امروزه فناوری‌های نوین ارتباطی توانسته‌اند در مقایسه با وسایل ارتباطی گذشته، فرایندهای تجاری و کسب درآمد اقتصادی را بهبود بخشند. به عنوان مثال، اینترنت به عنوان یک فناوری جدید توانسته است ویژگی‌های فناوری‌های قدیمی ارتباطی را یک‌جا در خود داشته باشد و لذا در فعالیت‌های اخیر به خصوص در زمینه بازرگانی نفوذ بیشتری پیدا کند. از دیدگاه تبلیغ بازرگانی، چه از لحاظ نوع ارائه خدمات، یعنی پوشش جغرافیایی و یا حوزه دریافت مخاطب، از بعد زمانی و همچنین تعداد مجراهای دسترسی، یک فناوری جهانی، فراگیر، شبانه‌روزی و چندمجری و چه از دیدگاه ویژگی‌های رسانه‌ای به لحاظ کیفیت صدا، تصویر، متن، استفاده از قابلیت‌های ترکیب صوت، تصویر، حرکت در قالب فیلم و پویانمایی انیمیشن، بسیار برجسته است و ویژگی تعاملی بودن آن وجه ممتاز این فناوری است که مخاطب را جذب استفاده از تبلیغات بازرگانی نموده است. در ۲۰ سال اخیر سازمان‌های تبلیغاتی دریافته‌اند که با توسل به ظاهرپرستی افراد می‌توانند، انواع کالاهایی را که در واقع نیازی به آنها نیست به آنها بفروشند. مردم وقتی صبح از خواب بر می‌خیزند، صورت خود را با صابون مخصوص و گران‌قیمتی می‌شویند که تولیدکنندگان آن می‌گویند، صورت را خوشبو خواهد کرد. به این ترتیب مردم، تقریباً به هرکاری دست می‌زنند، آن هم نه برای این که خودشان می‌خواهند، بلکه از ترس شرمندگی یا ناخوشایندی ظاهر خود نزد دیگران، در حالی که همه اینها ساخته سازمان‌های تبلیغاتی است که غرورهای طبیعی و جزئی را تبدیل به اضطراب‌های مهمی کرده‌اند تا صاحبان کالاها و خدمات بتوانند از آنها سود ببرند. منتقدانی مانند «بی‌اف»

آرلیوایز» (V) وسایل ارتباط جمعی به خصوص تبلیغات را متهم می کنند که سبب می شوند مخاطبان واکنش های مکانیکی بروز دهند و با تلقین، انتخاب سریع ترین لذت ها را بدون کم ترین تلاش به آنها می دهد. او اخطار می دهد که تبلیغات بازرگانی احساسات را به فساد می کشاند، زبان را کم ارزش، از نیازهای عاطفی و ترس مردم بهره برداری و آنان را به حرص و طمع و طلب ثروت و انطباق با زندگی ثروتمندان تشویق می کنند. او دقت و توجه را به آنچه به اذعان وی، تأثیر نامحسوس آگهی های بازرگانی بر پاسخ های انتقادی مردم به محیط اطراف شان است، معطوف می دارد. با این که چند دهه از این اظهار نظر می گذرد، انتقادهای آرلیوایز حتی امروز نیز قابل طرح و دارای اعتبار است، با این تفاوت که امروز جاذبه های تبلیغات شبکه ای، به سبب تعاملی بودن و هم خوانی بیشتر با سلیقه های فردی بیشتر شده است و لذا در نگاه منتقدان آسیب های به همراه آمده بیشتر است، اگر چه در اینجا صرفاً نگاه به آسیب ها معطوف نیست یا کلا در ارایه چشم انداز تبلیغات بازرگانی در شرایط شبکه ای نمی توان چشم را بر این آسیب ها بست. قطعاً با توجه به مخارجی که امروز توسط شرکت های بزرگ صرف تبلیغات بازرگانی می شود و این هزینه ها که سرسام آورند انتظار فروش بیشتر کالاهای مورد تبلیغ و یا تغییر شمار مصرف کننده بالاتر است. جاذبه های تبلیغات شبکه ای و به خصوص ویژگی تعاملی بودن این نوع ارتباط، مصرف کننده پیام گیر را در جایگاهی قرار می دهد که خواسته های خویش را بر آورده و پیام را بیشتر منطبق با انتظاراتها و خواسته های خود می یابد. علت این امر ویژگی های جدید این امکانات است. به اعتقاد «دنيس مك كوئيل» صاحب نظر بازرگانی، فناوری های جدید دارای این ویژگی ها هستند. ارتباطات تعاملی (دوطرفه بودن فرایند ارتباط). جمع زدایی (گرایش به ارتباطات فردی). ارتباط ناهمزمان (ارتباط دائم پیام ها). تمرکز زدایی (تأکید بر پیام خاصی نیست). استفاده از ظرفیت بیشتر (افزایش مجراهای ارتباط و حافظه و ذخیره بیشتر). و انعطاف پذیری (حق انتخاب). از نظر دنيس مك كوئيل این ویژگی ها به برکت توزیع و انتشار فناوری، کوچک سازی، فناوری انباشت و دریافت، فناوری ارزان نمایش یا دسترس دهی پیام و فناوری کنترل محقق شده اند. با نظر به امکاناتی که در عصر کنونی از طریق رایانه های شخصی به همراه خطوط تلفن (به ویژه از طریق تحولی که در توزیع کابلی از طریق الیاف نوری و توزیع ماهواره ای از طریق نظام های پخش مستقیم رخ داده است) فراهم شده است، در حال حاضر عملکرد فناوری های جدید (که البته در دنیا مورد استفاده است و برای کشورهای پیشرفته چندان هم جدید نیست) معرفه ها و ابعاد جامعه اطلاعاتی را شکل داده است. سرعت در انتقال، کیفیت انتقال و انتخاب های شخصی ویژگی های این جامعه را تشکیل می دهند. البته، هنگامی که «دانیل بل» برای اولین بار این اصطلاح (جامعه اطلاعاتی) را به کار برد، ویژگی های دیگری را نیز برای آن برشمرد، از جمله اضافه بار اطلاعاتی و سوخت شدن اطلاعات که می توان آن ها را به ویژگی های عمل رسانه ای در این چارچوب اضافه کرد. به هر حال، نکته مورد تأکید امکانی است که این شبکه ای شدن در اختیار اقتصاد و بازاریابی کالاها قرار داده است و تصویر مجسم آن در تبلیغات بازرگانی به خوبی نمایان است. تبلیغات بازرگانی امروز در قالب شبکه (به شرط در دسترس بودن و اتصال به شبکه اینترنت و یا حتی مانند اینترنت های شرکتی، سازمانی و نهادها) با تنوع و گستردگی زیادی روبه رو شده است که سهم هزینه کرد و بازگشت سرمایه و سود را به رقم های بسیار بالا صعود داده است. هزینه های تولید آگهی های تجاری به روش های مختلف و جدید، از بزرگ ترین ارقام تجارت جهانی اند. در حال حاضر، تبلیغات تجاری و بازرگانی جدید، نه تنها کالاهای موجود جدید را به مشتریان معرفی می کند، بلکه روش و الگوی مخصوص این گونه تبلیغات، انگیزه مهمی برای ایجاد بازارهای جدید شده است. مجموعه عوامل متعدد تبلیغات بازرگانی در عصر اطلاعات را به سلاح و حربه جدیدی در تجارت بین المللی و داد و ستد کالاها تبدیل کرده اند؛ عواملی چون رقابت برای تسخیر بازارهای جهانی و تسلط بر آنها، افزایش تولید همراه با خلق کالاهای جدید، انگیزه مصرف گرایی، رقابت های اقتصادی بین شرکت های بزرگ چند ملیتی، محدودیت مشتریان و بازارهای مشخص جهانی هدف این گونه تبلیغات فروش مستقیم کالا- نیست، بلکه تزریق ارزش هایی است که مصرف کالاهای مورد نظر را در درازمدت تضمین می کنند. تبلیغات در

عصر اطلاعات مبتنی بر دو شیوه کلی عمل می‌کند: ۱- روانشناسی کاربردی و مهارت های ارتباطی. ۲- به کارگیری، تکمیل و ابداع وسایل و ابزارهای جدید. اینترنت امروز جایگزین مدل های قبلی تعامل بین مشتری و تولیدکننده یا عرضه کننده کالا شده است. به زودی مشتریان در تمام بازارها این فرصت را خواهند داشت که به طور دقیق خواسته های خود را به عرضه کنندگان ارایه دهند، در مقابل، عرضه کنندگان نیز از این توان برخوردار خواهند شد که به طور دقیق، آن چه را مشتری می‌خواهد، بدون تأخیر و یا انحراف از خواست وی تحویل دهند. تابلوهای انتخاب یکی از نوآوری های فناوری جدید ارتباطی است که این حرکت را تسریع کرده است. تابلوهای انتخاب عبارت اند از نظام های تعاملی که امکان طراحی محصولات مورد نیاز تک تک مشتریان را فراهم می‌آورند. مشتری این کار را با انتخاب آزاد محصولات از فهرستی انجام می‌دهد که ویژگی، اجزاء، قیمت ها و شیوه های مختلف تحویل در آن وجود دارد. ترکیب این عناصر، منجر به ایجاد تنوع بسیار زیاد در انتخاب مشتری و شکل گیری مشتری سالاری در روابط تجاری می‌شود. نقش مشتری در این نوع نظام خرید، از نقش دریافت کننده منفعل به طراحی کننده فعال تغییر می‌کند. این حرکت فقط یک مرحله (مرحله خیز) از تکامل بلندمدتی است که نقش مشتری در اقتصاد طی می‌کند. تا اواخر قرن ۲۰، نقش مشتری در اقتصاد بیشتر در قالب پذیرنده قیمت و پذیرنده محصول تعریف می‌شد، چرا که کالاها و قیمت های ارایه شده، توسط عرضه کننده را بدون تغییر می‌پذیرفت، اما در طول دو دهه گذشته، با رشد قدرت مشتریان در طول فرایند خرید، نقش تأثیرپذیر آن ها کم کم کنار گذاشته شد. به هر حال، استفاده از اینترنت در فعالیت های تبلیغاتی ویژگی هایی دارد که یکی از مهم ترین آن ها دو طرفه بودن اینترنت است. متقاضیان، کاربران و مصرف کنندگان هنگام بررسی «وب» می‌توانند به صورت دو طرفه با منبع پیام ارتباط برقرار کنند و نحوه نمایش و نوع اطلاعات مورد نیاز خود را در آن تعیین کنند. با توجه به این که تجارت الکترونیکی ویژگی جامعه اطلاعاتی است و مبادلات از طریق شبکه اتفاق می‌افتند، همین امکان در خصوص تبلیغات بازرگانی نیز صدق می‌کند. البته، همین ساختار، مانع از انجام بسیاری از فعالیت های تجاری در اینترنت شده است. از جمله این محدودیت ها می‌توان به مشکلات حقوقی، محدودیت های فنی و انتقال کالا- اشاره کرد. از آنجا که تبلیغات از نظر ماهیتی، جنبه اطلاعاتی بیشتری نسبت به سایر فعالیت های تجاری دارد، امکان و فرصت بیشتری نیز برای انجام فعالیت های تبلیغاتی در اینترنت مشاهده می‌شود. به دلیل همین ماهیت اطلاعاتی است که بسیاری از شرکت های کوچک و بزرگ از فناوری «وب» در راستای ایجاد ارتباط با مشتریان بالفعل و بالقوه خود استفاده می‌کنند. از اصول دیگری که مبنای فعالیت تبلیغی را در اینترنت شکل می‌دهند، طراحی پیام متناسب با مخاطب، صراحت و روشنی پیام های ارسالی، تحریک تمایلات با شیوه تعاملی، سهولت دسترسی به اطلاعات، تازگی و به روز بودن تبلیغات و آگاهی ها و دسترسی به اطلاعات منبع آگاهی دهنده است. ابزار تبلیغ در اینترنت نیز متعدد است، اما «سایت وب» تنها ابزار تبلیغاتی اثربخشی است که در اینترنت مورد استفاده قرار می‌گیرد. وب به عنوان بستری برای تبلیغات، پرورشورها، کاتالوگ ها، ویتترین فروشگاه ها و رسانه های ارتباطی را پوشش داده است. سایت وب مرکز بسیار مهمی است که برای ارایه حجم قابل توجهی از اطلاعات در اینترنت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات می‌تواند شامل اطلاعات مربوط به شرکت، نشان تجاری، خدمات مشتری و فروش باشد. مشتری محوری در اینترنت یک اصل است. با توجه به ماهیت اینترنت، به نظر می‌رسد که مشتریان اینترنتی از طبقات جوان تر، مرفه تر و تحصیل کرده تر جامعه باشند. به لحاظ ترکیب جنسی نیز هر دو جنس مؤنث و مذکر به نسبت مساوی (البته در کشورهای پیشرفته) از اینترنت بهره برداری می‌کنند. این موضوع در ایران با غلبه جنس مذکر همراه است. از آنجا که افراد بهره بردار عمدتاً در جست و جوی اطلاعات هستند، لذا علاقه مندند که خود انتخاب کنند و این مشتری است که تأثیر اصلی را بر مبادلات می‌گذارد. اگر چه این شبکه ها هیچ حد و مرزی را نمی‌شناسند و محدودیت ها کم تر بر آن ها اعمال می‌شوند و افراد هر لحظه در معرض صدها هزار پیام قرار می‌گیرند، با این وصف کارگزاران امر تبلیغات محتاطانه عمل می‌کنند و این تلاش به خوبی مشهود است که رای و حریم افراد محترم است، زیرا افراد از هدایت

اجباری به سمت خرید یک کالا و یا کسب آگاهی اجباری از تغییرات قیمت یک کالا و نظایر آن گریزان هستند. اگر چه هنوز از لحاظ حقوقی بسیاری از مسایل اینترنت لاینحل مانده است، با این وصف چارچوب های حقوقی نیز برای فعالیت اینترنت وجود دارند. از بعد حقوقی اگر چه کشورهای پیشرفته غربی تلاش های خود را برای تدوین قوانین و مقرراتی برای مبارزه با پدیده های ناهنجار و نادرست و جنایات ناشی از اینترنت از یک سو و برای کنترل برنامه های مختلف رایانه و اینترنت از سوی دیگر، آغاز کرده اند، هنوز هیچ منبع اطلاعاتی معتبر و پذیرفته شده ای در سطح جهان ایجاد نشده است تا به کار اینترنت جهت پیش گیری از تعارض های غیر ضروری کمک کند و معیارها و موازین روشن و مشخصی را به آنان معرفی نماید. تبلیغات بازرگانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. به هر حال، استفاده کنندگان از اینترنت در تمامی زمینه ها، از جمله تبلیغات بازرگانی، می توانند با در نظر داشتن قوانین مربوط به حق تألیف، ثبت علائم تجاری، اسرار تجاری، حق ثبت اختراع و حقوق مالکیت معنوی و همچنین قوانین کیفری مربوط به افترا و تهمت و اهانت و اصول مربوط به اجازه فعالیت در امور نشر و مطبوعات، به طور نسبی تکلیف و حقوق خود را در استفاده از اینترنت دریابند و نادانسته مرتکب فعالیت های غیر قانونی نشوند. آنچه که به عنوان تبلیغ و سپس فروش کالا در یک نظام تعاملی اینترنتی رخ می دهد، نیازها را به خوبی قابل شناسایی می کند. به عبارت دیگر، دشواری هایی که در شیوه قبلی شناخت نیازهای مخاطب وجود داشتند، دیگر با وجود شبکه وجود نخواهند داشت و فعالیت های بازاریابی برای کالاهای مختلف و همچنین آگاهی از انتظارات مصرف کننده به راحتی گردآوری می شود. البته، همیشه زمینه نفوذ به شرایط بازار فروش در تبلیغات بازرگانی اینترنتی و از بعد امنیتی همیشه خطر دسترسی به اطلاعات مشتری وجود دارد، بنابراین دیواره آتش برای محافظت از ارتباطات لازم است. دیواره آتش یک اصطلاح ژنریک برای توصیف انواع روش های امنیتی جهت محافظت از ارتباطات اینترنتی و شبکه ای افراد است. خط تلفن یا ارتباط کابلی که رایانه را به اینترنت وصل می کند، تعداد نقاط دستیابی را در اختیار نفوذگران می گذارد. پروتوکل که برای دستیابی به اکثر محتویات «وب» و فایل هایی که بینندگان اینترنت با آن ها کار می کنند، به کار می رود، بیش از ۶۵۰۰۰ درگاه مرتبط با خود دارد، که مکانهایی هستند که به داده ها در آن ها اجازه عبور از اینترنت به رایانه کاربر داده می شود. «هکرها» ی باهوش می توانند دریابند که کدام درگاه ها بیشترین قابلیت دستیابی را دارند و توجه خود را معطوف نفوذ به آن ها می کنند. کاربران تنبل و بی تجربه معمولاً از جست و جو کنندگان درگاه خود کار شده بهره می گیرند، که داده ها را به هر درگاهی می فرستند. درگاه های ضعیف علامتگذاری می شوند و برای جست و جوهای بعدی یادداشت می شوند؛ نظارت و حفاظت روی همه این درگاه ها وظیفه اصلی یک دیواره آتش است. به هر حال، تبلیغات بازرگانی در عصر ارتباطات شبکه ای ویژگی های دیگری نیز دارد که عبارت اند از: سهولت ارزیابی تبلیغات مختلف بازرگانی با یکدیگر. شرایط برابر برای رقبای تجاری. ایجاد علاقه در افراد به استفاده از تبلیغ بازرگانی به سبب جاذبه های طراحی پیام. سوق دادن افراد به خرید کالا یا خدمات با شرایط سهل رقابتی. گسترده گی شبکه ارتباط. قابلیت فروش مطلوب. انبوهی تبلیغات بازرگانی. ازدحام و شلوغی شبکه برای بهره برداری. نامشخص بودن نوع تأثیرها. گرایش به تبلیغ کالاها با قیمت بالاتر در مقایسه با کالاهای ارزان قیمت. تشدید روند خود کار شدن فرایند تبلیغ. تغییر در نحوه ارتباط، حتی برای خرید کالا. به روز بودن آگاهی های شبکه ای. پاسخ به سؤال های مشتری و مصرف کننده، و دسترسی به اطلاعات منبع آگاهی دهنده و ضعف زمینه های حفاظتی از اطلاعات. لازم به ذکر است که حتی در شرایطی که تبلیغات بازرگانی شبکه ای در عصر اطلاعات مورد توجه است و کاربری زیادی نیز ممکن است داشته باشد، دیگر اشکال تبلیغ بازرگانی که با رسانه های دیگر صورت می گیرند، همچنان به حیات خود ادامه خواهند داد و اشکال قدیمی تر تبلیغ بازرگانی از میان نخواهند رفت.

احمد الهیاری - علی کردی نژاد

چکیده: بهره‌گیری از اصل غافلگیری و فریب دشمن از دیرباز متداول بوده است. در عصر حاضر اصل غافلگیری و فریب با ویژگی‌های خاص خود و تاکتیک‌های مختلف در عرصه رقابت کسب و کارها مورد توجه قرار گرفته است. هوشمندان دنیای تجارت، افسانه‌ها را به عرصه کسب و کار آوردند تا بازارهای محافظت شده رقبا را به تسخیر خویش در آورند.

شرکت‌های شکست خورده در می‌یابند که فریب خورده‌اند و «اسب تروا» راه رقیب را هموار ساخته و قلعه مستحکم آنان از درون در حال از هم پاشیدن است. استراتژی اسب تروا یک استراتژی غیرمتعارف است که تغییر قواعد و ناکارآمد نمودن عوامل کامیابی رقبا را دنبال می‌کند. با این حال یک استراتژی انقلابی نیست و حاصل آن گرایش تدریجی مشتریان به سوی شرکت مهاجم است. این نوشتار تلاش دارد تا با بهره‌گیری از نمونه‌های واقعی دنیای کسب و کار ویژگی‌ها و چگونگی شکل‌گیری و نیز تاکتیک‌های متداول استراتژی‌های اسب‌های تروا را به تصویر کشد. مقدمه‌تسخیر و تصاحب بخش‌هایی از بازار رقبا، همواره حاصل یک کشمکش و مواجهه مستقیم نیست. اگرچه موارد فراوانی را می‌توان یافت که برخورد رو در رو جهت تسخیر قلمروی رقبا رویکرد غالب بوده است، اما این تمام ماجرا نیست. مدیران برخی شرکت‌ها هنگامی که هوشیار می‌شوند، در می‌یابند که بخش‌های وسیعی از بازار را در زمانی کوتاه به رقیب واگذار کرده‌اند. مرور هوشمندانه سرگذشت استراتژی‌ها و اقدامات شرکت موارد متعددی از علل تسلیم بازارها را آشکار خواهد کرد. اگرچه متداول‌ترین علل شامل ناتوانی در درک و برآوردن ابعاد ارزش آفرین مشتریان، نداشتن تمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت صنعت، درک نکردن تغییر و تحولات محیط کسب و کار است با این حال علل دیگری را می‌توان بازشناخت. سابقه استراتژی اسب تروا به افسانه‌ای از یونان باستان باز می‌گردد. آنگاه که تمامی تلاش‌های یونانیان برای عبور از دیوارهای مستحکم قلعه و نیز درهم شکستن توان جنگجویان تروا بی‌ثمر ماند، روی به ترفندی غیرمتعارف آوردند و قابلیت‌های دیوارهای مستحکم و جنگجویان را بی‌اثر کردند. هوشمندان دنیای تجارت، افسانه‌ها را به عرصه کسب و کار آوردند تا بازارهای محافظت شده رقبا را به تسخیر خویش درآورند. مطالعات نشانگر آن است که می‌توان ویژگی‌ها و چگونگی شکل‌گیری و نیز تاکتیک‌های متداول استراتژی‌های اسب‌های تروا را دریافت و خویش را نسبت به آن آگاه کرد. اگرچه اسب تروا ناکارآمدی عوامل کامیابی رقبا را مد نظر دارد اما نتیجه آن یک استراتژی انقلابی نخواهد بود. در صورتی که دو شرکت رقیب برتری محسوسی نسبت به هم نداشته و از شرایط یکسانی برخوردار باشند، تمایل به بهره‌گیری از اسب‌های تروا افزایش می‌یابد. اسب‌های تروا بی‌اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را در پی دارند و مبتنی بر برتری‌ها و قوت‌های نسبی شرکت‌ها شکل می‌گیرند. بهره‌گیری از اسب‌های تروا منحصر به سطح شرکت‌ها نیست، بلکه برخی کشورها از راه‌هایی همچون پیمان‌های منطقه‌ای و جهانی در تلاش‌اند تا با بهره‌گیری از اسب‌های تروا رقابت‌پذیری ملی خویش را تقویت کنند. همچنین اسب‌های تروا عرصه سیاست و تعاملات میان کشورها را مورد تاخت و تاز خود قرار داده‌اند. این نوشتار تلاش دارد تا با بهره‌گیری از نمونه‌های واقعی دنیای کسب و کار ویژگی‌ها و چگونگی شکل‌گیری و نیز تاکتیک‌های متداول استراتژی‌های اسب‌های تروا را به تصویر کشد. برای این منظور تعداد زیادی از مقالات و کتب مورد تحلیل و استنتاج مفهومی قرار گرفته است. ویژگی‌های اسب‌های تروا اسب‌های تجاری تروا از ویژگی‌هایی برخوردارند که آنان را از سایر شیوه‌های رقابت متمایز می‌سازند. اسب‌های تروا ممکن است در هر زمینه‌ای از کسب و کار گسترده شده باشند. شرکت‌ها به ندرت متوجه آن می‌شوند مگر هنگامی که بازارهای خود را از دست رفته ببینند. شناخت ویژگی‌های اسب‌های تروا ممکن است به درک کامل آنان منجر نشود اما می‌تواند از شدت غافلگیری بکاهد. بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی شرکت‌ها در صورت برخورداری از مزایای رقابتی منحصر به فرد، رویکردهای دیگری را برای غلبه بر رقبا برمی‌گزینند و شایستگی‌های محوری و مزایای رقابتی را مبنای رقابت قرار می‌دهند. شرایطی وجود دارند که در آنها شرکت در یک رشته فعالیت صنعتی یا بازرگانی مزیت ویژه‌ای نسبت به سایرین ندارد و کلیه رقبا در مورد عوامل کلیدی موفقیت با سعی و جدیت فراوان به فعالیت مشغولند. در

چنین موقعیتهایی نیز کسب برتری نسبی تنها با بهره‌گیری از هر گونه تفاوت در شرایط رقابتی شرکتها امکان پذیر است. در صورتی که دو شرکت رقیب برتری محسوسی نسبت به هم نداشته و از شرایط یکسانی برخوردار باشند، تمایل به بهره‌گیری از اسبهای تروا افزایش می‌یابد. اسبهای تروا بی‌اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را در پی دارند و مبتنی بر برتریها و قوت‌های نسبی شرکتها شکل می‌گیرند. بی‌اثر کننده عوامل کامیابی رقبایک متفکر استراتژیک هیچگاه اجازه نمی‌دهد که عوامل کلیدی مربوط به فعالیتهایی که مسئولیت آنها را بر عهده دارد از نظر دور بمانند. در بسیاری موارد استراتژی شرکتها بر اساس سرآمدی در عوامل کلیدی موفقیت صنعت شکل می‌گیرد. با این حال استراتژی شرکت الزاما برای ستیزی تمام عیار در کلیه جناحها نیست بلکه تنها به نبردی محدود در جبهه‌ای که عوامل کلیدی پیروزی تعیین می‌کنند طرح می‌شود. اگرچه رقابت بر اساس عوامل کلیدی مورد تاکید است اما خالی از مخاطره نیست. اسبهای تروا در مواردی به کار می‌روند که امکان نفوذ به بازار به طور عادی و با بهره‌گیری از تاکتیکهای معمول بسیار ضعیف باشد و عوامل کامیابی رقبا در برابر شیوه‌های معمول به خوبی عمل کنند. از این رو تبدیل عوامل کامیابی رقبا به عواملی دست و پا گیر برای آنها و به اشتباه انداختن آنان جهت تاکید بیشتر بر آن عوامل، در موفقیت اسب تروا حائز اهمیت است. تاکید بیش از حد بر عوامل کامیابی در مقابل رقبا موجب می‌شود تا شرکت از اندیشیدن به سایر شیوه‌های ممکن رقیبان باز بماند و شرایط مناسب برای طرح و پیاده‌سازی استراتژی اسب تروا را علیه خویش فراهم سازد. رقیب زیرک اگرچه در برخی موارد شیوه‌های شناخته شده را برای ضربه زدن به نقاط ضعف شرکت به کار می‌گیرد با این حال موفقیت اسب تروا او در گرو ضربه زدن به نقاطی است که کمترین محافظت از آنها به عمل می‌آید. استراتژی اسب تروا رقیب بر غفلت شرکت از نقاط بی‌محافظ و نه ضعیف و نیز تاکید بیش از حد شرکت‌های فریب خورده بر مفروضات شناخته شده رقابت استوار است. اسب تروا متمایز از قاعده شکنی قاعده شکنی که یک رویکرد کلی برای راهیابی استراتژیک است، بر گزینش راهکارهایی برای برهم زدن قواعد شناخته شده موجود و تغییر آنها به قواعدی که شانس استفاده از فرصتها را برای خود افزایش دهند، تاکید دارد. رویکرد قاعده شکنی، مبتنی بر شیوه‌های کلاسیک و شناخته شده رقابت نیست و حاصل اندیشه‌های خلاق است که بی‌اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را از طریق تغییر قواعد موجود و مفروضات کسب و کار پی می‌گیرد. استراتژی اسب تروا شباهتهای همچون غیرمتعارف بودن و برخاستن از اندیشه خلاق با قاعده شکنی دارد. با این حال اسب تروا وضع موجود را زیر و رو نمی‌کند و به رخنه بی‌صدا به نقاط مغفول و کمتر محافظت شده شرکت‌های رقیب می‌پردازد در تدوین استراتژی اسب تروا، لازم است تا راهکارهای بدیع و بی‌سابقه در شرایط و مفروضات موجود جستجو شوند، چرا که اسب تروا یک استراتژی انقلابی نیست. استراتژی انقلابی موجب پدید آمدن قواعد و استانداردهای جدیدی برای کسب و کار می‌شود. و این در حالی است که اسب تروا در بستر شرایط موجود در پی نفوذ به بازارها است. نیازهای معطل مانده مهم‌ترین فرصت رسوخپشتازان بازار به خوبی می‌دانند که با گزینش یک یا چند بعد از ابعاد ارزش آفرین مشتری و ارائه عالی آنها می‌توانند دیگران را پشت سر نهند. امروز با تغییر شرایط، مشتری است که بر بازارها حکمرانی می‌کند. از این رو استراتژی‌هایی که مبتنی بر «نظام ارزشی مشتری» شکل می‌گیرند برای پیشتازی در بازارها از اهمیت بیشتری برخوردار گشته‌اند. کسانی که به شرکت مراجعه می‌کنند اما خریدی انجام نمی‌دهند و یا حتی مصرف کنندگانی که نیازهای خود را از رقبا تامین می‌کنند مشتریان بالقوه‌ای برای کسب و کار هستند. به بیان پیتراکر بزرگ‌ترین شرکتها و سازمانها دست بالا ۳۰ درصد مشتریان احتمالی را در دست دارند. بنابراین همواره ۷۰ درصد از کسانی که می‌توانند مشتری تلقی شوند از دسترس بیرون می‌مانند. جای تامل است که در بسیاری از موارد دگرگونیها از سوی غیرمشتریان بر سازمانها تحمیل می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد اسبهای تروا در اکثر موارد بر محور متاثر ساختن غیرمشتریان ساخته می‌شوند. قرار دادن قابلیت‌های مختلف ارزش آفرین برای غیرمشتریان در محصولات و خدمات، موجب جلب اولیه آنان می‌شود و احتمال امتحان کردن سایر محصولات شرکت از سوی آنها را افزایش می‌دهد. هرگاه رقبا از آفرینش ارزشهای عالی برای بخشهای کلیدی و تاثیرگذار بازار غفلت کنند، فرصت مناسبی

برای تدوین کنندگان استراتژی‌های ترویجی فراهم می‌شود. بر آوردن نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان و غیرمشتریان، مهمترین فرصت رسوخ به بازارهاست. بی توجهی به انتظارات مشتریان بالفعل نیز می‌تواند امتیازات شرکتهای جا افتاده در بازار را تباه کند و فرصتی در اختیار رقبا قرار دهد که ارزشهای برآورده نشده مشتریان کنونی را مبنای ایجاد اسب تروای خویش سازند. جدی گرفته نشدن از سوی رقبانفوذ آهسته و آرام اسبهای تروا به گونه‌ای است که در ابتدا نشانه‌ای از تهدید بروز نمی‌دهند و در وهله اول نگرانی رقبا را برنمی‌انگیزند. حتی در موارد متعددی، اسبهای تروا که مبتنی بر فریب رقیب طراحی می‌شوند، به اشتباه علامتی از دوستی و خیرخواهی تفسیر می‌شوند و شرکتهای تصویری از ماهیت مخرب آن در آینده ندارند. نداشتن علامت مشخص موجب می‌شود شرکتهای به سهولت از کنار آن عبور کنند و در نتیجه غافلگیر شوند. استراتژی اسب تروا به معنای وانمود کردن به قصد و نیت خوب از طریق پذیرفتن اصول و هنجارهای رقیب است. نیت خیرخواهانه فریبی بیش نیست و هدف واقعی آن هدایت اصول و هنجارها به سوی اصول و استانداردهای خویش است. مهمترین عوامل ناتوانی در تفسیر صحیح اسبهای تروا را می‌توان پوشیدگی آنها و تاکید بیش از حد شرکتهای فریب خورده بر مفروضات شناخته شده رقابت عنوان کرد. انواع اسبهای تروا اسبهای تجاری تروا در اشکال گوناگونی مشاهده شده اند. متداولترین و شناخته شده ترین انواع اسبهای تجاری تروا شامل دمپینگ، بهره‌گیری از محصول و خدمات و سرمایه‌گذاری مشترک است. هر یک از آنان در شرایط خاصی کارایی خواهند داشت و ممکن است قابل تعمیم به دیگر شرایط نباشند. ممکن است تاکتیکهای دیگری نیز در آینده به فهرست زیر افزوده شود. با این حال چگونگی شکل‌گیری آنها بر مبنای ویژگیهای پیش گفته خواهد بود. محصول تروایزمانی که تنها برتری نسبی میان رقبا حاکم باشد مشاهده می‌شود اسب تروا به اشکال مختلف در قالب محصول حاضر می‌شود. یکی از متداولترین و در عین حال مخفیترین تاکتیک‌های تروایی ارائه محصول یا خدمت بر پلت فرم محصول رقیب است. اپل، سازگاری با محصول رقیب شرکت رایانه ای اپل که سیستم عامل مکینتاش آن صحنه را به سیستم عامل ویندوز واگذار کرده است تلاش کرد تا با معرفی محصولی سازگار با ویندوز، راه نفوذ خود را به سوی کاربران ویندوز هموار سازد. اپل به تدریج محصولاتی را عرضه می‌کند که کاربران ویندوز نیز می‌توانند از آنها بهره‌گیرند. از iPod که دستگاه پخش دیجیتالی موسیقی است، به عنوان اسب تروای اپل برای رسوخ به دل کاربران ویندوز یاد می‌شود. این استراتژی تا هنگامی که محصولات اپل، به عنوان هدایایی به مشتریان رقیب، درست عمل کنند از کارایی برخوردار خواهد بود. در دهه ۹۰، شرکت اپل در دنیای رایانه‌های شخصی فعالیت می‌کرد. در این دهه اپل تصمیم گرفت تا برخی از بازارهای رایانه‌های شخصی مانند پرینترها را ترک کند. شرکت اپل تا زمانی که در سال ۱۹۹۸، iMacs به بازار عرضه شد و در میان مشتریان موجود علاقه‌مندانی یافت، دارای رشد اندکی بود. پیام بازار در واکنش به iMacs واضح بود. خریداران به کالایی کامل‌تر از یک رایانه احتیاج داشتند و iPod جادوی اپل بود. مخاطب اصلی اپل گرایش به چند رسانه ای دارد. اپل دریافته است که رایانه‌های شخصی محور اصلی آتی برای سرگرمیهای دیجیتالی نخواهند بود. بنابراین دستگاه پخش موسیقی یک گام در این جهت بود. اپل برای جلب کاربران وفادار ویندوز سازگار کردن iPod با ویندوز را در پیش گرفت. اکنون که iPod توانسته بود در دل کاربران وفادار رقیب نفوذ کند، نوبت به ارائه iTunes بود تا بازار اپل گسترده‌تر شود. اکنون، احتمال آنکه کاربرانی که تجربه خوبی از iPod و iTunes داشته‌اند تمامی گروههای محصولات اپل را نیز امتحان کنند، بسیار افزایش یافته است. فروش محصولات شرکت اپل در سه ماهه دوم ۲۰۰۵، ۷۵ درصد افزایش یافت و سود خالص آن ۴ برابر شد. علت اصلی این افزایش چشمگیر اقبال مردم نسبت به خرید دستگاههای پخش موسیقی دیجیتالی بوده است. اپل تاکنون ۲۰ میلیون دستگاه iPod به فروش رسانده که افزایش فروش iPod مردم را نسبت به خرید کامپیوترهای اپل تشویق کرده است. تکنولوژی سونی درون محصول رقباشرکت ژاپنی سونی نیز در مواردی که برتری قابل ملاحظه‌ای نسبت به رقبا ندارد استراتژی اسب تروا را پیش می‌گیرد. این شرکت سعی دارد با این استراتژی قلعه شرکتهای رقیب را از درون آسیب پذیر سازد. سونی قصد دارد

محصولات تکنولوژیکی را ارائه دهد که در هر دستگاهی که خریداری می شود رد پای آن ملاحظه شود. **Memory Stick**، ماژولی برای ذخیره و ارسال اطلاعات از یک دستگاه به دستگاه دیگر، پلی استیشن ۲، به عنوان پلا-تفورم اینترنت خانگی که می تواند به سایر دستگاهها از طریق مادون قرمز، بلوتوث و **Memory Stick** وصل شود، و نیز **CLIE** (پیوند ارتباطات برای اطلاعات و سرگرمی) نمونه محصولات تکنولوژیکی سونی است که به عنوان اسب تروا در محصولات سایر شرکتها رخنه می کنند. پلی استیشن ۲ این قابلیت را دارد که گروهی از افراد بتوانند با بهره گیری از اینترنت به طور دسته جمعی به بازی پردازند. چنین قابلیتی زمینه را برای نفوذ هر چه بیشتر سونی به بازار کاربران ارتباطات شبکه ای هموارتر می سازد. تشخیص سونی آن است که جوانان و نوجوانان که کاربران نسل بعدی اینترنت بدون سیم هستند هسته اصلی بازار خواهند بود. جوانان و نوجوانان بزرگ ترین مشتریان ویدئو، موسیقی و بازی هستند که با دستگاههای اینترنتی با نام تجاری سونی، رشد خواهند کرد. از این رو اسب تروا را به درون محصولات سایر شرکتها فعال در سرگرمیها و هنرهای دیجیتال گسیل داشته است و منتظر روزی است که با وفادارسازی کاربران خود حاکم بی رقیب بازار شود. در صورت راهیابی به اتاق طرفداران بازیهای رایانه‌ای از طریق سیستمهای سریع، سونی می تواند با قیمتی مناسب هر چیزی از خدمات اینترنتی گرفته تا موسیقی و فیلم‌های قابل دانلود و حتی دوربینهای دیجیتال و رایانه‌های جدید را به کاربران کنسولهای بازیها ارائه دهد. ویندوز در برابر یونیکس ارائه یک مجموعه از برنامه‌های کتابخانه‌ای و توابع کاربردی در سال ۱۹۹۱ توسط یک شرکت کوچک نرم‌افزاری به نام بریستول موجب شد تا طرح بهره‌گیری از یک «اسب تروا» در اذهان مدیران مایکروسافت نقش ببندد. مایکروسافت خواهان آن بود که بازار کوچک سیستم عامل **NT** برای سرورها را گسترش دهد و رقبای اصلی همچون یونیکس را از سر راه خود بردارد. **Wind/U** که مجموعه ای از برنامه‌های کتابخانه‌ای و توابع کاربردی بود این امکان را فراهم ساخت که برنامه‌های کاربردی نوشته شده در محیط ویندوز در محیط یونیکس نیز اجرا شوند. طی قراردادی کدهای ویندوز بریستول تحت لیسانس برنامه اصلی رابط محیط ویندوز یعنی **WISE** قرار گرفت. بدین سان مایکروسافت با بهره‌گیری از **Wind/U** به تقویت و توسعه **WISE** پرداخت. مایکروسافت دریافته بود که **WISE** مکانیزمی است که می تواند راه به کارگیری **NT** را در شبکه‌های اطلاعاتی شرکتها هموار سازد. در آغازین روزها **NT** بازار کوچکی داشت و **WISE** می توانست آن را توسعه دهد. از **WISE** که به یاری **Wind/U**، کاربران یونیکس را قادر می ساخت تا برنامه‌های کاربردی تحت ویندوز خود را در محیط یونیکس نیز اجرا کنند، به عنوان یک اسب تروا جهت نفوذ **NT** به بازارهای یونیکس استفاده شد. در این امر تلاش شد تا غیرمشتریان نیز قادر باشند مانند مشتریان از خدمات مایکروسافت برخوردار شوند. بررسیها از تلاش سران مایکروسافت جهت افزودن برخی خدمات موجود در شبکه‌های یونیکس به خدمات **NT** و سپس جذب کلیه کاربران به سوی آن حکایت می کنند. پس از جذب کاربران یونیکس، مایکروسافت حتی گامی فراتر از این برداشت و بهره‌گیری از **NT** سرور را برای دریافت برخی خدمات دیگر اجباری و بدین سان چماق را جایگزین هویج کرد. نام مایکروسافت در بهره‌گیری از اسب تروا بیش از هر شرکت دیگری مطرح می شود. این شرکت برای نفوذ به دل کاربران سیستم عامل شبکه‌نت و شرکت ناول، اسب تروای خویش را درون قلعه ناول فرستاده است. همچنین از ایکس باکس ۲ به عنوان یک اسب تروا جهت وارد کردن مایکروسافت به بازار سرگرمی یاد می شود. سرمایه‌گذاری و همکاری مشتری تعدادی از صاحبان نظران استراتژی، مانند همل، ریچ و منکین اشاره دارند که ژاپنی‌ها تبحر ویژه‌ای در یادگیری از شرکای خود دارند. زمانی که یادگیری تکمیل شد، دلیلی برای ادامه اشتراک نمی بینند. ریچ و منکین معتقدند که در بسیاری از سرمایه‌گذاریهای مشترک میان شرکتهای ژاپنی و شرکتهای اروپایی و آمریکایی، کارکنان آمریکایی برای سرهم بندی قطعات و اجزا ساخت ژاپن استخدام می شوند. در ابتدا بیش از هر چیز، تخصص بازاریابی شرکای آمریکایی مورد توجه ژاپنی‌هاست. به عبارت دیگر ژاپنی‌ها فراهم کننده فناوری ساخت و محصول هستند و این در حالی است که شرکای آمریکایی وظیفه بازاریابی و فروش را بر عهده دارند. در استراتژی ژاپنی‌ها به ویژه در

صنایع مصرفی الکترونیک که ژاپنی‌ها در آن مسلط هستند، چنین توافقاتی می‌توانند مانند یک اسب تروا عمل کند. شرکتهای آمریکایی موجبات دسترسی شرکتهای ژاپنی را به مشتریان خود فراهم می‌کنند و پس از مدتی تنها نظاره‌گر آن خواهند بود که ژاپنی‌ها تصمیم به تکروی گرفته‌اند و شبکه توزیع خود را بر اساس شهرت کسب شده به کمک آمریکایی‌ها ایجاد می‌کنند. حتی اگر ژاپنی‌ها به توافق، پس از تثبیت حضور خود در آمریکا، پایان ندهند، سازندگان ژاپنی در موقعیتی هستند که حاشیه سود توزیع کنندگان آمریکایی را به شدت کاهش دهند. دیدگاههای فوق سناریوهای بدبینانه هستند. از این منظر ژاپنی‌ها درون قلعه شرکتهای آمریکایی وارد می‌شوند و به بررسی نقاط دفاعی، یعنی منابعی که شرکت آمریکایی در سرمایه‌گذاری به اشتراک گذاشته است، می‌پردازند و پس از آن شرکت ژاپنی مادر از این دانش برای خنثی‌سازی مزایا و عوامل کامیابی شرکای آمریکایی استفاده می‌کند. بنابراین قلعه به آسانی می‌تواند مورد حمله قرار گیرد. در واقع این تکنیک به معنای همراهی با رقیب و سبقت و جا گذاردن او در سرپیچ، تعبیر می‌شود. بسیاری از خبرگان معتقدند که چین با هزینه‌های پایین تهدیدی نوظهور برای صنعت خدمات نرم افزاری هند است. برخی از تکنولوژیست‌های هندی علاقه شدید چین به دعوت از شرکتهای هندی جهت برپایی تسهیلات اجرایی در چین را نشانه‌ای از یک استراتژی اسب تروا می‌دانند. آنها بیمناکند که چینی‌ها به سرعت به تجربه لازم برسند و شرکتهای هندی را بلعند. در این تکنیک ممکن است شرکت به کارگیرنده اسب تروا تمامی آنچه را که تعهد کرده است به انجام نرساند و بیش از آنچه که تقاضا کرده است، بهره‌برداری کند. چنین اسب تروایی قادر خواهد بود تا شرکت را ضعیف سازد و وابستگی آن را به شرکت بهره‌گیرنده از اسب تروا افزایش دهد. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و پیمانهای منطقه‌ای نیز گونه‌ای از این تاکتیک هستند که در سطح ملی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. با این حال تحقیقات دیگری که توسط هنرات و همکارانش صورت گرفته، موجب تشکیک در اسب تروا بودن سرمایه‌گذاری مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی ژاپنی‌ها در ایالات متحده شده است. قیمت پایین‌فروش محصولات با قیمت پایین در اولین حضور در بازارها می‌تواند اساسی برای سایر اقدامات باشد. زمانی که محصول در اولین حضور به دلیل قیمت پایین به همراه سطح قابل قبولی از کیفیت، مورد پذیرش بازار قرار گرفت، می‌توان قابلیت‌های محصول و خدمات را افزایش داد و با قیمت‌های بالاتری در بازار حاضر شد. این تاکتیک شناخته شده‌ترین اسب تروا است و در بازارهایی که حساس به قیمت هستند کارایی بالایی دارد. حضور کالاهای چینی ارزان قیمت در بازارهای جهانی به یمن نیروی کار ارزان و یارانه‌های فراوان دولت به کالاهای صادراتی، زمینه را برای نفوذ و آسیب‌پذیری شرکتهای داخلی کشورها فراهم می‌سازد. قیمت محصولات چینی حدود ۴۰ تا ۵۰ درصد پایین‌تر از قیمت محصولات غیرچینی از جمله اجناس کشورهای مالزی، کره‌ای و ایرانی است. دو عامل باعث ارزان شدن قیمت فروش محصولات می‌شود، یکی قاچاق کالا و دیگری فروش محصولات به قیمتی پایین‌تر از قیمت واقعی آن. این تکنیک چینی‌ها در بازار کفش ایران، یعنی رقابت بر مبنای قیمت، به خوبی کارآمدی خویش را نشان داده است. کفش چینی سود مناسبی را برای فروشندگان در پی داشته است و خریداران نیز به دلیل قیمت کم که کیفیت نازل آن را از دید پنهان می‌کند، به خرید این نوع کفش روی می‌آورند. سود مناسب فروشندگان و قیمت‌های بسیار نازل، هدیه فریبنده‌ای است که توسط فروشندگان به درون قلعه صنعت کفش ایران حمل شده است. این رویکرد اگرچه یک استراتژی انقلابی نیست، با این حال ناکارآمدی عوامل کامیابی صنعت کفش ایران را در پی داشته است. در این تاکتیک، اسب تروا زودتر خویش را نشان خواهد داد. چرا که رقابت بر اساس قیمت‌های پایین برای مدت طولانی نمی‌تواند ادامه یابد و شرکتهای مهاجم ناگزیر به افزایش قیمت‌های خود و گذر از دمپینگ خواهند بود. خلاصه‌شرایط کنونی حاکم بر جهان و آینده شناسی تحولات آتی در عرصه اقتصاد و صنعت، حاکی از توسعه بازارهای جهانی و حاکمیت شرکتهای چند ملیتی بر بازارهای اغلب مناطق دنیاست. همزمان با تحول در شیوه‌های رقابت شاهد انواع شناخته شده و یا بدیع و خلاقانه‌ای از استراتژی هستیم. یکی از استراتژیهای نوظهور در کسب و کار به کارگیری انواع اسبهای تروا است. اسبهای تروا ماهیتی فریبنده دارند و مبتنی بر اصل

غافلگیری طرح ریزی می شوند و آن زمانی است که شرکتها نسبت به هم برتری فاحشی نداشته باشند. در این میان استفاده از غفلت رقیب از نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان بالفعل و بالقوه مهم‌ترین فرصت را برای بهره‌گیری از اسبهای تجاری تروا فراهم می‌سازد. این استراتژی اگرچه حاصل خلاقیت و ناکام‌کننده عوامل کامیابی رقیب است با این حال یک استراتژی انقلابی در صنعت محسوب نمی‌شود. اسبهای تروا در قالبهای مختلفی خود را به نمایش می‌گذارند. متداول‌ترین اسب تجاری تروا دمپینگ است که در بازارهای حساس به قیمتها نمود بیشتری می‌یابد. اکنون نهضتهای متعددی در کشورهای جهان برای مبارزه با این پدیده پایه‌گذاری شده‌اند. محصولات و خدمات نیز بستر مناسبی برای گسیل داشتن اسبهای تروا به درون قلمرو حاکمیتی سایر شرکتها هستند. نمونه‌های بسیاری از شرکتها، چون سونی مایکروسافت و اپل از این تاکتیک بهره‌برده‌اند. اکنون با این پرسش مواجهیم که آیا همکاری مشترک شرکت خودروسازی فورد و مایکروسافت پیرامون توسعه خودروهای دارای قابلیت خود-تعمیری، زمینه‌ساز حضور مستقل مایکروسافت در صنعت خودرو نخواهد بود؟ بایستی مراقب سرمایه‌گذاری مشترک و نیز سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بود. هر ائتلافی نمی‌تواند منشا خیرخواهانه داشته باشد. رفتار شرکتهای ژاپنی در آمریکا، اروپا و آسیای جنوب شرقی حکایت از خنثی‌سازی قابلیتهای شرکا پس از ائتلاف از سوی ژاپنی‌ها دارد. منابع-۱ ایچی اومی کسن، تفکر یک استراتژیست، داوود مسکریان حقیقی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۱-۲ غفاریان وفا، کیانی غلامرضا، استراتژی اثربخش، سازمان فرهنگی فرا، ۸۰-۳ علی احمدی علیرضا، الهیاری احمد، استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، ۱۳۸۲۴-۵ - Apple's Trojan Horse is Working. www.TranscendStrategy.com «افزایش فروش ۷۵ درصدی محصولات اپل»، روزنامه همشهری، صفحه انفورماتیک ۲۵ تیر ۱۳۸۴

۶- How MS used – Sony's Trojan Horse Strategy, <http://www.shosteck.com/default.htm>
 ، John Lettice Against Unix. the WISE Trojan Horse
 ، Netware: Fight or Switch? http://www.theregister.co.uk/1999/07/18/analysis_how_ms_used/
 ، Microsoft fields new technologies — and migration tools — in the battle against NetWare. Steve Gillmor ، Byte Magazine، July 1996
 Trojan Horse or Boomerang: Two-Tiered Investment in the Asian Auto Complex، Gregory Nobel، National Australian University
 ، Trojan Horse or Workhorse? The Evolution of U.S.-Japanese Joint Ventures in the United States. Hennart.Roehl.Hagen
 ، Are Joint Ventures with Local Firms an Efficient Way to Enter a Culturally Distant – Market? The Case of Japanese Entry into the United States. Hennart.Roehl.Hagen، ۲۰۰۲

۱۲- مدعیان دمپینگ باید ادعایشان را ثابت کنند، روزنامه ابرار اقتصادی، شماره ۱۸۵۴، ۲۱/۰۹/۸۳

۱۳- China: Is the world really prepared? ، Bernstein. Investment Research & Management

۱۴- نفس های صنعت کفش به شماره افتاده است، روزنامه هموطن سلام، ۴/۱۰/۸۴_تدبیر

شرکت سونی

مسعود بینش

در اکتبر سال ۱۹۴۵، زمانی که دو مهندس هوشمند ژاپنی در اتاق کوچکی در طبقه سوم آپارتمانی در توکیو، که تنها ساختمان سالم برجای مانده در میان ساختمانهای ویران اطراف خود بود، با هم پیمان بستند تا کارهایی را انجام ندهند که دیگران انجام

می‌دهند، نهال شرکت سونی کاشته شد. این نهال نورسته با تغذیه از اندیشه خلاق و نوآورانه موریتا و ایبوکا روزبه‌روز بارورتر گشت و میوه‌های متعدد و متنوع به همگان ارزانی داشت. شاید کمتر شرکتی را در عرصه محصولات الکترونیک در دنیا بتوان سراغ گرفت که چنین تنوع محصول نوآورانه را داشته باشد. سونی همواره پیشگام بوده و می‌خواهد پیشگام باشد. سونی تنها به عرضه رادیوی ترانزیستوری، تلویزیون، ویدئو، دوربین فیلمبرداری، دوربین دیجیتال، واکمن، واچمن، میکروفون، تلفن همراه و... اکتفا نکرده و عرصه‌های دیگری همچون سرگرمی و بازی و حتی خدمات مالی و بانکی را نیز تجربه کرده است. حضور بی‌بدیل دهها ساله در زمینه عرضه ابداعات و فناوریها و محصولات متنوع الکترونیک در سراسر جهان، نام ساده سونی را در همه‌جا شناسانده است. حضور موریتا در آمریکا و اروپا، سونی را در جرگه پیشروان عرصه جهانی‌سازی شرکتها قرار داد. امروزه بیش از ۷۰ درصد درآمد شرکت در خارج از ژاپن به دست می‌آید و بیش از ۶۰ درصد کارکنان این مجموعه عظیم صنعتی و اقتصادی در جایی غیر از ژاپن مشغول کار هستند. تاریخچه در بنبوحه جنگ جهانی دوم، مهندس جوان تیزهوش ژاپنی، ماسارو ایبوکا که نابغه اختراع بود در شرکت خود به نام «ابزار دقیق ژاپن» کار می‌کرد. همزمان آکیو موریتا که رویایش ساخت یک گرامافون الکترونیک بود و تازه از دانشگاه اوزاکا در رشته فیزیک فارغ‌التحصیل شده بود به‌عنوان افسر نیروی دریایی در فتر فناوری مشغول به کار و با ایبوکا آشنا شد. این دو در سال ۱۹۴۶ شرکت مهندسی مخابرات توکیو (Tokyo Tsashin Kogyo) را تاسیس کردند. شرکتی که با سرمایه اولیه ۵۰۰ دلار و حضور ۲۰ نفر آغاز به کار کرد و سنگ بنای شرکت عظیم سونی محسوب شد. در سال ۱۹۸۵ شرکت نام خود را به «سونی» تغییر داد که از لغت Sound اخذ شده است، زیرا گرچه اولین محصول شرکت، پلویز برقی بود اما مهمترین محصول شرکت، رادیوی ترانزیستوری و سپس محصولات صوتی متنوع بود. در مدت همکاری این دو دوست مبتکر، ایبوکا بیشتر وقت خود را بر روی انجام تحقیقات فناوری و توسعه محصول متمرکز می‌کرد و موریتا به گسترش سونی در مناطق مختلف دنیا، جهانی‌سازی شرکت، توجه به مسائل مالی، توسعه منابع انسانی و ورود به دنیای نرم‌افزار دست می‌زد. در سال ۱۹۵۰ اولین ضبط صوت نواری که شرکت آن را مدل G نام نهاده بود به بازار عرضه و سالهای بعد مدل‌های متنوع‌تری از این محصول ارائه شد. اولین رادیوی ترانزیستوری جهان با مارک TR-۵۵ در سال ۱۹۵۶ با قیمت ۱۳۸۰۰ دلار و ابعاد ۳۲ × ۷۱ × ۱۱۲ میلیمتر توسط شرکت روانه بازار شد. در سال ۱۹۵۹ اولین تلویزیون ترانزیستوری ۸ اینچی از سوی شرکت به دنیا عرضه شد. سه سال بعد، سونی مدل TV-۳۰۳-۵ که کوچکترین و سبک‌ترین تلویزیون رنگی در زمان خود بود را ابداع کرد. در سالهای ۱۹۶۳ و ۱۹۶۴ شرکت سونی، ویدئو، میکروفون، ماشین حساب الکترونیکی و تلویزیون کروماترون را به بازار عرضه کرد. در سال ۱۹۶۸ تلویزیون رنگی ترینترون و در سال ۱۹۷۸ اولین نوار کاست توسط شرکت ابداع و ارائه شد. در این مدت، باتلاشهای موریتا، شرکت گامهای مهمی در جهت جهانی‌شدن برداشته بود، به گونه‌ای که در سال ۱۹۶۸ اولین مرکز طراحی برون مرزی خود را در آمریکا دایر کرد. سال ۱۹۸۱ نوار بتاماکس مخصوص ویدئو برای اولین بار توسط سونی ارائه شد. در دهه ۸۰ محصولات متنوعی همچون دوربین فیلمبرداری، رایانه شخصی، مترجم الکترونیک و رایانه گرافیکی ابداع و ارائه شد. در ابتدای دهه ۹۰ اولین مدیر غیر ژاپنی در سونی منصوب شد. جعبه بازی معروف سونی (Play Station) در سال ۱۹۹۴ به بازار عرضه شد. دو سال بعد، سونی دوربین دیجیتال و سال بعد رایانه کیفی را به بازار ارائه کرد. در واپسین سال قرن پیش، سرگرمی محبوب همگان یعنی سگ ربات، نوآوری بعدی سونی بود. سونی با مشارکت شرکت اریکسون به دنیای تلفن همراه وارد شد. فهرست کردن محصولات تولیدی شرکت به دلیل تنوع آن کار مشکلی است که در آن باید از محصولات مهمی چون واکمن، دیسک گردان رایانه، واچمن، تلویزیونهای دستی، پخش استریو، دوربینهای فیلمبرداری، ولت‌متر و بالش برقی نام برد. حوزه‌های کاری شرکت سونی، امروز در کسب و کارهای متعددی وارد شده است که عمده‌ترین آن کسب و کار محصولات الکترونیک است (۳/۶۴ درصد). گروه نیمه‌هادی و محصولات مصرفی نظیر تلویزیون، ویدئو، تصویربرداری دیجیتال و صوتی در این بخش قرار

دارد. سایر کسب و کارها عبارت است از گروه ارتباطات سیار سونی اریکسون، سرگرمیها، بازی، تجهیزات شخصی و خدمات مالی نظیر بیمه و بانکداری. سونی مدعی است باوجود تنوع بسیار در کسب و کار خود، هویت واحد جهانی شرکت را حفظ کرده است. فرهنگ و ارزشهای سازمانی و ایبوکا در یک بیانیه فلسفی و آینده‌نگرانه در آغاز کار شرکت نوشتند «اگر امکان داشت شرایطی ایجاد کنیم که افراد بتوانند با روحیه کار گروهی متحد شوند و استعدادهای فناوری خود را به‌خوبی تجربه کنند، آنگاه چنین سازمانی می‌تواند خوشحالی بی‌حد و حصر و منافع فراوان به‌ارمغان آورد». شعاری که آنها آن را باور داشتند. «روحیه سونی» بود. آنها معتقد بودند سونی یک شرکت پیشگام است و قصد ندارد دنباله‌رو دیگران باشد. شرکت سونی همواره در جستجوی ناشناخته‌ها خواهد بود. چشم‌انداز سونی، ایجاد سرگرمی برای دنیای آینده است. در سال ۲۰۰۳ شرکت بیانیه ارزشهای خود را منتشر کرد و در آن استانداردهای داخلی اصلی را که باید توسط همه مدیران و کارکنان سونی به‌کار گرفته شود تبیین کرد. اساس این ارزشها که فرهنگ سازمانی شرکت را تشکیل می‌دهد عبارت است از: ۱- تبعیت از قوانین ۲- رعایت مسائل مربوط به کار ۳- سلامتی و ایمنی ۴- مراقبت از محیط ۵- سیستم مدیریت شامل: تعهد شرکت - پاسخگویی و مسئولیت مدیریت - ارزیابی ریسک و مدیریت ریسک - آموزش - ارتباطات - بازخورد مشارکت کارکنان - فرآیند اقدام اصلاحی - مستندسازی ۶- اخلاق شامل: حفاظت از سرمایه فکری سازمان - مشارکت و درگیر شدن در کارهای گروهی - کسب و کار، رقابت و تبلیغات منصفانه و درست - شفاف و بازبودن اطلاعات - نفی فساد، رشوه، اختلاس و حیف و میل اموال - نفی سود غیرمعارف. تحقیق و توسعه‌های سونی با نوآوری در محصول عجین شده است. فلسفه بخش طراحی سونی این است: «کاری انجام ده که هیچگاه قبل از آن انجام نیافته است. همواره یک گام پیشتر قرار داشته باش». همین فلسفه منجر به تولید محصولاتی با عملکرد عالی، سهولت در استفاده و زیبا شده است. منابع انسانی شرکت سونی برای ارتباط بین مدیریت و کارکنان بسیار ارزش قائل است زیرا این امر در جهت انتقال سیاستهای مدیریت به کارکنان و تشویق آنها به ارائه نظراتشان حیاتی است. فلسفه اساسی سونی در این مورد تنوع جهانی و دادن فرصتهای برابر به همه است. براساس منشور اخلاقی سال ۲۰۰۳ شرکت، موارد زیر به‌عنوان حقوق بنیانی کارکنان که با فعالیتها و قواعد کاری سونی منطبق است در نظر گرفته شده است: - در اختیار گذاشتن فرصتهای برابر کارکنان - منع کار اجباری و کار کودکان - شرایط استخدامی و کاری سالم - محیط کاری ایمن، سالم و تمیز آن سال، شرکت جایزه MVP را برای کلیه کارکنان خود که فناوری و ارزشی خاصی به‌کار گرفته‌اند تا برای سونی ارزش افزوده خلق کنند در نظر گرفت. این جایزه به‌منظور انگیزه‌دادن به کارکنان برای تلاش و تحرک بیشتر است. در سال ۲۰۰۵، تعداد ۳۷ نفر از کارکنان به این جایزه دست یافتند. در زمینه کارکنان، سونی سیستم خودارزیابی برای اهداف فردی و خط‌مشی پرداخت براساس عملکرد را به‌کار گرفته است. سال ۲۰۰۰ نیز دانشگاه سونی تاسیس شد. در سال ۲۰۰۵ تعداد کارکنان سونی در سراسر جهان ۱۵۸۵۰۰ نفر بود که ۸/۳۸ درصد در ژاپن، ۶/۱۸ در آمریکای شمالی، ۳/۹ در اروپا، ۸/۱۱ در آسیا، ۴/۱۹ در آسیای شرقی و ۱/۲ در آمریکای لاتین مشغول به کار بودند. ۵/۸۲ درصد کارکنان در کسب و کار الکترونیک فعالیت می‌کنند. نسبت کارکنان زن شرکت در ژاپن ۲۹ درصد، در آمریکا ۳۸ درصد و در اروپا نیز ۳۸ درصد است. نسبت تعداد مدیران زن شرکت در ژاپن ۱/۳ درصد، در آمریکا ۵/۳۲ درصد و در اروپا ۱۷ درصد است. فروشدر سال ۲۰۰۵، فروش شرکت بیش از ۶۶ میلیارد دلار و سود خالص آن ۵/۱ میلیارد بود. درصد فروش شرکت در ژاپن، آمریکا، اروپا به ترتیب ۲۹، ۲/۲۶ و ۲۳ بوده است. در حوزه‌های مختلف کسب و کار، میزان درصد فروش ۳/۶۴ درصد مربوط به حوزه الکترونیک، ۱۲ درصد بازی، ۳/۹ درصد تصویربرداری، ۳/۹ درصد خدمات مالی و ۱/۵ درصد سایر موارد بوده است. مدیرعامل ایبوکا مهندس جوان و نابغه‌ای که دوست نداشت همان کاری را انجام دهد که دیگران انجام می‌دهند به‌همراه موریتا که رویای ساخت یک گرامافون الکترونیک را در سرداشت شرکت سونی را تاسیس کردند. ایبوکا در ۲۱ سالگی در زمینه روشنایی نئون اختراعی را به‌نام خود ثبت کرده بود. او در زمینه دانش فنی، مدیریت و بویژه بازاریابی بسیار قوی بود. همواره تمایل

داشت تا بازار را به سمت فناوریهای نوین سوق دهد. موریتا نیز در گسترش جهانی سونی نقش بسیار عمده داشت به گونه‌ای که شرکت را بسیار سریع‌تر و بیشتر از سایر شرکتهای مشابه به سمت جهانی شدن سوق داد. همین حرکت نهادینه شده سبب شد که امروز، مدیرعامل شرکت فردی غیرژاپنی باشد: هوارد استرینگر. او معتقد است رشد و غنای سونی جز با تنوع جاذبه‌های کاری و درک تجربه‌های متعدد ممکن نیست. او برنامه «ایده‌های سونی» را برای بازنگری سیاستهای شرکت و ارزیابی و اخذ نظرات کارکنان، مشتریان، فروشندگان، تامین کنندگان و سهامداران مطرح کرده است. استرینگر برنامه «سونی یکپارچه و متمایز» را برای توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکردها در جهت پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان در نظر گرفته است. مدیرعامل سونی معتقد است که این برنامه شرکت را در جهت دستیابی به چشم‌انداز خود کمک خواهد کرد. آینده‌مدیرعامل سونی بر این باور است که باید برای نسل بعد، جامعه‌ای پایدار خلق کرد. او می‌گوید: معتقدم که سونی باید نقش مهمی در کمک به توسعه و پیشرفت یک جامعه پایدار جهانی ایفا کند. شرکت برنامه «مدیریت سبز ۲۰۱۰» را برای خلق این جامعه طراحی کرده است تا بتوان براساس آن خدمات زیست‌محیطی کسب و کار را کاهش داد. کاستن هفت درصد از میزان شاخص گازهای گلخانه‌ای نسبت به سطح سال ۲۰۰۰ در جهت جلوگیری از گرم شدن زمین از جمله این برنامه‌هاست. استرینگر، مدیرعامل شرکت، اساس حرکت سونی را جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن می‌داند. منابع:

۱- www.Sony.net - www.Sony.co.jp - www.Fortune.com

* تدبیر

بنگاههای کوچک و متوسط یونان

تدبیر

مقدمه: تاکنون فعالیتهای و سیاستگذاری طیف گسترده‌ای از کشورها در زمینه بنگاههای کوچک و متوسط مورد مطالعه قرار گرفته اند. از اروپای شرقی آغاز شد و سرانجام به شرق آسیا رسیدیم. اکنون در این شماره یونان، به عنوان یک کشور اروپایی کهن سال می‌پردازیم. یعنی کشوری که حدود ۱۰/۶ میلیون نفر جمعیت را در ۱۳۱ هزار کیلومتر مربع جای داده است، در زمره فقیرترین کشور عضو اتحادیه اروپا قرار دارد، صادرات کالاهای آن بسیار کمتر از وارداتش است، بیکاری در آن در حد ۱۰ درصد نیروی کارش (برابر با ۴/۳۷ میلیون نفر) است، توریسم برابر با ۳/۶ درصد داشته است. نکته قابل توجه در اقتصاد یونان صنعت توریسم آن است. این کشور هر سال در حد جمعیت ساکن در خود از جهانگردان پذیرایی می‌کند. یونان، همانطور که مقاله نشان می‌دهد، اهمیت ویژه‌ای به SMES داده است و سیاستها و نهادهای خاصی را برای تقویت این پدیده بکار گرفته است. تعریف بنگاههای کوچک و متوسط در یونان در کشور یونان بنگاههای کوچک و متوسط براساس دو معیار تعداد کارکنان و میزان گردش سرمایه سالانه آنها موردشناسایی قرار می‌گیرند. براساس این معیارها بنگاههایی کوچک و متوسط شناخته می‌شوند که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۲۵۰ نفر بوده و علاوه بر آن میزان گردش سرمایه سالانه در آنها فراتر از ۴۰ میلیون یورو نباشد. بنگاههای کوچک و متوسط سهم عمده‌ای در اقتصاد یونان برعهده دارند و بویژه در بخشهای تجاری، صنعتی و کشاورزی نقش مهمی ایفا می‌نمایند. درمورد اهمیت و نقش این بنگاهها در اقتصاد یونان می‌توان به این نکته اشاره کرد که حدود ۹۹ درصد از کل فعالیتهای کسب و کار در یونان توسط بنگاههای کوچک و متوسط انجام می‌شود و این بنگاهها ۱۹ درصد از کل صادرات کشور را انجام می‌دهند. اندازه بنگاههای کوچک و متوسط در یونان بسیار متفاوت است و بیشتر این بنگاهها نوعاً بنگاههای کوچکی هستند که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر می‌باشد. براساس آخرین آمارها در این کشور نزدیک به ۵۰۹۰۰۰ بنگاه فعالیت می‌کنند. از این تعداد ۹۶/۳ درصد از آنها کمتر از ۹ نفر را در استخدام دارند، ۳/۶ درصد نیز بین ۱۰ تا ۹۹ نفر را استخدام نموده‌اند و تنها ۰/۲

درصد از این نوع بنگاهها بیش از ۱۰۰ نفر را به استخدام خود درآورده اند. برنامه های ملی درمورد بنگاههای کوچک و متوسط سیاستگذاران صنعتی در یونان در نظر دارند تا رقابت را بین صنایع این کشور تشویق نمایند و با این هدف اقدام به کاستن و از میان برداشتن موانع زیرساختاری نموده اند. هدف اصلی سیاست دولت درمورد بنگاههای کوچک و متوسط ایجاد یک محیط صنعتی مناسب برای رسیدن به اهداف زیر است: - افزایش بازده سرمایه - بکارگیری فناوری های نوین - بهبود زیرساختها - تامین منابع مالی و اعتباری - تسهیل امکان ورود به بازارهای بین المللی در همین راستا چارچوب سازمانی و نهادهای مربوط به فعالیتهای کارآفرینی در حال نوسازی و تقویت است. بدین منظور شرایط ایجاد، تاسیس، ثبت قانونی و عملکرد بنگاههای کوچک و متوسط تا حد زیادی تسهیل شده است و از فعالیتهای دولتی نیز تمرکززدایی شده است. از دیگر فعالیتهایی که در یونان به ثمر رسیده است ایجاد زیرساختار مدرن برای بخش خصوصی می باشد که این موضوع با بکارگیری فناوری های مدرن، ایجاد شبکه های خدماتی در رشته هایی مانند تجارت الکترونیک و کنترل کیفیت و همچنین ایجاد زیرساختارهای حمایتی مانند انکوباتورها، مراکز تجاری و دفاتر اطلاعاتی صورت گرفته است. برای حمایت از سرمایه گذاری بخش خصوصی نیز اقداماتی صورت گرفته است که می توان به مدرنیزه ساختن بنگاهها، بهبود کیفیت کالاها و خدمات و ایجاد مشاغل جدید اشاره نمود. سیاست ملی دولت یونان برای حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط بسیاری از بخشهای دولتی اجرا می شود. این سیاست با توجه به نیاز این بخش از صنعت تدوین شده است و هدف اصلی آن برطرف ساختن موانع بر سر راه ایجاد، فعالیت و توسعه بنگاههای کوچک و متوسط می باشد. وزارت توسعه مهمترین مسئولیت را در زمینه حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط برعهده دارد و چارچوب قانونی لازم برای تسهیل فعالیت این بنگاهها را طراحی می نماید. مهمترین اهداف وزارت توسعه که در قالب برنامه های عملیاتی برای رقابت و جامعه اطلاعاتی تدوین شده است عبارتند از: - افزایش قابلیتهای تکنولوژیکی در بنگاهها؛ - توسعه کارآفرینی و ارتقا توان رقابت در بنگاههای کوچک و متوسط؛ - افزایش کمی و کیفی مشاغل در اقتصاد کشور. برنامه های دیگری نیز برای پشتیبانی از این بنگاهها در حال انجام می باشد. ایجاد پارکهای صنعتی، تقویت زیرساختهای موجود، مطالعه برای ایجاد یک شبکه یکپارچه برای ارائه خدمات پشتیبانی، ایجاد یک سیستم مرکزی مشاوره، تسهیل دسترسی بنگاههای کوچک و متوسط به سرمایه از طریق ایجاد یک نهاد مرکزی برای ضمانت وامها و تسهیلات اعتباری، توسعه زمینه های کارآفرینی از طریق حمایت از تاسیس بنگاههای جدید، افزایش توان رقابتی بنگاههای کوچک و متوسط از طریق اجرای برنامه های یکپارچه تولیدی، اداری، سازمانی و عملیاتی، حمایت از برونگرایی بنگاههای کوچک و متوسط از طریق ترویج محصولات آنها در بازارهای جدید، ترویج همکاریهای تجاری از طریق ایجاد شبکه های همکاری بین بنگاهی، تشویق بنگاههایی که بازدهی بالایی دارند و نیز استفاده از نتایج تحقیقات برای افزایش بهره وری در بنگاههای کوچک و متوسط برخی از فعالیتهای وزارت توسعه یونان برای حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط می باشد. در کنار فعالیتهای وزارت توسعه، دولت یونان برای تقویت بنگاههای کوچک و متوسط و حمایت از آنها اقدام به ایجاد برخی نهادهای حمایت کننده نموده است که در اینجا به معرفی مهمترین آنها می پردازیم. نهادهای حمایت کننده از بنگاههای کوچک و متوسط (۱) سازمان ملی توسعه بنگاه: سازمان ملی توسعه بنگاه یکی از مهمترین نهادهای مرتبط با بنگاههای کوچک و متوسط در کشور یونان محسوب می شود. نقش و وظایف این سازمان بسیار متنوع می باشد و می توان آن را رابط بین بنگاههای کوچک و متوسط با دولت و نهادهای سیاستگذاری کشور دانست. سازمان ملی توسعه بنگاه به دولت در زمینه قوانین موجود و در حال تدوین پیرامون بنگاههای کوچک و متوسط و نیز تدوین استراتژی توسعه بنگاههای کوچک و متوسط مشاوره می دهد و دیدگاههای خود را درمورد تاثیر قوانین موجود بر عملکرد بنگاههای کوچک و متوسط و نحوه ایجاد محیط مناسب برای فعالیت این بنگاهها در اختیار سیاستگذاران اقتصادی کشور قرار می دهد. از طرف دیگر این سازمان نمایندگی بنگاههای کوچک و متوسط را برعهده دارد و به نمایندگی از این بنگاهها به مذاکره با وزارتخانه ها و نهادهای مهم دولتی برای ارتقا سطح حمایت از این بنگاهها و توسعه بیشتر

آنها می پردازد. در این راستا، سازمان ملی توسعه بنگاه اقدام به ایجاد محفلی برای بحث و تبادل نظر در مورد مسائل مربوط به توسعه بنگاههای کوچک و متوسط نموده است. این سازمان همچنین یک بانک اطلاعاتی برای تامین نیازهای اطلاعاتی مراکز حمایت منطقه ای و کمک به سیاستگذاران تاسیس نموده است. از جمله این اطلاعات می توان به اطلاعاتی در مورد برنامه های کمک خارجی و حمایتهای دولتی از بنگاههای کوچک و متوسط اشاره نمود. سازمان ملی توسعه بنگاه وظیفه هماهنگی و ارائه کمکهای دو یا چند جانبه به بنگاههای کوچک و متوسط برای افزایش کارآیی و بهره وری در این بنگاهها را برعهده دارد و در کنار آن یک نهاد نظارتی برای بررسی و نظارت بر فعالیتهای بنگاههای کوچک و متوسط ایجاد نموده است. از دیگر فعالیتهای سازمان ملی توسعه بنگاه می توان به فعالیتهای آموزشی و ترویجی آن اشاره نمود. از جمله این اقدامات می توان به استخدام افراد ذیصلاح در این سازمان و ارائه آموزشهای لازم به پرسنل در بالاترین سطح، ایجاد شبکه ای از مراکز حمایت منطقه ای و نهادهای حامی بنگاههای کوچک و متوسط در سطح ملی و ارائه آموزش به پرسنل آنها برای انجام وظایفشان، آموزش مربیان ویژه به منظور ارائه خدمات پشتیبانی آموزشی به مراکز حمایت منطقه ای و نیز توسعه خدمات مرکزی آموزشی، مشاوره و اطلاعاتی و گردآوری مطالب مورد نیاز مراکز حمایت منطقه ای اشاره نمود. علاوه بر فعالیتهای فوق، سازمان ملی توسعه بنگاه برنامه های خاصی نیز برای ترویج فرهنگ کارآفرینی در قالب بنگاههای کوچک و متوسط در سراسر کشور در دست انجام دارد. ۲) مراکز خدمات منطقه ای: هدف کلی از ایجاد مراکز خدمات منطقه ای در یونان رشد بلندمدت و توسعه پایدار بنگاههای کوچک و متوسط و بالابردن سهم این بنگاهها در تولید ناخالص ملی و ایجاد مشاغل جدید می باشد. افزایش کارآیی زیرساختهای موجود و تشویق فعالیت بنگاههای کوچک و متوسط برای رسیدن به توسعه پایدار در سطح ملی و محلی نیز از جمله اهداف این مراکز می باشد. این مراکز برای جلب حمایت موثر دولت از بنگاههای کوچک و متوسط و ایجاد یک سیستم حمایت منطقه ای از توسعه این بنگاهها تلاش می کنند. از جمله فعالیتهای این مراکز می توان به موارد زیر اشاره نمود: - ارائه اطلاعات و راهنمایی به کارآفرینان موجود و آتی؛ - ارائه آموزش کارآفرینی؛ - کمک به تهیه برنامه های اجرایی کسب و کار؛ - کمک به تشخیص فرصتهای مناسب برای ایجاد کسب و کار؛ - تسهیل دسترسی به اعتبارات بانکی؛ - ایجاد کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی کسب و کار؛ - کمک به حل مشکلات بنگاههای کوچک و متوسط. ۳) موسسه اومخ موسسه اومخ (EOMMEX) در سال ۱۹۷۷ زیر نظر وزارت توسعه یونان تاسیس شد. این موسسه تاکنون خدمات زیادی را به بنگاههای کوچک و متوسط ارائه نموده است و امیدوار است فعالیت خود را در این راستا تداوم بخشد. ماموریت اومخ ارائه کمکهای مادی و فنی برای ایجاد، حمایت و توسعه بنگاههای کوچک و متوسط در کشور یونان می باشد. بین سالهای ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۴ اومخ مشاوره های فنی و اقتصادی خود را به صورت رایگان در اختیار بنگاههای کوچک و متوسط قرار می داد. در این دوران ایده «مدیریت کسب و کار سیستماتیک» شکل گرفت و براساس آن موسسه اومخ اقدام به ایجاد لابراتوارهای کنترل کیفیت ارزیابی و به کارگیری نوآوری و بازاریابی برای محصولات بنگاههای کوچک و متوسط نمود. از سال ۱۹۸۳ و براساس قانون جدیدی که به تصویب رسید، موسسه اومخ وارد حوزه های جدیدی از قبیل وام، کمکهای مالی و اعتباری و ضمانت نامه ها شد. همچنین در این سال، اومخ به تدوین «قوانین توسعه» برای حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط در کشور یونان کمک نمود. حمایت از به کارگیری فناوریهای نوین در بنگاههای کوچک و متوسط، توسعه فرهنگ پیمانکاری و واگذاری فعالیتها، ارزیابی و حمایت از نوآوری، توسعه و سازماندهی تعاونیها و فعالیتهای مشترک بنگاههای کوچک و متوسط، معرفی و ارائه راهنمایی در زمینه برنامه ریزی صنعتی، عملیات بازاریابی و سازماندهی و برگزاری نمایشگاههایی برای معرفی تولیدات بنگاههای کوچک و متوسط همگی جزئی از فعالیتهای متنوع اومخ برای توسعه بنگاههای کوچک و متوسط بوده است. از سال ۱۹۹۴ موسسه اومخ با گسترش فعالیتهای خود به مشارکت در برنامه عملیاتی بنگاهها پرداخته است و درعین حال در سطح اتحادیه اروپا برنامه هایی را پیگیری و به اجرا درمی آورد. اومخ در این دوره به

صورت همزمان فعالیتهایش را با اجرای طیف وسیعی از برنامه‌ها از جمله کمک به بنگاههای کوچک و متوسط و با هماهنگی با سایر نهادهای مرتبط تداوم داشته است. اهداف اصلی اومخ در سالهای اخیر عبارتند از: - توسعه کارآفرینی و ایجاد کسب و کارهای جدید - افزایش توان رقابتی بنگاههای کوچک و متوسط - حمایت از سرمایه گذاری در بنگاههای کوچک و متوسط - بهره گیری از قابلیت‌های جامعه اطلاعاتی - حمایت از هنر یونان و صنایع دستی کشور - توسعه همکاریهای بین المللی و تشویق برون گرایی بنگاههای کوچک و متوسط - ارائه آموزشهای حرفه ای برای مدیران بنگاههای کوچک و متوسط - ایجاد زیرساختهای حمایتی کسب و کار - توسعه فعالیتهای موسسه اومخ در سراسر کشور از طریق تاسیس شعبه های آن در مناطق مختلف همکاریهای اومخ با سازمان ملی توسعه بنگاه اومخ به سازمان ملی توسعه بنگاه درمورد تدوین استراتژی توسعه بنگاههای کوچک و متوسط در سطح ملی کمک می نماید. بررسی کامل چارچوبهای نهادی و قانونی مربوط به بنگاههای کوچک و متوسط و وضعیت این بنگاهها توسط اومخ صورت می پذیرد. در کنار آن، اومخ این بنگاهها را هم از نظر کمی و هم از نظر کیفی تعریف می کند و اطلاعات مهم و موردنیاز را در اختیار سازمان ملی توسعه بنگاه قرار می دهد. در این راستا فعالیتهای زیر توسط اومخ انجام می گیرد: - تعیین اندازه و تنوع بخش بنگاههای کوچک و متوسط مشتمل بر تعداد شرکتهای (تعداد کارکنان و نوع کسب و کار)، تعداد کارکنان استخدام شده برحسب بخشهای مختلف صنعت، درصد بنگاهها در بخشهای مختلف صنعتی برحسب گروههای مختلف و نرخ استخدام در هر گروه تعداد بنگاههای به ثبت رسیده و تعداد افراد خویش فرما، ثبت آغاز کار یا خاتمه فعالیت بنگاه، افزایش یا کاهش تعداد در مقایسه با استانداردهای بین المللی - نقش و اثرات بنگاههای کوچک و متوسط: بررسی اهمیت این بنگاهها برای کل اقتصاد، تعریف مزایای فعالیت آنها، تعیین نرخ رشد این بنگاهها مزایای این بخش از نظر ایجاد اشتغال و ثروت، نرخ ایجاد اشتغال براساس اندازه بنگاه (تعیین اینکه بنگاهها در چه اندازه ای توان اشتغال زایی بیشتری از خود نشان می دهند). بررسی روندهای ملی و اقتصادی در سطح بخشهای اقتصادی، مشخصات و ویژگیهای کارآفرینان محلی و مقایسه وضعیت بنگاههای کوچک و متوسط یونان با سایر کشورهای اتحادیه اروپا - بررسی مشکلات و محدودیتهایی که بنگاههای کوچک و متوسط با آن مواجهند: مشکلات به جامانده از اقتصاد متمرکز، چارچوب حقوقی نامناسب، فقدان دسترسی به اطلاعات و خدمات مشاوره ای، نبود امکانات لازم برای انجام فعالیتهای بازاریابی، محدودیتهای مالی فقدان آموزش در زمینه کارآفرینی، روابط ضعیف صنعتی و کاری، دردسترس نبودن تکنولوژی مناسب، فقدان نظام مالیاتی مناسب و نیز سیاستهای نامناسب برای تخصیص وام و اعتبار به بنگاههای کوچک و متوسط نقش جدید اومخ مأموریت جدید اومخ در سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۶، حمایت از سیستم های سیاستگذاری و پشتیبانی از نهادها و فعالیتهای مرتبط با بنگاههای کوچک و متوسط در چارچوب خط مشی کلان اقتصادی دولت یونان می باشد. اومخ در این سالها به عنوان مشاور دولت عمل می کند و متقبل اجرای سیاست دولت درقبال بنگاههای کوچک و متوسط می باشد و در این راستا برنامه های لازم را برای ایجاد محیط کسب و کار مناسب به اجرا درمی آورد. در این راستا اومخ نقشهای زیر را برعهده گرفته است: - مشاور دولت در زمینه بنگاههای کوچک و متوسط - نهاد اجرایی برای توسعه زیرساختار صنعتی موردنیاز و توسعه کارآفرینی از طریق آموزش و ارائه خدمات مشاوره ای - توسعه دهنده توان رقابتی بنگاههای کوچک و متوسط - نهاد تداوم دهنده هماهنگی های بین المللی برای حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط - نهاد هماهنگ کننده فعالیتهای بنگاههای کوچک و متوسط - بررسی سیاستهای پیشین و کنونی دولت و عملکرد نهادهای دولتی در زمینه توسعه بنگاههای کوچک و متوسط - جلب کمکهای بین المللی از طرف اتحادیه اروپا و همچنین کسب اعتبار بین المللی برای فعالیت بنگاههای کوچک و متوسط اومخ در زمینه تبیین اهداف و اصول تدوین استراتژی ملی حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط به همکاری با موسسه ملی توسعه بنگاه می پردازد. اومخ در این راستا در زمینه تعیین اهداف استراتژی، مراحل تدوین استراتژی (ایجاد آگاهی، تعیین نیازها و برنامه ریزی برای اجرا، تعیین منابع موردنیاز، تقویت فرهنگ کسب و کار و کارآفرینی، آموزش نیروی انسانی

مورد نیاز) و نیز شیوه‌های جلب حمایت برای اجرای این استراتژی همکاری می‌نماید. یکی دیگر از فعالیت‌های اومخ ظرفیت‌سازی نهادی و ایجاد عناصر نهادی لازم در چارچوب سیاست حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌باشد. در این راستا اومخ با طیف وسیعی از نهادها و سازمانها از قبیل وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی ذیربط، سازمان ملی توسعه بنگاه و مراکز خدمات منطقه‌ای، شهرداری‌ها، شرکت‌های دولتی و نیز سازمانهای غیردولتی حمایت‌کننده از بنگاه‌های کوچک و متوسط همکاری می‌کند. اومخ و کارآفرینی یکی از ماموریت‌های اومخ ترویج فرهنگ کارآفرینی در جامعه و حمایت از کارآفرینان می‌باشد. در این راستا اومخ فعالیت‌هایی در زمینه تامین حمایت مالی، انجام حمایت‌های تکمیلی و نیز ایجاد زیرساخت‌های لازم انجام می‌دهد. در زمینه حمایت‌های مالی اومخ توانسته است پس از بررسی برنامه‌های کسب و کار بیش از ۳۰۰۰ کارآفرین، برنامه‌های ۱۳۴۰ کارآفرین جدید را تایید و آنها را تامین مالی نماید که این برنامه‌ها منجر به ایجاد بیش از ۴۹۰۰ شغل جدید گردید. علاوه بر آن تاکنون بیش از ۳۵۰۰ بنگاه به صورت مستقیم از تسهیلات مالی و اعتباری موسسه اومخ بهره‌مند شده‌اند. ضمن آنکه این موسسه خدمات دیگر مالی از قبیل ارائه سوبسید، ضمانت‌نامه‌های دوجانبه، جلب مشارکت بانکها برای اعطای وام و کمک به خرید تجهیزات و ماشین‌آلات برای بنگاه‌های کوچک و متوسط نوپا نیز ارائه می‌نماید. سال ۱۹۹۹ در یونان به عنوان سال کارآفرینان جوان نامگذاری شده بود و در آن سال برنامه حمایت از کارآفرینان جوان مورد توجه قرار گرفت. در این راستا اومخ کمک‌های موثری در خصوص تدوین برنامه‌ای یکپارچه برای کمک به کارآفرینان جوان تدوین نمود. اومخ دو کنفرانس برای تبادل نظر و تجربیات کارآفرینان جوان تشکیل داد و در کنار آن جوایزی نیز به کارآفرینان جوان به پاس نوآوری در صنایع مختلف و کمک به توسعه دانش و تجربه تخصیص داد. علاوه بر فعالیت‌های فوق اومخ برخی فعالیت‌های حمایتی تکمیلی نیز انجام می‌دهد. در این راستا این موسسه اقدام به ارائه اطلاعات و خدمات مشاوره‌ای برای راه‌اندازی کسب و کار (بویژه از طریق سمینار) نموده است که بیش از ۱۰۰۰۰ کارآفرین را در سراسر کشور تحت پوشش قرار می‌دهد. در جلسات آموزشی اومخ کارآفرینان در کارگاه‌های آموزشی شرکت می‌نمایند و اطلاعاتی پیرامون سرمایه‌گذاری، بازاریابی، شبکه‌های توزیع و فروش و استفاده از فناوری‌های جدید دریافت می‌کنند. همچنین اومخ در سالهای اخیر دو نمایشگاه برای کارآفرینان برگزار نموده که در آن بیش از ۴۰۰ شرکت حضور یافتند، ضمن آنکه با هماهنگی این موسسه ۲۱ بازدید خارج از کشور ترتیب داده شده است که ۳۵۰ بنگاه از سراسر یونان در آن شرکت داشتند. از دیگر اهداف موسسه اومخ بالابردن توان رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط و کمک به افزایش سطح حضور این بنگاه‌ها در بازارهای بین‌المللی است. در این راستا اومخ تلاش دارد تا با تسهیل دسترسی بنگاه‌های کوچک و متوسط به اطلاعات مورد نیاز به افزایش توانمندی آنها کمک کند. همچنین اومخ کمک‌های گسترده‌ای برای بکارگیری فناوری‌های جدید توسط بنگاه‌های کوچک و متوسط به عمل می‌آورد. توسعه و ترویج مدیریت کیفیت و محیط زیست (کمک‌های مالی برای اجرای سیستم‌های تضمین کیفیت و سیستم‌های مدیریت محیط زیست)، تهیه و ارائه فهرستی از بنگاه‌ها و موسسات برتر یونان به منظور مقایسه عملیاتی/رقابتی، کمک به اجرای ابزار مدیریت SYMPLE به منظور بهبود توانمندی‌های مدیریتی در بنگاه‌های جدید و ترویج مشارکت در برنامه‌های توسعه فناوری و تحقیقات از طریق همکاری با نهادهای ذیربط از فعالیت‌های موسسه اومخ در این زمینه می‌باشد. در کنار موارد فوق اومخ به عنوان مشاور فنی در جهت توسعه پارک‌های صنعتی و بویژه در زمینه احداث انکوباتورها عمل کرده است و آموزش‌هایی نیز برای آماده‌سازی کارآفرینان و پرسنل آنها در رشته‌های خاص ارائه می‌نماید. خدمات مشاوره و آموزشی اومخ با فراهم نمودن امکان دسترسی بنگاه‌ها به شبکه اطلاعاتی تکمیل می‌شود. اومخ به بنگاه‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا پایگاه‌های وب مربوط به خود را برای برقراری ارتباط با سایر بنگاه‌ها در یونان و سایر کشورها ایجاد نمایند. علاوه بر آن یک پایگاه وب که شامل برنامه‌های ملی و محلی و اطلاعات مورد نیاز بنگاه‌های کوچک و متوسط است راه‌اندازی شده است. از طریق این پایگاه زمان برگزاری رویدادهایی همچون کنفرانسها، نمایشگاهها، سمینارها و برنامه‌های آموزشی و

ترویجی به اطلاع مدیران بنگاهها و سایر علاقه مندان رسانده می شود. در کنار پایگاه وب یک مرکز تله کنفرانس نیز راه اندازی شده است تا در آینده در قالب کلاسهای مجازی به ارائه آموزش به بنگاهها پردازد. شبکه اینترنت مربوط به بنگاههای کوچک و متوسط نیز راه اندازی شده است که کلیه واحدهای اومخ را به یکدیگر متصل می سازد. ماهنامه تدبیر

تجارت خانوادگی

غلامرضا دهقانپور

چکیده: مبحث تجارت خانوادگی با توجه به نقشی که خانواده در رشد و شکوفایی آینده فرزندان و همچنین ایجاد شغل و کار در اجتماع می کنند در دوران اقتصاد سوم از مباحث علمی و روز دنیای اقتصاد و سیاست جهانی است. برای شروع موفق و گسترش یابنده تجارت خانوادگی، کار آفرینی خانوادگی می تواند بستر مناسبی فرا روی افراد جامعه قرار دهد.

بحث کار آفرینی به طور اعم و کار آفرینی خانوادگی به صورت خاص در جهان شتابان امروز تا حدی رو به گسترش و پیچیدگی نهاده است که تحت عنوان مهندسی کار آفرینی در دانشگاهها از آن یاد می شود. در مقاله ذیل سعی شده است مبحث کار آفرینی خانوادگی که می تواند نقش عمده‌ای نسبت به سایر زمینه های تجارت خانوادگی در کشور ما داشته باشد بحث شود. در پایان هم با توجه به نقش زنان در خانواده و پتانسیل بالای کار آفرینی آنان که کمتر مورد عنایت جامعه سنتی ما قرار گرفته و مشکلات کار آفرینی زنان در جامعه و خانواده ملاحظاتی آورده شده است. مقدمه بنابر تعریف واژه نامه وبستر: «کار آفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند». در هر صورت آنچه تحت عنوان کار آفرینی آورده شده موضوع بسیار مهم و مورد توجه جوامع امروزی است. چنانچه از این دوره تحت عنوان «عصر طلایی کار آفرینان» یاد می شود. به عبارتی فرآیند خلق هرنوع پدیده جدید با ارزش همراه با خطر پذیرهای مالی، روانی و اجتماعی برای رسیدن به نتایج مطلوب و پاداش دهنده، رضایت خاطر و استقلال مالی را می توان تعریف جدید کار آفرینی دانست. در اقتصاد آمریکا از سال ۱۹۹۵، ۵۰۰ شرکت بیش از ۵ میلیون کار را از دست داده اند ولی بیش از ۳۴ میلیون کار جدید ایجاد شده است. در سال ۱۹۹۶ شرکتهای کوچک یا غزالها ("Gazelles" بنابه تعریف دیوید بیرچ شرکتهایی با حداقل ۱۰۰ هزار دلار سرمایه و سود ۲۰ درصد سالیانه که به مدت پنج سال امتداد داشته باشند) باعث ایجاد ۹۴ درصد از تولید کار خالص بوده اند و کمتر از یک سوم این غزالها در فناوری بالا، شرکت داشته اند. تجارتهای کوچک ۵۲ درصد از نیروی کار خصوصی را به خدمت گرفته اند و ۴۷ درصد فروش و ۵۱ درصد تولید ناخالص ملی را در بخش خصوصی بر عهده داشته اند. کار آفرینی به عنوان یک پدیده نوین در اقتصاد نقش موثری را در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها یافته است. کار آفرینی در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار امروزه دارای نقش کلیدی است. به عبارت دیگر در یک اقتصاد پویا، ایده‌ها محصولات، و خدمات همواره در حال تغییر هستند و در این میان کار آفرین است که الگویی برای مقابله و سازگاری با شرایط جدید را به ارمغان می آورد. از این رو در یک گسترده وسیع تمام عناصر فعال در صحنه اقتصاد (مصرف کنندگان، تولید کنندگان، سرمایه گذاران) باید به کار آفرینی بپردازند و به سهم خود کار آفرین باشند. آنچه در این رابطه اهمیت دارد این است که با وجود اهمیت روزافزون این پدیده و نقش فراینده آن در اقتصاد جهانی کمتر به این موضوع پرداخته می شود. وضعیت اقتصادی کشور و ترکیب جمعیتی امروزه بیش از پیش ما را نیازمند یافتن زمینه های پیشرو در صحنه اقتصادی می کند و در این راستا ضرورت داشتن مدل، الگوها و راهکارهای مناسب جهت آموزش، تربیت و استفاده بهینه از نیروی فعال و کار آفرین بیشتر می شود. تجارت خانوادگی‌گر خانواده را از دیدگاه نهادی مورد بررسی قرار دهیم به این نتیجه می‌رسیم که که خانواده از نظر کمی و کیفی می‌تواند کانون اصلی اندیشه کار و تلاش و پرورش روحیه خلق ایده و کار در افراد باشد. تحقق این امر مستلزم توجه ویژه والدین به ابعاد و ساحت‌های حیات فردی فرزند از هنگام تولد تا زمان تکوین شخصیت اوست.

میزان تحصیلات، نوع شغل والدین، ساخت خانواده، روابط خانوادگی (خصوصاً رابطه والدین با فرزندان)، درآمد خانواده و میزان برخورداری از امکانات رفاهی در شکل‌گیری «فرهنگ کار» در خانواده می‌تواند تأثیر داشته باشد. انسانهای متفاوت، توانمندیهای متفاوتی دارند که اگر از همان دوران نوجوانی در مسیر مشخص هدایت شوند، می‌توانند با خلق ایده‌های جدید خود، تغییر در روند تولید و بالطبع تغییر در فرآیند تکنولوژی را آسان کنند. طبق نظر پژوهشگران سه مزیت بر شرکتهای خانوادگی که شروع به کار می‌کنند مترتب است. ۱- حفظ اصول انسانی در محل کار. شرکتهای خانوادگی به راحتی می‌توانند سطوح بالاتری از حس انسان دوستی را نسبت به شرکتهای معمولی از خود نشان دهند. ۲- توجه به عملکرد دراز مدت. یک شرکت خانوادگی راحت‌تر از مدیران، که باید سالانه حساب پس بدهند، می‌تواند به کارهای دراز مدت بیندیشد. ۳- تأکید بر کیفیت: شرکتهای خانوادگی مدت‌هاست که سند حسنه ارائه کیفیت و بها دادن به مشتری را حفظ کرده‌اند. روانشناس: مانفرد کتس دووری، مزایا و معایب مربوط به شرکتهای خانوادگی را مورد بررسی قرار داده است. در جدول ذیل یک نمای کلی از کارهای او را مشاهده می‌کنید. مراحل نهادینه کردن فرهنگ کارآفرینی خانواده به عنوان انتقال دهنده جبهه‌ای از اصطلاحات، آئینها و رفتارهای اجتماعی می‌تواند نقش ثمربخش خود را جهت آشنایی با مفاهیمی مثل: توفیق طلبی، استقلال طلبی و خطرپذیری در عرصه فعالیت اقتصادی و همسازی با واقعیتهای کاری در جامعه، به اعضای خود ارزانی دارد. نوع نگرش والدین به دنیای پیرامون خود و چگونگی تجسم ارزشهای اجتماعی برای فرزندان در شکل‌گیری آینده شغلی آنها، می‌تواند راه را برای دستیابی به اقتصاد سالم هموار سازد. مثلاً چنانچه کسب موفقیت در جهت خلق ثروت و ایجاد فرصتهای شغلی جدید به عنوان بخشی از ارزشهای مورد نظر والدین برای فرزند به تصویر کشیده شود، نوجوان در چنین شرایطی ذهن خود را برای رسیدن به چنین موقعیتی آماده می‌سازد. در ادامه چنین فرآیند ذهنی، فرد به دنبال راههای دستیابی به چنین موقعیتی است. او موقعیتهای متفاوت را با هم مقایسه می‌کند، شبیه‌سازی ذهنی انجام می‌دهد، به پرس و جو می‌پردازد؛ و گاهی اوقات در نشریات، کتب، محیط مدرسه و حتی مجالس سخنرانی پرسشهای ذهنی خود را دنبال می‌کند. آنگاه، فرد با آگاهی از ارزش کار و تلاش آماده است بخش بزرگی از خواسته‌ها، آرمانها و ارزشهای مورد نظر خانواده خود را به محک تجربه بگذارد. تعیین مسیر شغلی فضای درون خانواده، خصوصاً رهنمودهای والدین به فرزندان، این امکان را به آنها می‌دهد تا با گسستن از عادات و تفکرات پیشین خود یا سایر افراد خانواده، رفتار جدیدی را مورد کندوکاو قرار داده و خود را با نظم اجتماعی نوین هماهنگ سازند. به شکلی که بتوانند بر فراز خواسته‌ها و آرزوهای ذهنی خود و منطبق بر نظامهای مدرن پرو بال بزنند و از نفوذ و سلطه اندیشه و روشهای سنتی در رفتار آتی خود بکاهند. در ادامه چنین روندی، نقش آفرینی فرزند در درون خانواده معطوف به فرآیندهای تولید و خلق ارزش در جامعه خواهد شد. در این ارتباط، والدین با شناخت توانمندیهای بالقوه فرزندان خود و هدایت آنها در مسیر شغلی، نقش مهمی در شناسایی و پرورش افراد خلاق و کارآفرین در جامعه ایفاء می‌کنند. توانمندسازی بحمایت و تشویق والدین جهت یادگیری کاربرد فناوریهای جدید از جمله فناوریهای تکنولوژیکی و اطلاعاتی و معرفی مشاغلی که امکان کسب درآمد بالا را برای فرزندان فراهم می‌سازد، آنان را علاوه بر نقش آفرینی در درون خانواده، به اهداف توسعه در سطح جامعه یعنی کار مفید و بهره‌وری بالا مقید خواهد کرد. تغییر نگرشها و رفتارهای کلیشه‌ای در مورد ایفای نقشهای خانوادگی و اجتماعی و تشویق فرزندان به رفتارهای مثبت اقتصادی و اجتماعی، آنان را افرادی کارآمد و هدفمند می‌پروراند. زیرا پیروی از کلیشه‌های سنتی و تکراری در عرصه کار و فعالیت، هم به خانواده و هم به جامعه صدمات جبران ناپذیری وارد می‌سازد. به همین دلیل، گذر از این مرحله، تاثیرپذیری فرد از تغییرات جدید و پذیرش مسئولیت خطیر اجتماعی به منظور ایجاد کسب و کار جدید و دسترسی به موقعیتهای بهتر و جدیدتر، از فرد یک انسان مستقل و توانمند می‌سازد که در عرصه‌های گوناگون زندگی ضمن پذیرش نقشهای متفاوت می‌تواند مفید واقع شود. راه‌اندازی و اداره کسب و کار اقتصادی در این مرحله، فرد با ارزیابی مشاغل متناسب با خواسته‌های خود و خانواده، به خلق ایده در زمینه کار و فعالیت می‌پردازد، چارچوب فکری

خود را در قالب طرح کسب و کار به جامعه عرضه می‌کند و سپس، با مدیریت خود فعالیت اقتصادی را آغاز می‌کند. در این مرحله، والدین با استفاده از تجارب خود می‌توانند فرزندشان را جهت اداره کسب و کار یاری کنند. هر چند ممکن است این نیاز صرفاً متوجه حمایت‌های مالی آنها نباشد. با ادامه حمایت خانواده و تقویت روحیه کارآفرینی در فرزندان به منظور راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار اقتصادی توسط آنان، نتایج ذیل متوجه جامعه خواهد شد: ایجاد و توسعه اشتغال در بخشهای اقتصادی کشور و به تبع آن استقلال اقتصادی خانواده‌ها- دگرگونی در روند تولید با استفاده از تکنولوژی پیشرفته و به دنبال آن تغییر در فرهنگ مصرف تنوع شغلی و ایجاد رقابت گسترده در بازارهای اقتصادی بسط و توسعه صادرات با اتکا به منابع موجود در کشور- کاهش نرخ بیکاری و تورم و بدنبال آن کاهش آسیبهای اجتماعی در جامعه نقش زنان در تجارت خانوادگی در جامعه امروز، زنان نقش مهم و در حال گسترشی در زمینه کسب و کار دارند. در سالهای اخیر، سهم زنان در کسب و کارهای خصوصی به اندازه کارهای دولتی روند رو به رشدی را طی کرده است. مثلاً در آمریکا، از سال ۱۹۹۰ تا سال ۱۹۹۸، کارهایی که توسط زنان اداره می‌شود افزایش چشمگیری داشته است. با این وجود زنان با موانع خاصی در کسب و کار مواجه می‌شوند که به تدریج باید بر آنها غلبه کنند. پی نوشتها ۱- گیلبرت زگلین، ۱۹۹۱، صفحه ۲ XII- هایزریچ و پیتزر، ۲۰۰۲، صفحه ۱۰ منابع ۱- سید مهدی گلستان هاشمی- «مبانی علم کار آفرینی»- انتشارات جهاد دانشگاه صنعتی اصفهان-۲ داند اف. کوراتکو، ریچارد ام. هاجتس- ترجمه ابراهیم عامل محرایی با همکاری دکتر محسن تهرایی «نگرشی معاصر بر کار آفرینی (جلد دوم)»-۳ سایت اینترنتی کار آفرینی

۴ -- ۵ Hiam,alexander(۱۹۹۶).the entrepreneurs,complrtsource book.Englewood Cliffs.
Zoghlin,Gilbert G.(۱۹۹۱). From Executive to Entrepreneur, amacon

۶- سایت مجموعه قوانین جمهوری اسلامی

مقدمه ای بر تئوریهای کسب و کار خانوادگی

مترجم: امیرحسین ملکی

این مساله به خوبی درک شده است که شرکتهای خانوادگی توجه کمی را در خلال ادبیات گسترده مدیریت، خصوصاً نسبت به توسعه تئوریهای شرکت به خود معطوف ساخته اند. این کم توجهی جای تاسف دارد چراکه به عنوان سهم و خصوصاً تعداد، کسب و کار خانوادگی نقش برجسته ای به عنوان یک سازمان اقتصادی در سراسر جهان دارد. (Beckhard and Dyer, ۱۹۹۶, Shanker and Astrachan, ۱۹۸۳). شکست تحقیقات در تشخیص، در بر گرفتن و وارد کردن کسب و کار خانوادگی به مسیر اصلی تئوریهای کارآفرینی و مدیریت ممکن است به ندیده گرفتن فاکتورهایی منجر شود که از سوی دیگر باعث شوند تا آن تئوریهای باارزش تر و محکم تر شوند. به علاوه، این مسامحه ممکن است به معنای آن باشد که تئوریهایی که عرضه شدند، برای طیف وسیعی از سازمانهایی که در جهان وجود دارند یا در آینده به وجود خواهند آمد، کاربرد نداشته باشد. در نهایت، کسب و کار خانوادگی ممکن است به ویژه موارد جذابی برای مطالعه پدیده های سازمانی را عرضه کند. امید است این موضوع خاص بتواند به پر کردن این خلاء کمک کند. در مقدمه ای که در این نشریه -Journal of Business-Venturing- برای کسب و کار خانوادگی آمده است، ابتدا بر روی چگونگی رابطه تحقیقات کسب و کار خانوادگی و تحقیقات کارآفرینی بحث می‌کنیم. سپس ما پیش زمینه ای را که منجر به توسعه این موضوع خاص می‌گردد را می‌آوریم. بعد از آن یک زمینه تئوریک برای مطالعه کسب و کار خانوادگی و یک مقدمه مختصر از مقالات و تفاسیر پیرامون این موضوع را عرضه می‌کنیم. ۱. رابطه بین تحقیقات کسب و کار خانوادگی و تحقیقات کارآفرینیدر یکی از مقالات اخیر (Gartner ۲۰۰۱) سوال می‌کند که آیا راه تئوریکی برای وجود رابطه بین تحقیقات کارآفرینی و کسب و کار خانوادگی وجود دارد. ما اعتقاد داریم که

وجود دارد. اول، بسیاری از بنگاه‌های جدید با حضور خانواده ایجاد می‌شوند و با سرمایه‌گذاری و نیروی انسانی آنها شکل می‌گیرد. مطالعه اخیر بنگاه‌های جدید که از مرکز توسعه کسب و کار توسط Chrisman و دیگران (۲۰۰۲) گرفته شده است، پیشنهاد می‌کنند تقریباً ۸۰ درصد این بنگاه‌ها ویژگیهای شرکت‌های خانوادگی را نشان می‌دهند که توسط Chua و دیگران (۱۹۹۹) تعریف شده است. ما گمان می‌کنیم این نسبت ممکن است در دیگر بخش‌های جهان حتی بالاتر هم باشد. دلایلی برای حضور گسترده خانواده در تاسیس بنگاه جدید باید وجود داشته باشد. بالطبع، اگر تئوریهای کارآفرینی حضور خانواده را نادیده بگیرد، آنها ممکن است عوامل مهم رابطه خانواده با کارآفرینی را از دست بدهند. مشکل می‌توان یک تئوری کارآفرینی را توسعه داد اگر به گوناگونی سازمانها نگاه نکنیم (Aldrich, ۱۹۹۹, p.۱). ما تصدیق می‌کنیم که تحقیقات موجود در کارآفرینی، کلا شرکت‌های خانوادگی را نادیده نمی‌گیرند. به هر حال، ما گمان می‌کنیم یک نگاه فوق‌العاده گزینشی وجود دارد که بعد خانواده را نادیده می‌گیرد. دوم، همانطور که Chrisman و دیگران (۱۹۹۸) بحث می‌کنند، کارآفرینی یک موضوع ویژه در مدیریت استراتژیک است که در آن تاسیس بنگاه، نوسازی سازمانی و نوآوری (Sharma and Chrisman, ۱۹۹۹)، فعالیتهای استراتژی هستند که کار آنها هماهنگی بین فرصت و منابع می‌باشد. تعداد کمی تصمیمات استراتژیک فقط با توجه به زمینه اقتصادی آن گرفته می‌شود، ارزشها و آرزوهای مالکان و مدیران عالی نقشی اساسی ایفا می‌کنند (Andrews, ۱۹۷۱). زمانی که حساب و کتاب انسان برای تاسیس یک بنگاه جدید به طور اساسی به سوددهی و عواملی تعیین کنند توجه دارد، همچنین نیازهایی وجود دارد که به وسیله دلار و سنت حاصل نمی‌شود. بنابراین کسب و کارها برای تامین نیازهای اساسی انسان برای ساختن و افزودن چیزی و اخذ ارزش برای انجام کار شروع می‌شوند. کسب و کارهای خانوادگی که واقعیت‌های زندگی سازمانی اقتصادی و غیر اقتصادی را به صورت واضحی با هم می‌آورد، محلی ویژه را برای درک چگونگی اتصال ملاحظاتی اقتصادی و غیراقتصادی که بر تصمیمات استراتژیک اثر می‌گذارد، ارائه می‌کند. سوم، در مطالعه (Selznick ۱۹۵۷) کارآفرینان کسب و کار خانوادگی در اینکه به دنبال ساختن کسب و کاری هستند که همچنین یک نهاد خانوادگی باشد، یگانه هستند. چگونگی رفتن تاسیس کنندگان کسب و کار خانوادگی به سمت تاسیس و توسعه سازمانها برای هدف خلق یک میراث ماندگار خانوادگی و ارزش اقتصادی باید مورد توجه بحث کارآفرینی قرار گیرد. باثبات کردن این میراث نیازمند این است که توسط جانشینان خانواده مدیریت شود. این به منزله آن است که در کنار الزام برای جایگزینی کارآفرینان موسس، خیلی اوقات مستلزم تغییر در استراتژی و ساختار نیز می‌باشد. این تغییرات ممکن است نیاز به توانایی نو شدن (Stinchombe, ۱۹۶۵) چندباره با یک معنی عمیق برای بقا و رشد سازمانی داشته باشد. بنابراین، در دیدگاه ما برای دفاع در مورد اینکه جانشینی در بسیاری از اوقات یک مشکل کارآفرینانه است گستردگی زیادی وجود ندارد [۱]. در نهایت (Tan and Fock ۲۰۰۱) نشان دادند که تعیین یک رهبر کارآفرینانه ممکن است کلید موفقیت در جانشینی شرکت خانوادگی باشد. بنابراین شرکت‌های خانوادگی ممکن است یک زمینه مناسب برای امتحان کردن تئوریه‌ها درباره مشخصات کارآفرینان و درک کردن چگونگی توسعه این ویژگیها باشند. بطور خلاصه، داده‌ها نشان می‌دهند که سهم قابل توجهی از بنگاه‌های جدید، با حضور خانواده تاسیس می‌گردند. خانواده‌ها فعالیتهای کارآفرینانه را از طریق ارزشها و آرزوها تحت تاثیر قرار می‌دهند. آنها باید کارآفرینی محوری را در نسله تقویت کنند تا به هدفشان، یعنی خلق میراث ماندگار خانوادگی دست یابند. از طرف دیگر، کارآفرینی نیاز دارد تا بفهمد منابع خانوادگی چگونه می‌تواند بکار انداخته شود و حضور خانواده چگونه می‌تواند بر نوع بنگاه تاسیسی اثر گذارد و چگونه عملکرد بنگاه آغاز می‌شود. بنابراین، ما پتانسیل برای یک ارتباط وابسته بین تحقیق کارآفرینی و کسب و کار خانوادگی می‌بینیم. ۲. پیش زمینه موضوع ویژه این موضوع ویژه بخشی از کنفرانسی است که در ۲۸ و ۲۹ سپتامبر ۲۰۰۱ در دانشگاه آلبرتای ادمونتون برگزار شد را بیان می‌کند. این همایش که توسط دانشگاه آلبرتا، دانشگاه کلگری و دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا حمایت می‌شود، اولین دوره ای

بود که قرار است هر سال برگزار گردد. این کنفرانس تعداد محدودی از دانش پژوهان از تمامی رشته‌ها مانند مدیریت استراتژیک، اقتصاد، مردم‌شناسی، تئوری سازمان، مالی، کارآفرینی و ... و همچنین چند تن از صاحب نظران در زمینه مدیریت کسب و کار خانوادگی را گرد هم آورد. هدف تشویق کاربرد تئوریهای اصلی سازمانها برای مطالعه کسب و کار خانوادگی بود. ما اعتقاد داشتیم این امر موجب پیشرفت تئوریهای شرکت و هم درک بهتر ترکیب بیشتر سازمانها در جهان گردد. برای اجرای آن، ما از صاحب نظران مختلف دعوت کردیم تا با توجه به دیدگاه تخصصی خود، مقاله‌ای درباره کسب و کار خانوادگی ارائه دهند. مطالبی که در این موضوع ویژه وجود دارد، مجموعه‌ای از مقالات و تفاسیر که در همایش ارائه شد را نشان می‌دهد. همه این مقالات از یک فرایند بازمینی که توسط ویراستاران مهمان انجام شد، گذشته‌اند. بیشتر مقالات و تفاسیری که در اینجا آمده است برای چاپ پذیرفته شده‌اند و انتخاب نهایی که از میان مقالات پذیرفته شده توسط ویراستاران مهمان انجام شد، بر اساس شایستگی بود. ادامه این مقدمه به خلاصه‌ای از مطالبی که در این مقالات و تفاسیر آمده است اختصاص یافته. ۳. مطالب و مفاهیم موضوع ویژه حضور خانواده برای بررسی در تحقیقات بر روی کسب و کارهای جدید و موجود با ارزش است اگر این حضور منجر به رفتارها و برون دادهای متفاوتی نسبت به زمانی که خانواده حضور ندارد شود. به عنوان نتیجه، در دیدگاه ما، تحقیقات تئوریک در کسب و کار خانوادگی این یگانگی را باید بیان کند. چگونگی این یگانگی باید با توجه به سوالات زیر مطرح گردد: ۱. آیا شرکتهای خانوادگی از نظر منابع شان، رفتارها و تصمیمات، با شرکتهای غیر خانوادگی متفاوت هستند؟ اگر متفاوت است، این تفاوت چرا و چگونه است؟ ۲. آیا این تفاوت منجر به مزیت رقابتی یا عدم مزیت رقابتی که بر رسیدن به اهداف سازمانی اثر می‌گذارد، می‌شود؟ مقالات و تفاسیر که در این موضوع ویژه درج شده به هر دو سوال پاسخ داده است. مقالات Habbershon و دیگران (۲۰۰۳) به بررسی جنبه مثبت حضور خانواده بوسیله ترکیب کردن دیدگاه منبع محور (RBV) شرکت با تئوری سیستم می‌پردازد. آنها یک کسب و کار خانوادگی را به عنوان یک سیستم تعاملی متشکل از، افراد، یک خانواده و یک شرکت تعریف می‌کنند. آنها پیشنهاد یک نقش تعریفی برای شرکت خانوادگی را می‌کنند و به استدلال هم افزایی‌های سیستمی خلق شده بوسیله خویشاوندی و چگونگی منجر شدن آنها به مزیت رقابتی و خلق ثروت می‌پردازند. ما اعتقاد داریم این معیارها - یگانگی، تجزیه ناپذیری و همکاری - تا قبل از این در کنار هم نیامده‌اند. آنها استانداردی را تعیین کرده‌اند که کاربردهای آینده دیدگاه منبع محور (RBV) در تحقیقات کسب و کار خانوادگی ممکن است به آن برسد: آن منابعی که به قول معروف برای تشخیص شرکتهای خانوادگی از غیر خانوادگی هستند باید یگانه، جدانشدنی و هم افزا باشند. همینطور، آنها یک بستر تئوریک برای توضیح چگونگی تفاوت شرکتهای خانوادگی با غیر خانوادگی و اینکه چگونه این تفاوت ممکن است خود را در مزیت‌های رقابتی پایدار نشان دهد، فراهم می‌کنند. ۱۲ کلید برای یک کسب و کار خانوادگی موفق اعضای خانواده در آمریکا همه ساله شروع و اقدام به بخش مهمی از یک کسب و کار جدید می‌کنند، که ممکن است شامل برادران، همسر، مادر و پدر یا هر عضو دیگری از یک مجموعه خویشاوندی برای شروع یک کسب و کار جدید گرد هم آیند. هر چقدر اتحاد خانوادگی برای شروع و اداره یک کسب و کار با همسر، پدر و مادر، خواهر یا برادر، بچه‌ها یا دیگر اعضای خانواده بیشتر باشد بطور بهتری می‌توانند در برابر مشکلات معمولی که در شروع کسب و کار با آن مواجه هستند رقابت کنند و بر آن پیروز شوند، که در بین هر سه کسب و کار خانوادگی فقط یک کسب و کار می‌تواند حفظ شود و به نسل بعد از خود هم منتقل شود. در شروع این مرحله، مخصوصاً خطراتی می‌توانند بصورت حاد وجود داشته باشند. بعضی مواقع اعضای خانواده برای اقدام به شروع یک کسب و کار بدون داشتن یک ایده واضح و یک هدف مشخص از نقششان شروع و اقدام به یک کسب و کار می‌کنند و به سوی یک کسب و کار جدید تحریک می‌شوند. اگر احتمال گرفتار شدن و به خطر افتادن یک خانواده در شروع یک کسب و کار وجود داشته باشد شما باید تمام غرامتها را جبران کرده و از برنامه و سایر جزئیات آن قبل از بوجود آمدن هر مشکلی خارج شوید و اقدام به جبران آن نمائید. ما یک اقدام

عالی از یک بازتاب شخصی را ارائه می‌دهیم و ۱۲ جزء ضروری برای یک کسب و کار برجسته و قابل توجه هنگامی که یک خانواده شروع به یک کسب و کار می‌کنند را بیان می‌کنیم: ۱۲ نکته ضروری برای موثر بودن یک کسب و کار خانوادگی: ۱-

مشخص کردن برخی از حد و مرزها: تداخل پیدا کردن روابط خانوادگی با کسب و کار خیلی آسان می‌باشد و اعضای خانواده به راحتی می‌توانند گرفتار این تداخلات در محل کسب و کار خود بصورت ۲۴ ساعت شبانه روز یا ۷ روز هفته شوند، ولی این امر باعث نابهنجار شدن کسب و کار و باعث پسروی در کسب و کار می‌شود، پس باید حد و مرز و وظایف هر یک از کارکنان بطور دقیق مشخص باشد. ۲-

بنا نهادن روشهای مشخص و منظم از ارتباطات: مشکلات و تفاوت‌های ناشی از عقاید اجتناب پذیر نیستند، و ممکن است شما آنها را پیش از این دیده باشید. رسیدگی هفتگی جلسات برای سنجیدن و ارزیابی کردن پیشرفت‌ها، تفاوت‌ها و حل کردن مشاجره‌ها می‌باشد و می‌تواند در حل این مشکلات مفید باشند. ۳-

تقسیم کردن نقشها و مسئولیتها: حال آنکه هر یک از اعضای خانواده می‌توانند واجد شرایط برای شغل‌های یکسان، حقوق، یا سایر موارد در یک کسب و کار باشند. اما نقشها و مسئولیتها باید تقسیم شوند چرا که مناقشات فامیلی و تصمیم‌گیری‌هایی که هر یک برای خود می‌گیرد می‌تواند کسب و کار را به ته باتلاق کشانده و باعث از بین رفتن آن شود. ۴-

تلقی کردن آن همانند یک کسب و کار: دام و تله رایج برای یک کسب و کار خانوادگی در معرض قرار گرفتن آن کسب و کار در برابر تنشها و فشارهای روانی بر روی خانواده می‌باشد. روابط موجود در کسب و کار ممکن است که همیشه با خانواده هماهنگی و سازگاری نداشته باشد. پس باید کسب و کار خانوادگی را نیز همانند دیگر کسب و کارها بدانند. ۵-

مزیت‌های مالکیت خانواده را به رسمیت شناختن: مالکان کسب و کارهای خانوادگی سودهای منحصر به فرد را عرضه می‌کنند. یکی از آنها دسترسی پیدا کردن و رسیدن به سرمایه‌های انسانی در شکلی از اعضای خانواده می‌باشد. این می‌تواند به عنوان یک کلید برای رهائی از انهدام کسب و کار باشد و همچنین می‌تواند هزینه‌های کمتر یا وام‌های فوری کمتری را در بر داشته باشد که این امر باعث سودآوری بیشتر برای آن کسب و کار می‌شود. اداره کردن شرکتها به وسیله واگذاری امور به اعضای خانواده می‌تواند باعث اجتناب کردن از مصرف هزینه‌های هنگفت یا بسیاری دیگر از امور شود. ۶-

با اعضای خانواده منصفانه رفتار کردن: در حالیکه برخی از مشاوران شما را بر خلاف استخدام کردن اعضای خانواده نصیحت می‌کنند و می‌گویند که باعث از دست رفتن یکی از سودهای عالی کسب و کار خانوادگی می‌باشد، ولی تعداد بیشماری از شرکتهای کوچک هرگز بدون سخت‌کوشی و انرژی ناشی از اعضای خانواده که واجد شرایط کسب و کار باشند هرگز نمی‌توانند به موفقیت برسند. اعضای خانواده که دارای این شایستگی باشند می‌توانند به عنوان یک دارائی عالی و سرمایه خوب برای کسب و کار شما محسوب شوند، ولیکن باید از پارتی بازی کردن پرهیزید، و میزان پرداخت دستمزد، ترقی و توسعه و پیشرفت، زمان بندی کار، تعریف و انتقاد باید بصورت بیطرفانه بین خانواده و دیگر افرادی که عضو خانواده شما نیستند صورت گیرد، و هرگز برای اعضای خانواده خود نسبت به سایر کارمندان دیگر از مزایایی همانند پاداش، حقوق و سایر موارد دیگر تفاوت قائل نشوید. شبکه‌های فروش خانگی درباره بازاریابی شبکه‌ای چه نکاتی به ما می‌آموزند؟ چه کسی فکر می‌کرد که شبکه کابلی که به فروش محصولات اختصاص دارد، بتواند بر روی شبکه تلویزیون هم موفقیت‌آمیز باشد؟ با وجود این که بیشتر مردم از آگاهی‌های تجاری پزدانند، چه عاملی باعث می‌شود که برای دیدن برنامه‌ها وقت گذاشته و سرانجام خرید نمایند؟ ساده است، شبکه‌ها از اصول کاربردی که قرن‌هاست محصولات را به فروش رسانده، استفاده می‌نمایند. ۱-

توجه مشتری احتمالی را به خود جلب می‌نمایند. شبکه‌ها نگران زمان هستند چرا که فقط چند ثانیه‌ای برای جلب توجه تماشاگرانی که به سرعت کانالها را عوض می‌کنند تا برنامه‌ای را انتخاب کنند، فرصت دارند. ۲-

راه حل آن صفحه نمایشی جذاب است که مشتری را به هیجان آورد. ۳-

این تصاویر هزاران پیام دارند، اما در اینترنت این امر بسیار دشوار است، چرا که شما باید تتری جذاب و تصاویری شگفت‌آور برای جلب توجه مردم داشته باشید که دانلود کردن آن بسیار وقت‌گیر است در حالی که تتر در بخشی از ثانیه به روی صفحه ظاهر می‌شود کاملاً مانند

شبکه های فروش خانگی. ۲- به ایرادات مشتری پاسخ می گویند. اولین چیزی که پس از علاقمندی به محصول، توجه مشتری را جلب می کند، قیمت کالا است. حال مشتری می پرسد که آیا آن محصول اینقدر ارزش دارد و احتیاجات او را مرتفع می سازد یا خیر؟ و این همان زمانی است که فروشنده مهارت خود را نشان می دهد. • پیش از اینکه برنامه ایشان پخش شود، تحقیقات لازم را انجام داده و نیازها و سوالهای بالقوه مشتریان را می شناسند. • می دانند که هر نیاز و سوالی که نادیده گرفته شود باعث از دست دادن فروش می شود. • چنین مفهوم مشابهی را می توان به اینترنت نیز بسط داد. اگر نوشته خود را به صورتی تنظیم نمایید که مشتری فکر کند محصول عالی را به او ارائه می دهید، حتما آن را خواهد خرید. ۳- مزایای محصول خود را بیان کرده و مشخصات آن را توضیح دهید. مثلاً فروش پوشاک بسیار مورد علاقه من است. سالهاست که محصولات مشابهی فروخته می شوند، آنها می توانند هزاران هزار لباسی را که هرگز در یک فروشگاه بزرگ به فروش نمی رسد را بفروشند. • این امر را با شمردن مزایایی مثل " شما زیباتر به نظر خواهید رسید و همه از شما تعریف خواهند کرد " انجام می دهند. این عبارات توجه مشتری بالقوه را جلب می نماید، اما آنها هنوز تردید دارند چرا که می خواهند مطمئن شوند که پولشان را برای محصولی ارزشمند از دست خواهند داد. بنابراین فروشنده خواهد گفت که " این بلوز متفاوت است زیرا طرح جدیدی دارد و کاملاً برازنده شماست " و حالا خریدار دلیل کافی برای خرید کردن در اختیار دارد. • در اینترنت، این مرحله واقعا حیاتی است و مشتری باید علت خرید محصول شما را بداند و می بایست برایش تجسم نماید که استفاده از محصول شما برای وی چگونه خواهد بود. ۴- قسمت مورد علاقه من توصیه هاست. در فروشگاه شبکه ای خانگی، آنها همیشه افرادی را دارند که تماس می گیرند و علت خرید خود را توضیح می دهند تا علت خرید خودشان را توجیه نمایند. همه می خواهند از خرید خود مطمئن شوند و به همین دلیل تماس می گیرند، بنابراین فروشنده می گوید. " بله، حق با شماست و دیگران باید راهنمایی های شما را بپذیرند. • ". من این توصیه ها را دوست دارم چون مردم دلایل مختلف و جالبی برای توجیه خریدشان دارند. در حال نگارش این مطالب و گوش دادن به شبکه QVC بدم که خانمی داخل شد و علت علاقه خود به خرید از QVC و نه از فروشگاه های بزرگ را به تفصیل برای من توضیح داد. آن خانم گفت که از زمان آغاز فروش شبکه ای از QVC خرید کرده و آن را می پسندند چون برای خرید لباسهایش مجبور به بیرون رفتن از خانه نیست. این مثال نشان می دهد که شما باید توجیه کنید تا مردم دلایلی برای خریدشان بیابند. مردم میل به خرید دارند اما تا زمانی که دلیلی نداشته باشند این کار را انجام نخواهند داد. تمام این اطلاعات تنها ذره ای است از آنچه می توان از شبکه های فروش خانگی بدست آورد. پس شما هم وارد شوید.

مدیریت تنوع؛ منبع جدید مزیت رقابتی

اسماعیل شاه طهماسبی - ناهید امراللهی - ابوذر غلام عزیزاده چکیده: با همه عدم اطمینانهای موجود در مورد اتفاقات آینده، می توان در مورد تنوع نیروی کاری در آینده اطمینان داشت، به گونه ای که پیش بینی می شود نیروهای انسانی را به گونه ای وسیع، گروه های اقلیت؛ مثل زنان، مهاجران و اقلیت های نژادی و قومی تشکیل خواهند داد (Kersten, ۲۰۰۰). با این پیش فرض و با توجه بر اینکه سرزمین ایران در مقوله تنوع قومی و زبانی در جهان از نظر تنوع قومی با ۲۴ درصد همانندی، در رتبه شانزدهم است (افتخاری، ۱۳۷۹)؛ در این مقاله سعی شده با رویکردی بسیار جدید، به تنوعهای فردی در سازمان بها داده شود و قومیت به عنوان یکی از این فاکتورها و به خاطر پررنگ بودن نقش آن در تاریخ ایران و به تبع آن در سازمانهای ایرانی، بیشتر مورد نظر قرار گیرد؛ به گونه ای که بعد از تعریف مفاهیم تنوع و مدیریت تنوع و توجه به پیامدهای آن در سازمان، به بررسی قومیت در ایران و جهان و الگوهای سیاست گذاری در مورد آن پرداخته و در ادامه به الگوی مدیریت تنوع اثربخش ویلبرن (Wilborn) به عنوان الگوی مرجع در این زمینه می پردازیم. این الگو با رویکردی عملیاتی و با استفاده از داده های فردی کارکنان، شرایط تنوع فردی و

سازمانی و توجه به تنوع قومی در سازمان، به بهینه شدن ستاده‌های کارکنان و هم جهت کردن هدفهای فردی و سازمانی به ویژه در سازمانهای ایرانی، کمک می‌کند. مقدمه‌همان‌گونه که اشاره شد، تنوع در نیروی کار، یکی از محتمل‌ترین اتفاقی‌هاست که در آینده سازمان نقش خواهد داشت. این مسئله در ایران به خاطر دلایل متفاوتی، چون وجود ریشه‌های قومی فراوان، حضور گسترده زنان به عنوان اقلیت‌های کاری گذشته و نیروهای تحصیل‌کرده آینده، مهاجرت افراد بومی از روستاها به شهرهای صنعتی و شکل‌گیری ساختارهای سازمانی فرامنطقه‌ای، به صورت روشنی فراگیرتر خواهد بود؛ علاوه بر همه این مسائل یکی از الزامات توسعه در جمهوری اسلامی ایران برای تحقق سند چشم‌انداز بیست‌ساله، تکیه بر همبستگی ملی و مشارکت عمومی و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، اقلیتها و گروه‌های مختلف عنوان شده (اسلامی، ۱۳۸۵)، این هدف به گونه چشمگیری اهمیت توجه به تنوع قومی و گروه‌های اقلیت را در جامعه و به ویژه در سازمان- به عنوان یکی از موثرترین نهادهای اجتماعی در شکل‌گیری فرهنگ اجتماعی- بالا می‌برد. در این مقاله سعی بر این است که با نگاهی نو از دریچه تنوع نیروی انسانی در سازمان و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، به نهادینه شدن تفکر مدیریتی با توجه به تنوع فردی کارکنان سازمان و همراستا شدن هدفهای فردی و سازمانی به عنوان متعالی‌ترین هدف سازمان کمک شود. از این رو مفاهیمی، مانند: تنوع، مدیریت تنوع تشریح و قومیت در ایران و جهان مورد بررسی قرار گرفته، در انتها برای تفسیر الگوی نهایی در مورد مدیریت تنوع اثربخش، از الگوهای دیگری استفاده می‌شود. مبانی نظری در این بخش بیشتر به مفاهیمی مانند تنوع و مدیریت تنوع و نیز پیامدهای آن در سازمان پرداخته می‌شود و به خاطر دید قومیتی در این مقاله، مباحثی مانند تعریف قومیت و بررسی آن در ایران و جهان و نیز الگوهای سیاست‌گذاری در این زمینه، مورد بررسی قرار می‌گیرد. ۱- تنوع ۱-۱. تعریف تنوع و تاثیرهای آن در انگلیسی از تنوع (Variety) برای بیان ویژگیهایی که چیزی را از چیزهای دیگر جدا می‌کند، استفاده می‌شود. در فارسی نیز تنوع (با ریشه عربی) به معنای گونه‌گون شدن و یا بودن است که در فارسی به گوناگونی مشهور است، (صالحی امیری، ۱۳۸۵: ۴۱). از نگاه مدیریتی مشخصه‌های ایجادکننده تنوع بسیار پیچیده‌اند. لُدن و روزنر این تفاوتها را در دودسته تقسیم می‌کنند: ۱. مشخصه‌هایی که قابل کنترل نیستند و در ذات افراد هستند، مثل: جنس، سن و نژاد؛ ۲. مشخصه‌هایی که قابل کنترل اند، مثل: تجربه، درآمد و وضع تاهل. در سالهای اخیر گستردگی معنای تنوع از واژه تفاوت گذشته و بر معیارهای جدید و چالش برانگیزی دست گذاشته است. در این راستا گریکس و لو اشاره می‌کنند که تعریف تنوع باید گستره وسیع‌تری را در بر گیرد. تنوع فقط شامل: تفاوت در سن، نژاد، جنس، توانایی جسمی، نوع جنسیت، طبقه اقتصاد اجتماعی، دین، تحصیلات، منطقه اصالت و زبان نمی‌شود، بلکه باید مواردی، مانند: تفاوت در تجربه‌های زندگی، موقعیت خانوادگی، شخصیت، وظایف کاری، جایگاه سلسله مراتبی و مشخصه‌های دیگری را نیز که به جنبه فردی شکل می‌دهد، در بر گیرد. شرکت فورده تنوع را این‌گونه تعریف می‌کند: تنوع در نیروی کار شامل تمام تفاوتهایی می‌شود که هر یک از ما را یک فرد واحد می‌سازد، مثل: فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنس، تحصیلات، عقیده و تمامی تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می‌شود» (Edwin, ۲۰۰۱: ۲۶). در مورد تاثیرهای تنوع بر گروه در شرایط سازمانی، مباحث زیادی وجود دارد، اما به طور خلاصه نمای (شکل ۱) را برای این منظور می‌توان بیان کرد. ۱-۲. مدیریت تنوع شناخت مفاهیم، تنوع و توجه بیشتر به این مفهوم می‌تواند موجبات مدیریتی در خور آن را هموار سازد. به همین منظور برای مدیریت موثر کارکنان متنوع در آینده، مطالعات باید حساسیت به جنبه‌های عمومی، مثل نگرشها، ارزشها، رهیافت‌های حل مسئله را بیشتر کنند و کارهای عمومی را توسعه دهند. مدیریت تنوع، فقط در مورد مدیریت یک حساسیت شخصی و مهارت عمومی در مسیر تجربه‌های پیچیده نیست؛ بلکه یک روش قدرتمند برای ترغیب مطالعات به مفهوم‌دهی ساختارمند به چالشهای نگرش جمعی و فهم آنها به وسیله ارتباط اطلاعات جدید، با تجربه‌های شخصی است (اسمیت، ۱۳۷۷). «شواهد نشان می‌دهند که مدیریت تنوع، برعکس خیلی از برنامه‌ها که در اجرا به مذاق بسیاری خوش نمی‌آید، در سازمانها به عنوان مفهوم موفق و جذاب برای مباحثی

چون جنسیت و قومیت مورد توجه قرار گرفته است. این شرکت‌ها، برای زنها و گروه‌های اقلیت بسیار جذاب هستند؛ چرا که در محیطی که اصول مدیریت تنوع رعایت می‌شود، فرصت‌های مساوی برای همه ایجاد می‌شود. پژوهش‌های ان جی و بروکس با دانش آموزان ام بی ای انتاریو به گونه شفاف نشان داد که این برنامه می‌تواند بین ارزشهای فردی و سازمانی همگرایی ایجاد کند؛ همین پژوهشها نشان داد که بسیاری از افراد که با چنین مدیریتی کار می‌کردند، سازمان را بالاتر از شغل خود قرار می‌دادند» (منبع شماره ۹). توماس بیان می‌کند که: «به طور کلی مدیریت تنوع به توانایی شرکت در فعالیتهای استخدام، حفظ و تسهیل روابط کاری میان افراد با یک زمینه متفاوت برمی‌گردد» (Miller, et al, ۱۹۹۹). نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرهای مثبتی شده، که سازمان را به گونه داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی، به طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. این توسعه، همراه با تغییرهای کلی در وضعیت سیاسی منجر به تغییر بسیاری از قوانین دولتی نسبت به دهه گذشته شده است (منبع شماره ۹). به طور کلی به گفته میلیکن و مارتینز «تنوع به صورت یک شمشیر دو لبه ظاهر شده که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند. از طرف دیگر اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد، احتمال کلی می‌رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت هدفهای سازمانی و گروهی از بین برود» (Waters & Vang, ۲۰۰۵). البته باید اشاره کرد که قبل از مفهوم مدیریت تنوع اصطلاحات و مفاهیم دیگری برای رفع تبعیض مورد توجه بوده‌اند ولی مدیریت تنوع از چندین نظر با مفاهیم قبلی متفاوت است: الف. از یک انتقال سیستماتیک به جای تاکید یک طرفه روی جذب و انتخاب به روش‌های قبلی حمایت می‌کند؛ یعنی توجه به برنامه‌ریزی‌های سه تا چهارساله مورد نظر است که برنامه‌ریزی کارورزی گسترده روی ایجاد سیستم متمرکز و همکاری و نظارت را شامل می‌شود. ب. مدیریت تنوع، مسئله‌ای ظاهری با یک بار منفی و با فشار خارجی نیست، بلکه با بار مثبت و با یک نیروی داوطلبانه توسط بخشی از سازمان انجام می‌شود. ج. مدیریت تنوع، با حمایت اقتصادی روبه‌رو است تا با مباحث قانونی؛ چرا که سازمان را قادر خواهد ساخت در موقعیت رقابتی بازار نیروی کار، با به دست آوردن کارمندانی بهتر و نگهداری کارکنان شایسته به بهره‌وری بیشتری نائل شود. از نگاه دیگر، مدیریت تنوع یک هدف نیست که نیاز به ابزار دیگری برای رسیدن داشته باشد، بلکه خود ابزاری است که برای رسیدن به هدفهای دیگر مورد نیاز است، از همین رو اگر جذابیت مدیریت تنوع در مقابل جذابیت هدفهایی چون اثربخشی قرار بگیرد، می‌تواند مشکل‌ساز باشد. د. مدیریت تنوع یک کار همه جانبه و همه گیر است که این نکته را در تعریف آن نیز می‌توان دریافت به گونه‌ای که در تعریف تاکید دارد که هدف از آن ایجاد یک محیط مطلوب و سودمند برای همه و نبود آزار حتی برای یک نفر است (Kersten, ۲۰۰۰). اجماع عمومی دانشمندان علوم رفتاری در مدیریت تنوع بر چهار نکته اصلی است: ۱. محوریت با افرادی باشد که در جامعه به نیکی شناخته می‌شوند؛ ۲. ایجاد تغییر در رویه‌های استاندارد برای پاسخگویی به تفاوت در اصول فردی؛ ۳. عمل در راستای پیش‌برندگی کسب و کار باشد و نه فقط داشتن خواسته‌های اخلاقی و اجتماعی؛ ۴. یک عمل مدبرانه فراتر از اصلاح عدم تعادل که گرایش به تغییر فرهنگ و سیاستهای برابری اصالت طلبانه باشد. مباحث کلاسیک دو رهیافت برای مدیریت تنوع در نظر می‌گیرد: ۱. رهیافت لیبرالی که روی قضاوت اجتماعی متمرکز دارد؛ یعنی روندهای اخلاقی که با همه یکسان برخورد می‌کند. ۲. رهیافت رادیکالی که تمرکز آن بیشتر روی توزیع مناسب مزایا برای رسیدن به درآمد مساوی است (۱-۳). Bajawa & Woodall, (۲۰۰۶). مدیریت تنوع، پیامدها و چالش‌ها هر رویدادی به خودی خود دارای نتایجی است. مفهوم مدیریت تنوع نیز از این حیث مستثنی نیست. در ادامه به برخی از این پیامدها اشاره می‌کنیم. نخستین پیامد را می‌توان در اهمیت یافتن مدیریت منابع انسانی نسبت به مدیریتهای دیگر سازمان و عوامل تمایزهای انسانی، در سازمان دانست. همین امر راه را برای توجه انسانی به منابع انسانی موجود سازمان باز کرده، عامل جنسیت و قومیت را که تاکنون موجبات تبعیض و تهدید در سازمان می‌شده، به عوامل فرصت‌زای سازمان تبدیل می‌کند (منبع شماره ۹). در تصدیق این امر، (جدول ۱) نشان‌دهنده ابزار مدیریتی از نگاه مدیریت منابع انسانی است که در راستای رسیدن به نتایج

موردنظر مدیریت تنوع کمک می‌کند. دومین پیامد آن را می‌توان هجمه ناگهانی کتابها، آیین نامه‌های کارورزی، موارد تمرینی و ایجاد مشاوره‌های تنوع برای کمک به رفتار سازمان در برابر تنوع ایجادشده دانست، که همین امر هزینه زیادی را از سوی شرکت‌های صنعتی در بر داشته است، گوشه‌ای از آن را در (جدول ۲) می‌بینید. سومین نتیجه را می‌توان مزیت رقابتی آن در بیشینه شدن برگشت سرمایه انسانی دانست که همین امر خلاقیت و نوآوری، انعطاف و پویایی سازمان را موجب می‌شود. در اثبات این امر می‌توان به پژوهشهای رایت و همکارانش اشاره کرد که در آن به مقایسه نرخ بازگشت سهام سازمانهایی که در مدیریت تنوع، سرمایه‌گذاری کرده‌اند و آنهایی که این امر را انجام نداده‌اند پرداختند و دریافتند که این سازمانها هم سود قابل ملاحظه‌تری را داشته‌اند و هم در جذب و نگهداری نیروی کار هوشمند برای بقای سازمان موفقیت داشته‌اند. البته تمام این مزیتها همراه با فرایندهایی مثل افزایش تعارضهای بین فردی، مشکلات ارتباطی، بالا رفتن سطح استرس، کاهش سرعت تصمیم‌گیری و اجرا همراه است (Bajawa & Woodall, ۲۰۰۶). در مورد چالش‌های مدیریت تنوع، می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۱. تعریف کلی از تنوع: یکی از بزرگترین چالشهای مدیریت تنوع، تعریف دقیق تنوع است. ۲. عدم اطمینان از آغاز طرح تنوع: آغاز طرحهای تنوع همیشه با مقاومت نیروی کار و برخورد احساسی با آن روبه‌رو است که موجب کندشدن روند اجرا و همچنین ترس از اجرای آن می‌شود. ۳. الزام قانونی یا مزیت رقابتی: برخی اجرای مدیریت تنوع را در محدوده پاسخگویی به الزامات قانونی کافی می‌دانند، در حالی که توجه به مدیریت تنوع به عنوان ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی، می‌تواند اثرهای بیشتری را بر سازمان داشته باشد. ۴. مدیریت همگن: اداره شدن سطوح بالایی سازمان توسط افرادی با نگرش، قومیت یا ویژگیهای خاص یکسان، موجب می‌شود که حرکت و رسیدن به سمت مدیریت تنوع، با ذهنیت خارج شدن اداره سازمان از حالت همگونی همراه باشد. (Waters & Vang, ۲۰۰۵: ۱۹). ۱-۲. قومیت‌ها و ویژگی‌ها: تعریف‌ها و ویژگی‌ها تحول مفهومی قومیت (Ethnicity) امکان حمل معانی کاملاً متفاوتی را فراهم آورده که امروزه بسیار دور از ذهن می‌نماید؛ مثلاً یکی از چاپهای فرهنگ انگلیسی آکسفورد، قومیت را معادل با موهومات کفرآمیز آورده و در فرهنگ جهانی وبستر به غیر مسیحیان و غیر کلیمیان اطلاق شده است (افتخاری، ۱۳۷۸). در تعریف امروزی قومیت، ابتدا به مفهوم هویت قومی (Ethnic Identity) می‌پردازیم و سپس به تعریفهایی که از قوم و قومیت شده، اشاره می‌کنیم. در تعریف هویت قومی آمده: «مجموعه خاصی از عوامل عینی و ذهنی فرهنگی و اجتماعی و عقیدتی و نفسانی است که در یک گروه انسانی متجلی می‌شود و آن را نسبت به دیگر گروه‌ها متمایز می‌سازد؛ زیرا که این هویت باید با واقعیت همان گروه منطبق باشد» (الطائی، ۱۳۸۲: ۱۶)؛ در تعریف قوم باید گفت: «با توجه به قومیت؛ قوم یک گروه انسانی - نژادی است که از زبان و فرهنگ و روش زندگی و خواستههای گروهی ویژه‌ای، در چارچوب یک شاخه بزرگ نژادی، برخوردار است، به گونه‌ای که حتی از دیگر گروه‌های نژادی خود قابل تشخیص و تفکیک می‌شود؛ به همین دلیل گاهی همین گروه قومی به معنی گروه ملی یا معادل آن در می‌آید» (الطائی، ۱۳۸۲: ۱۵۸). با توجه به تعریفهایی که از ملیت می‌شود - جمعی از انسانها که فرهنگی عمومی و توده‌ای و سرزمینی مخصوص به خود دارند - می‌توان در تمایز و ارتباط بین ملت و قومیت باید گفت که: ۱. ملتها اغلب پدیده‌هایی مدرن‌اند؛ ۲. اقوام در تمام زمانها وجود داشته و ماندگار مانده‌اند؛ ۳. بسیاری از ملتها بر بنیاد اقوام موجود شکل گرفته و الگوی قومی ملت، امروزه به شدت تاثیر گذار است؛ ۴. ملتهایی که بنیان قومی فراگیر نداشته باشند، در قوام بخشیدن به خود آگاهی ملی و یکپارچگی ملی مشکلاتی بزرگ خواهند داشت (اسمیت، ۱۳۷۹). با توجه به همین تعریفها می‌توان مهمترین ویژگیهای یک قوم را در موارد زیر خلاصه کرد: ۱. نیاکان مشترک واقعی یا باور به نیاکانی اسطوره‌ای؛ ۲. نام مشترک؛ ۳. سرزمین مشترک؛ ۴. زبان مشترک؛ ۵. فضای مشترک زیستی؛ ۶. رسوم و آداب مشترک؛ ۷. ارزش‌های مشترک؛ ۸. احساس تعلق به یک گروه واحد (برتون، ۱۳۸۰: ۲۳۵). ۲-۲. تنوع قومی در جهان تقریباً سی و پنج سال پیش والتر کانر یادآور شد که از مجموع ۱۳۲ ملت - کشورهای جهان در آن زمان - فقط دوازده‌تای آنها به طور قطع از نظر قومی همگن بوده، بقیه کشورها با میزان متفاوت همگونی روبه‌رو بوده‌اند. علاوه بر

این تقسیمات، توجه به عوامل اصلی ایجاد کننده این پراکندگی، مثل تنوع زیستی و تنوع زبانی در یک کشور می‌تواند جالب باشد. ۲-۳. تنوع قومی در ایران اما سرزمین ایران، در مقوله تنوع قومی و زبانی در جهان با ۲۴ درصد همانندی، در رتبه شانزدهم است. بنابر نظر مستند، مسئله خلقها و ملیتها در ایران به صورت نظری، نخستین بار توسط کمونیست‌ها مطرح شد و بعدها نیز ایران شناسان شوروی ۲۹ ملیت گوناگون در ایران کشف کردند. توجه به جزئیات در این امر، بهانه‌ای بود تا تحلیلگران مدعی شوند که تنوع قومی در ایران، یک بحران است. اگر چه ایران دارای اکثریت ۶۰ درصدی فارسی زبان است؛ اما وجود شش قومیت عمده در درون این واحد ملی، می‌تواند جای تامل و بررسی داشته باشد که به این امر به طور خلاصه در (جدول ۳) اشاره شده است. ۳. الگوی مدیریت تنوع اثربخش همان گونه که در (شکل ۲) مشهود است، قومیت و تنوع فرهنگی به عنوان فاکتورهای تنوع در نظر گرفته شده است و با اضافه شدن به داده‌های فردی و قرار گرفتن در شرایط سازمانی به ستاده‌های فردی منتج می‌شوند. این الگو با توجه به مسائل قومی و فرهنگی، یکی از ایده‌آل‌ترین الگوهای قابل اجرا در سازمانهای ایرانی است. نتیجه‌گیری شاید اگر بخواهیم مهمترین هدف مدیریت منابع انسانی در سازمان را بیان کنیم، بهترین مسئله که بیانگر چنین هدفی باشد، یکی کردن جهت‌دهیهای فردی و سازمانی است. این مهم به دست نمی‌آید مگر آنکه مدیر به تفاوت‌های فردی تک تک کارکنان به چشم یک فاکتور مهم نگاه کند. هرگاه مدیر، عینکی این چنین بر چشم بزند با دنیای جدیدی در رویارویی با کارکنان خود آشنا می‌شود. یکی از این فاکتورهای تنوع نیروی انسانی که کشور ما نیز پتانسیل زیادی در آن دارد، قومیت است. بر همین اساس در این مقاله با هدف اعتلای سرمایه‌های انسانی و با استفاده از همراستا کردن هدفهای فردی و سازمانی افراد، به مفهوم و الگوی نابی روی آوردیم که بهترین ابزار برای برآورده کردن این هدف در سازمانهای ایرانی محسوب می‌شود، در این مقاله سعی بر آن شد تا مفاهیمی، چون: تنوع، مدیریت تنوع و قومیت به صورتی کاملاً مختصر تشریح شود، سپس الگویی از ویلبورن ارائه شد. این الگو به خاطر توجه به مفهوم قومیت و تنوع فرهنگی در افراد سازمان- با توجه به شرایط سازمانهای ایرانی- می‌تواند الگویی راه‌گشا در کاهش شکافهای فردی و سازمانی در مسئله هدفها باشد. به طور کلی می‌توان گفت که این الگو به خاطر توجه به عامل قومیت، یکی از اجرایی‌ترین الگوهای اثربخش در زمینه جهت‌دهی به هدفهای سازمانی و فردی، برای سازمانهای ایرانی است. منابع

۱. Kersten. Astrid, (۲۰۰۰), Diversity management. Dialogue. Dialectics and Diversity, Journal . of Organazation Change Management, Vol. ۱۳ No. ۳, pp ۲۳۵- ۲۴۸

۲. افتخاری. اصغر: ظرفیت طبیعی امنیت، فصلنامه مطالعات راهبردی، پیش شماره دوم، (۱۳۷۹). ۳. اسلامی، علیرضا: قومیت و ابعاد آن در ایران، نشریه علوم سیاسی، شماره ۳۴، ص ۲۱۱-۱۹۵، (۱۳۸۵). ۴. صالحی امیری، سید رضا: مدیریت تنوع قومی مبتنی بر سرمایه‌های اجتماعی، فصلنامه راهبرد، شماره ۴۰، ص ۳۷-۵۰، (تابستان ۱۳۸۵).

۵. Edwin. Mercy Fuawaa, (April ۲۰۰۱), Diversity Management: Successful Strategies for Implementing Diversity Plan for the ۲۱st Century, P.H.D Thsise, University of Sarasota, Florida. ۶. C.Waters, Mary and M. Vang, Zoua. October ۲۰۰۵). The challenges of immigration to race based diversity policies in the united states. The conference on the art of the state III-diversity and canada`s Future. Montebello, Quebec, Canada. ۷. Kochan, Tomas. Bezrukova, Katerina. Ely, Robin. (November ۲۰۰۲) The effect of Diversity on business performance: Report of the diversity research network

۸. اسمیت، آنتونی: منابع قومی ناسیونالیسم، فصلنامه مطالعات راهبردی، پیش شماره ۱، (۱۳۷۷).

۹. None name, (۲۰۰۶), When the rhetoric doesn't match the reality: equality and diversity

in recruitment and retention of staff, Human Resource Management International Digest, Vol ۱۴ No. ۳. pp ۲۹-۳۳. ۱۰. Miller. Gloria. E, and Rowney. Julie I.A., (۱۹۹۹), Workplace Diversity Management in a Multicultural Society, Woman in Management Review, Vol ۱۴. No ۸. pp ۳۰۷-۳۱۵. ۱۱. Bajawa. Asma, and Woodall. Jean, (۲۰۰۶), Equal Opportunity and Diversity Management Meet Downsizing: a case study in the UK airline industry, Employee Relations, Vol. ۲۸, No ۱. ۱۲. Bogaert, Sandy and Vloeberghs Daniel. (۲۰۰۵). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium, European Management Journal, Vol. ۲۳, No. ۴, pp. ۴۸۳-۴۹۳. ۱۳. Lubove, S. (۱۹۹۷, December). Damned if you do, damned if you don't. Forbes pp. ۱۲۶-۱۳۰.

۱۴. افتخاری. اصغر: ظرفیت طبیعی امنیت: مورد مطالعاتی قومیت و خشونت در ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی، شماره ۵ و ۶، ص ۶۲-۲۵، (پاییز و زمستان ۱۳۷۸). ۱۵. تاپر. ریچارد. ال، ترجمه. حسینیون. سید ابوالقاسم، جلالی. عباس، (بی سال)، قومیت، جایگاه و معنای آن در مردم‌شناسی ایران و افغانستان. فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۵۰ و ۴۹. ص ۱۷۴-۱۴۹. ۱۶. الطائی، علی: بحران هویت قومی در ایران، چاپ دوم، نشر شادگان، تهران. ۱۷. اسمیت، آنتونی دی. اسمیت، (تابستان ۱۳۷۹)، فرهنگ، اجتماع و سرزمین: سیاست قومیت و ناسیونالیسم، ترجمه قیصری، نورالله، فصلنامه مطالعات ملی، شماره ۴، ص ۲۱۱-۱۷۹. ۱۸. برتون. رولان، (۱۳۸۰)، قوم‌شناسی سیاسی، ترجمه فکوهی. ناصر، چاپ اول، نشر نیف، تهران. ۱۹. میسون، تی دیوید، قومیت و سیاست، واحد ترجمه، نشریه مطالعات راهبردی، شماره ۱ (پیش شماره)، ص ۱۴۷-۱۲۵.

۲۰. Walter Conner (۱۹۷۲), National Building or Nation Destroying?, World Politics, No. ۲۴, pp. ۳۱-۵۵. ۲۱. صباغ پور. علی اصغر: (بی سال) جهانی شدن، حاکمیت و تنوع قومی در ایران، فصلنامه مطالعات ملی. شماره ۱۱. ص ۱۶۶-۱۴۳. ۲۲. حق پناه، جعفر، (۱۳۷۸)، قومیت‌ها در ایران راهبردها و راهکارها، انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی. ۲۳. Wilborn, LaChelle Rachel. (May ۱۹۹۹). An investigation of the relationships between. diversity management training involvement with personal inputs, and personal outputs of managers in the lodging industry. Dissertation for the doctor of philosophy in hospitality and tourism management. Black sbourg, Virginia

* اسماعیل شاه طهماسبی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت در دانشگاه تربیت مدرس * ناهید امراللهی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارشناس بخش توسعه منابع انسانی استانداری یزد * ابوذر غلامعلیزاده: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت در دانشگاه تربیت مدرس تدبیر

الگوهای مناسب برای مدیریت کسب و کار

سید هادی منصوریان

واژه مدیریت از جمله واژه‌هایی بوده که در ادوار مختلف معانی گوناگونی پیدا کرده و تعابیر متفاوتی از آن شده است. گاهی معادل رفتار موجه و مدبرانه، گاهی بعنوان سودآوری و زمانی در قالب سازماندهی معنا گردیده. ولی همواره محتوای نیل به اهداف سازمانی، ملی، منطقه ای یا ورای آن در دل خود داشته است در واقع مدیریت مفهومی است بسیار پیچیده، پر معنی و ترکیبی از قابلیت‌های ذاتی، اکتسابی و نیز علمی و شهودی. رسول اکرم (ص) می فرمایند: من از فقر امتم بیم ندارم بلکه از سوء تدبیر هراس

دارم. مطالب فوق خلاصه ای از بسته های مدیریتی کاربردی که در آمریکای شمالی منتشر شده و شامل نامه، صورت جلسات، اعلامیه ها، کاربرگها، جداول و تجزیه و تحلیل ها که در صنعت و تجارت کاربرد دارد. شروع و انتخاب کسب و کار ایده کسب و کار با خود ارزیابی آغاز می شود به سوالات مندرج با صداقت و واقع بینی پاسخ دهید این کار در شناسایی فرصتهای کسب و کاری که با سلاقی- توانایی ها و خصوصیات شما تناسب دارد کمک شایانی خواهد نمود. ۱- حداقل پنج فعالیت که به آنها علاقه و مهارت دارید بنویسید. ۲- حداقل پنج فعالیت که به آنها علاقه ندارید و شایسته آن نیستید بنویسید. ۳- سه تا پنج محصول یا خدمت که در بهبود زندگی شخصی و کاری شما نقش شگرفی دارند بنویسید. ۴- عنوان شغل خود را بنویسید. ۵- پنج چیز را نام ببرید که در کار خود از آن بیشترین لذت را می برید. ۶- پنج چیز را نام ببرید که در کار خود دوست ندارید. ۷- دیگران کدام ویژگی شما را دوست دارند. ۸- برخی افراد از کدام خصلت شما گله دارند. در این میان اهداف شخصی نه تنها مسیر موفقیت را پیش روی شما ترسیم می کند بلکه باعث می شود بهترین گزینه ها را به خوبی شناسایی نمائید. فعالیت های اولیه و زمینه ساز یک کسب و کار جدید ایده کسب و کار خود را با آنالیز SWOT تحلیل کنید و نقاط ضعف و قوت خود را بعنوان یک کارآفرین شناسایی و ارزیابی کنید. همچنین مبالغ مالی خود را مورد ارزیابی و پشتیبانی مالی بالقوه خود را شناسایی کنید. در مورد ریسکهای هزینه ای تعامل کند و هزینه های شروع بکار را ارزیابی کند. مشتریان و رقبای خود را بشناسد و در مورد بازار ارزیابی کامل و جامعی داشته باشد. و اموری نظیر مشاور حقوقی، حسابدار مورد اطمینان، نوع سازمان (مثلا مالکیت کامل، مشارکت ایجاد شخصیت حقوقی و غیره)، ثبت شرکت، طرح تجاری، حساب بانکی و کارگزار بیمه جهت کسب خود انتخاب نماید. سپس بروشور و کاتالوگ و کارت ویزیت شرکت خود را طراحی و وب سایتی اینترنتی راه اندازی و آدرسهای پست الکترونیکی و ملزومات اداری و دفتری را تهیه نمائید همچنین با سازمانها و نهادهای مرتبط با کار ارتباط برقرار کنید و به یک انجمن یا سازمان مرتبط و معتبر حرفه ای بپیوندید همواره در کنار کسب سود رضایت مشتریان و مسئولیت اجتماعی خود را نیز مدنظر داشته باشید. کاربرگ انتخاب کسب و کار کاربرگ حاضر به شما کمک می کند تا کسب و کاری مناسب وضعیت و شرایط خود انتخاب نمائید توجه دقیق به کلیه جنبه های مطرح شده و تکمیل مراحل یک به یک مهم و ضروری می باشد. ۱- ایده های تجاری خود را به ترتیب علاقه از بالا به پایین جدول فهرست نمائید. ۲- با توجه به هر ایده نمره ای اختصاص دهید (شیوه نمره دهی این گونه است): ۰=هیچ ۱- کمتر از حد متوسط ۲- متوسط ۳- بالاتر از متوسط ۳- در نهایت اعداد هر سطر جدول را با هم جمع کنید این حاصل جمع برای حصول به نتایج صحیحتر و غربال کردن درست فهرست کسب و کار شما بسیار مهم است. - هر ایده ای را که مجموع امتیازی کمتر از ۱۰ دارد حذف کنید. - هر ایده ای را که نتوانسته در هر یک از قسمت ها امتیاز ۲ بدست آورد حذف کنید. - هر ایده ای را که در قسمت منحصر به فرد بودن امتیاز ۳ کسب نکرده است حذف کنید. دانش شما از کسب و کار چقدر است؟ آیا باید برای یادگیری آن وقت و پول صرف کنید. شیوه نمره دهی به این گونه است: (۰) هیچ گونه اطلاعاتی ندارم (۱) اطلاعات مختصر دارم (۲) اطلاعات صرفا محدود دارم (۳) اطلاعات کافی و مرتبط دارم تجربه شما از کسب و کار چقدر است؟ موردی است که به رغم دانش کافی در خصوص موضوع، باید در آن تجربه عملی نیز داشته باشید. (۰) هیچ تجربه ای ندارم (۱) تجربه غیر مستقیم و کم دارم (۲) تجربه محدود و اندک دارم (۳) کاملا با این کسب و کار آشنا هستم مهارت فنی از کار چقدر است؟ مهارتهای مشترک مورد نیاز ایده را نظیر روابط عمومی- توانایی با کامپیوتر و غیره را کنار بگذارید و به مهارتهای ویژه بیندیشید که در این کسب و کار نیاز دارید. (۰) هیچ مهارتی ندارم (۱) مهارت محدود و بسیار اندک دارم (۲) مهارتم در حد متوسط است (۳) مهارتم در سطح عالی است سهولت ورود به کسب و کار به دو عامل هزینه ورود و موانع رقابتی فکر کنید برای مثال یک کار خدماتی لوازم فکر کنید. (۰) زمینه مورد نظر بسیار پر تراکم و ورود به آن مشکل است. (۱) تا میزان محدود و مختصری می توان وارد آن شد. (۲) تقریبا در این وزه رقبای کوچک و بزرگ حضور دارند. (۳) برای ورود با هر ابعاد و توان مالی محدودیتی وجود ندارد. منحصر به فرد بودن الزاما به

این معنی نیست که واقعا هیچ کس دیگری این محصول یا خدمت را ارائه نمی دهد شاید به این معنا باشد که هیچ شخص دیگری این محصول یا خدمت را به نحوی که شما در نظر دارید عرضه نمی نماید. ۱) محصول یا خدمت شما بصورتی گسترده در دسترس همگان است. ۲) شرکتهای اندکی هستند که محصول یا خدمت مورد نظر را عرضه می کنند. ۳) فقط یک یا دو شرکت دیگر در این حوزه حضور دارند. ۴) هیچ شخصی یا شرکتی این محصول را عرضه نمی کند. روشهای ارتباطی بدون شک ارتباطات یک هنر است هدف نهایی تمام روشهای ارتباطی برقراری یک ارتباط مستحکم و یک به یک است همان گونه که امروزه شنیده می شود مردم در حال غرق شدن در امواج اطلاعات هستند اما کماکان تشنه دانش و فرد - که سطح بالاتری از اطلاعات است - هستند با داشتن ارتباطات آسان و موثر و منطقی کلیه موفقیت را در زندگی شخصی و شغلی خود بدست می آورید. بخش عمده ای از روشهای ارتباطی افراد با محیط و یکدیگر به شرح ذیل است: ۱- مکاتبات شامل یادداشتهای - نامه - آگهیها - مجلات - ۲- ملاقاتها - جلسات - گردهمایی ها - کنفرانسها - سخنرانیها - ۳- موارد شخصی شامل نوع لباس پوشیدن - آهنگ کلام - بو - حرکات صورت - ۴- تلفن شامل پست صوتی - موبایل - منشی تلفن - پیام کوتاه بازاریابی تلفنی - ۵- کامپیوتر و اینترنت شامل: CD - پست الکترونیک - وب سایت و غیره... ۶- تسهیلات و امکانات شامل نورپردازی دفتر - بهره گیری از رنگها - طراحی و چیدمان و دکوراسیون - ۷- سایر موارد نظیر: ورین مدار بسته - نظام پیشنهادات - سود سالیانه - مصاحبه - نظرسنجی برگزاری جلسات طوفان فکری طوفان فکری را به عبارتی ساده، فهرست نمودن تمامی نظرات یک گروه از افراد در پاسخ به یک سوال مشخص تعریف می نمایند این عبارت را اولین بار آلکس اوزبورن در سال ۱۹۳۹ که یک مدیر اجرایی تبلیغات بود بکار برد بر اساس تعریف اوزبورن طوفان فکری به معنی بکارگیری مغز و فکر افراد جهت یورش همه جانبه به مسائل و ایجاد خلاقیت برای حل آن بود یعنی هر فرد حاضر در جلسه طوفان فکری به شکلی بی پروا و متهورانه به هدف واحدی حمله می کرد خلاقیت افراد در چنین جلساتی بسیار شکوفا می گردد زیرا گروه حق ارزیابی و بحث در مورد ایده های افراد را تا زمانی که تمامی نظرات ایشان مطرح نشده باشد ندارند. یک جلسه طوفان فکری با یک سوال سوال شفاف و صریح آغاز می شود و با فهرستی از عقاید و نظرات ام و پرداخت شده پایان می پذیرد. برای ایجاد یک جلسه طوفان فکری موفق موارد زیر را رعایت نمائید: ۱- اطمینان حاصل کنید تمام افراد حاضر موضوع سوال جلسه را متوجه شده اند. ۲- چند دقیقه زمان بدهید تا پس از شروع برخی از آرا و عقاید را یادداشت کنید. ۳- جلسه را با قدم زدن در اطراف اتاق آغاز کنید به این صورت به همه حضار توجهی برابر دارید. ۴- هر چه نظرات ایده های بیشتری داشته باشید موفقتر هستید. ۵- به هیچ وجه در مورد هیچ یک از عقاید و ایده ها قضاوت نکنید. ۶- ایده ها را همان گونه که هست ثبت و ضبط کنید. برنامه ریزی و برگزاری کارآمد و موثر جلسه سالانه سهامداران جلسات و مجامع سالانه سهامداران، نقشی حیاتی در جلب اعتماد سرمایه گذاران فعلی و بالقوه در آینده ایفا می نمایند از این رو باید در برگزاری یک نشست منضبط و بی عیب و نقص دقت نظر و توجه خاصی اعمال شود فرآیند برنامه ریزی چنین جلساتی بسیار فراتر از تنها تهیه دستور جلسه و انتخاب سخنرانان خواهد بود چک لیست حاضر راهکار جامع برای طرح ریزی برگزاری موثر و موفق یک نشست سالانه سهامداران را ارائه می کند. □ کلیه اهداف را که جلسه باید به آنها دست یابد فهرست کنید. □ موضوعات ارائه مطالب خود را مشخص کنید. □ یک سند جلسه سالیانه تهیه کنید. □ تخصیص وظایف را بطور دقیق با جزئیات انجام دهید. □ سخنرانان را از پیش انتخاب کنید و توجیه کنید. □ فهرستی از سوالات تهیه کنید. □ طرحهای اقتصادی تهیه کنید. □ تمرین و تکرار کنید. □ فهرست پیگیری داشته باشید. □ اطلاعات را بدست آورید و ثبت کنید. □ یک کتابچه کنترل تهیه کنید. □ کتابچه دستور کار ایجاد کنید. □ با احترام به مدعوین ارتباطات مثبت برای بازاریابی فراهم آورید. □ مجمع سالانه را تبدیل به یک رویداد فهم رسانه ای کنید. اهداف کلان یک کسب در نگاهدراآمد بیشتر سود بیشتر کیفیت بالاتر محصول رضایت مندی مشتریان افزایش بهره وری افزایش سهم بازار محیط کار دلپذیر و کارمندان خشنود احترام به قوانین و مقررات حضور جدی در عرصه جهاناستراتژیهای محتمل برای

مدیریت کسب و کار جذب و بکارگیری نیروها: استخدام از خارج یا داخل سازمان و معیارهای استخدام ارزیابی عملکرد: بهره‌گیری از داده‌ها و ورودی منفرد یا متعدد آموزش توسعه: خرید و توسعه مهارت‌های داخل سازمان و آموزش عمومی ویژه شغل ارتباطات کارکنان و حقوق قانونی کارکنان: ارتباطات از بالا به پایین و تعامل استراتژی‌های انتخاب بازار: تمرکز به یک بخش خاص و یا پوشش کل بازار استراتژی‌های مکان‌یابی: بر اساس محصول و کاربران و رقبا تجاری استراتژی‌های ترکیبی بازاریابی محصول- قیمت گذاری- ترویج و ارائه محصول- مکان استراتژی‌های فرآیند تولید: تمرکز بر فرآیند و محصول و تکرار عملیات گذشته استراتژی‌های ظرفیت: گسترش ابعاد شرکت و استفاده بهینه از ظرفیت موجود استراتژی‌های طراحی کار: گسترش افق شغل و تدوین ویژگی‌های شغل و توجه محیط کار استراتژی‌های مدیریت تولید و عملیات: تکنیک‌های برنامه ریزی جامع- خرید و تدارکات- تعمیرات و نگهداری و مدیریت پروژه استراتژی‌های تحقیق و توسعه: تحقیق علمی بنیادی توسعه محصول و توسعه فرآیند ارزیابی فعالیت‌های اصلی (اولیه) در زنجیره ارزش پورتر حمل، انبارش و لجستیک داخل شرکت □ آیا در شرکت یک سیستم کنترل مواد و اقلام وجود دارد و آیا عملکرد این سیستم رضایت بخش است. □ مواد خام در شرکت چگونه جابه‌جا و انبار می‌شوند. □ حمل و انبارش مواد خام در شرکت تا چه میزان کارآمد است. □ آیا محصول نهایی به صورت بهنگام در زمان مقرر تحویل مشتریان می‌شود. □ آیا محصول تولیدی بصورت سالم در تعداد صحیح مقرر تحویل مشتریان می‌شود. □ آیا نحوه انبارش محصولات نهایی رضایت بخش است. عملیات □ تجهیزات و ابزار تولیدی ما در مقایسه با رقبا تا چه حد پیشرفته و کارآمد است. □ چیدمان کارخانه چگونه است. □ آیا به منظور حفظ و کنترل کیفیت و کاهش هزینه از سیستم‌های کنترل تولید مناسب بهره‌گیری می‌شود. □ آیا سطح مناسبی از اتوماسیون در فرآیندهای تولیدی بکار رفته. بازاریابی □ آیا به منظور بخش بندی بازار و دریافت نیازهای مشتریان عملیات تحقیق بازار انجام می‌پذیرد. □ آیا روش‌های تبلیغات و ترویج فروش ما نوآورانه هستند. □ آیا نیروهای فروش ما تا حد قابل توجه توانمند و شایسته هستند. □ آیا شرکت در منظر دید مشتریان تصویری مترادف با کیفیت و برتری دارند. □ سازمان ما شهرت اجتماعی مطلوب دارد. □ مشتریان تا چه حد به نام تجاری ما وفا دارند. خدمت به مشتریان □ چگونه نظرات مشتریان را برای بهبود محصولات خود جمع‌آوری می‌کنید. □ آیا شکایات مشتریان مورد بررسی قرار می‌گیرد. □ آیا کارمندان ما در مورد آموزش و خدمات به مشتری تعلیم دیده‌اند. نکاتی در خصوص تدوین طرح کسب و کار ۱- توصیف کسب و کار ۲- محصولات و خدمات ۳- بازار ۴- استراتژی بازاریابی و فروش ۵- توسعه ۶- مدیریت ۷- عملیات ۸- موارد مالی ۹- پالایش برنامه کسب و کار ۱- توصیف کسب و کار: این بخش شرح مختصر از شرکتی که تاسیس کرده‌اید یا در حال تاسیس می‌باشد، می‌پردازد شرکت شما در چه جایگاهی قرار دارد و چگونه به این موقعیت دست یافته و کسب و کار خود را در افق آینده چگونه می‌بینید. توصیف محل کسب و کار باید در برگیرنده بخش‌های زیر باشد: ۱- دورنمای کلی صنعت ۲- معرفی شرکت ۳- تاریخچه و وضعیت جاری سازمان ۴- اهداف کلان و خرد ۵- عوامل کلیدی موفقیت ۶- مالکیت شرکت ۷- استراتژی خروج از کسب و کار ۲- محصولات و خدمات: توصیف کاملی از محصولات یا خدماتی که شرکت شما ارائه می‌دهد به نمایش بگذارید از آن جا که خواننده متن ممکن است آشنایی چندانی با محصول یا خدمت شما نداشته باشد از توضیح و شرح دقیق آن در نوشته خود اطمینان حاصل کنید برای نفوذ و تاثیرپذیری بیشتر در مورد نظرات خود اندکی هیجان چاشنی کار نمائید در مورد توانایی‌های خود صادق باشید هنگامی که سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان با محصول شما آشنایی کافی پیدا کردند باید اشتیاق ایشان برای مطالعه طرح و جزئیات مرتبط با بازاریابی و مسائل مالی کاملاً برانگیخته شده باشد سعی کنید مزایای محصول و خدمت خود را از دیدگاه یک مشتری بیان کنید. ۳- بازار: در اغلب موارد موفقیت بسیاری از شرکتها به چگونگی و نحوه تدوین بخش بازار بستگی تنگاتنگ دارد که به معرفی بخش‌های فرعی این موضوع اشاره می‌کنیم: ۱- تحقیق بازار ۳- تحلیل بازار ۲- تحلیل صنعت ۴- تحلیل رقبا ۴- استراتژی بازاریابی و فروش: بخش بازاریابی و فروش طرح

تجاری شما قادر است دورنما و چشم انداز کسب و کار شما را به عرض برساند و یا آن را بکلی تخریب کند بهترین ایده ها و محصولات نیز در صورتی که نتوانید برای آنها مشتری پیدا کنید پوچ و بیهوده خواهند بود دقیق ترین پیش بینی های مالی نیز در صورتی که کسی محصول یا خدمات ما را خریداری نکند کاغذ پاره ای بی مصرف هستند، در واقع باید سرمایه گذاران را متقاعد کنید که برای محصول عرضه شده توسط شما، بازاریابی تشنه و مشتاق وجود دارد و در قسمت استراتژی بازاریابی شما بیان می کنید که حال چگونه در ساختار بازاری که توصیف نمودید قرار می گیرید و در راستای آن حرکت می کنید. تحقیق از مشتریان می تواند به روشهای ذیل انجام شود: گفتگو با مشتریان به منظور شناسایی واکنش به ایده محصول شما- تشکیل گروههای کانونی- انجام تحقیق پیمایشی از طریق پرسشهای میدانی یا پستی- اجراء نمایشی ساختگی از مفهوم محصول- داده های صادقانه و صحیح.۵- توسعه: شما باید مشخص کنید که کسب و کار خود را چگونه توسعه دهید متاسفانه این بخش در بسیاری از طرحهای تجاری به نحو ناامید کننده ای ضعیف و کم محتوا است این بخش در واقع یک نقشه راه ترسیم می کند که نشان می دهد چگونه از موقعیتی که هم اکنون دارید به جایگاه مطلوب آینده خواهید رسید.۶- مدیریت: سرمایه داران در دنیای کسب و کار اغلب بر این باورند که به سه ویژگی برای شروع موفقیت آمیز یک کسب و کار نیاز دارند. مدیریت و مدیریت و مدیریت بسیاری از آنها ادعا می کنند که به آسانی در یک شرکت دارای تیم مدیریتی قوی ولی با ایده ای متوسط سرمایه گذاری خواهد کرد. اما حاضر نیستند پول خود را به دست شرکتی که دارای بهترین ایده های تجاری است ولی تیم مدیریتی ضعیفی در اختیار دارد، بسپارند. هدف از تنظیم این بخش، متقاعد نمودن سرمایه گذاران و وام دهندگان به این موضوع است که شما یک تیم قدرتمند و زبده مدیریتی در اختیار دارید که می توانند ایده های درخشان تجاری شما را به واقعیت و ثروت تبدیل کنند این بخش جای تعارفات و شکسته نفسی نیست صادق باشید در عین حال دستاوردها و توانایی های خود را عرضه کنید و به نحوی پر رنگ ابراز نمائید و سعی کنید نقاط ضعف و کاستیهایتان کمتر جلوه کند. برای مثال اگر جوان هستید و کم تجربه، خصوصیات از قبیل: انرژی زیاد، توانایی کار سخت و اشتیاق خود را به یادگیری به رخ خواننده بکشانید و سعی کنید کم تجربگی شما کم رنگ تر شده و چندان در نظر وی اهمیت پیدا نکند و باید متقاعد شده باشند که شرکت در اختیار دستانی توانمند و شایسته قرار دارد و به نحو احسن مدیریت می شود بخشهای فرعی قابل بحث در این قسمت شامل ساختار شرکت که نحوه سازماندهی شرکت را مورد بحث قرار می دهد- تیم مدیریت شرکت که بیوگرافی و سوابق مدیران شرکت و شرح وظایف آنان را شرح می دهد نمودار سازمانی (چارت) مالکین شرکت و سهامداران- حمایت حرفه ای و مشاوره ای که نیازمند وکلا، نمایندگان، حسابداران، عاملان بیمه و بانکداران می باشد.۷- عملیات: بخش مربوط به عملیات در واقع بیان می کند که شما شرکت و کسب و کار خود را چگونه اداره می کنید و چگونه ارزش مدنظر مشتریان را به ایشان ارائه می دهید و می توان این گونه تعریف کرد کلیه فرآیندهایی که محصول یا خدمات شرکت را به بازار و مشتریان ارائه می کنند و می توانند شامل ساخت، حمل، لجستیک و تامین، سفر، چاپ و نشر، مشاوره، خدمات پس از فروش و نظایر آنها باشند عموماً حدود ۸۰٪ بودجه صرف عملیات می گردد و ۲۰٪ کارکنان در بخش عملیاتی مشغول بکارند و ۸۰٪ وقت شما صرف بررسی مشکلات و موقعیتهای مختلف عملیات شرکت می گردد. اطمینان حاصل کنید که طرح عملیات شما به شکلی دقیق با طرح بازاریابی شرکت در ارتباط است.۸- موارد مالی: بخشهای مربوط به مسائل مالی در واقع اصل کلام طرح تجاری شماست. شما تجارت برجسته ای را به گونه ای دیگر معرفی کردید، نشان دادید که در بازار به آن نیاز واقعی وجود دارد؛ نحوه عملی کردن ایده خود را عرضه کردید، شایستگی خود را برای هدایت این کسب و کار به اثبات رساندید و اکنون زمان آن فرا رسیده که نشان دهید از تمام اینها چه میزان پول و درآمد عاید افراد خواهد شد. شما باید بکشید تا بخش مالی قدرتمند و چشمگیری را به نمایش گذارید اگر نتوانید نشان دهید که ایده شما منجر به کسب درآمد و پول فراوان می گردد، سرمایه گذاران به سرعت علاقه و اشتیاق خود را به کار شما از دست خواهند داد جهت تنظیم این بخش موکدا توصیه می گردد با

ایجاد جدول زمان بندی فعالیتهای عملیاتی و توسعه طرحهای عملیات خود آغاز کنید. و از روی جدول فعالیتهای قادر خواهید بود تا جریان وجوه نقد، صورت درآمد و ترازنامه مقدماتی خود را برای مدت سه تا پنج سال پیش بینی کنید و تخمین بزنید با این کار در واقع شما طعمه را به قلاب زده اید و قلاب خود را جهت صید موفق به آب بیاندازید. ۹- پالایش برنامه کسب و کارفصول پیشین صورتی کلی و عمومی از طرح تجاری بود. این طرح باید برای انطباق با نوع کسب و کار و مخاطبان خاص دستخوش بازننگری و اصلاح گردد. موارد این بازننگری عبارتند از: الف) افزایش سرمایه (اصلاح برچسب نوع کسب و کار) ب) تکنولوژی پیشرفته و سطح بالا

راز بقای شرکت ها

نویسنده: اریه دو گاس - مترجم: دکتر علی پارسائیان

خلاصه کتاب- تلخیص: سید وحید هوشیار- دوره ی زندگی یک شرکت: در دنیای سازمانها، شرکتهای بازرگانی مانند کودک تازه متولد شده هستند. تاریخچه زندگی آنها گویای آن است که در دنیای غرب دوره ی فعالیت آنها به بیش از پانصد سال نمیرسد و این عدد درصد ناچیزی از دوره حیات تمدن بشری است. در این دوره ی کوتاه شرکت های مزبور، به سبب تولید ثروتهای مادی، شاهد موفقیت های چشمگیری بوده اند. در سالهای آینده نیز این شرکت ها بیش از پیش مورد نیاز خواهند بود، زیرا موجب بالا رفتن سطح زندگی کشورهای در حال توسعه خواهند شد. روی گرداندن از سرمایه داری و روی آوردن به جامعه ی علمی: تئوری اصلی اقتصاد بیانگر این است که همیشه سه منبع اصلی ثروت وجود داشته است: ۱) زمین و منابع طبیعی ۲) سرمایه ۳) نیروی کار. ترکیب این سه عامل موجب می شود که شرکت محصولات و خدمات مورد نیاز جامعه را تأمین کند و موجب رفاه و بهبود مادی آن گردد. در بیشتر دوران و تاریخ بشری، زمین به صورت عاملی مهم بوده که موجب موفقیت های اقتصادی شده است، کسانی که می توانستند صاحب و مالک زمین شوند در امر ایجاد ثروت نقشی قطعی و تضمین شده ایفا میکردند. اما در عصر سرمایه، ثروت از دست کسانی که صاحب و مالک زمین بودند خارج شد و به دست کسانی افتاد که می توانستند بر ثروت اعمال کنترل کنند. از آن به بعد ثروتمندان مالکان زمین نبودند بلکه آنها صاحبان سرمایه بودند. چون سرمایه به راحتی در دسترس قرار گرفت، عامل مهم تولید جابجاشد و نیروی کار نقش اصلی را در دست گرفت. ولی این جابجایی بدان معنی نبود که نیروی کار ساده نقشی اساسی و عمده را بر عهده گیرد؛ بلکه دانش، آگاهی و علم جای سرمایه را گرفت و به صورت یک عامل تولید کمیاب درآمد. ابزارها و یا راههایی برای پیش بینی: برای مدیران کار پیش بینی چندان مشکل نیست. تنها کافی است که به این پرسشها پاسخ دهند: ۱) آیا فن آوری مورد استفاده ما منسوخ می شود؟ ۲) آیا شرکت های رقیب وارد فعالیت ما می شوند؟ ۳) آیا قیمت محصولات تغییر خواهد کرد؟

پاسخ دادن مدیران به چنین سوالاتی آنها را قادر می سازد احتمال اتفاق افتادن چنین رویدادهایی را در نظر داشته باشند و آمادگی لازم جهت رویارویی با آنها را کسب کنند. شرکت های موفق: سالها پیش زمانی که جهان در آستانه بحران بزرگ نفت بود، برزیل در وضع نسبتاً خوبی به سر می برد. شرکت نفت متعلق به دولت پتروبراس بسیار آگاهانه و زیرکانه عمل کرده بود. آن شرکت به سرعت اقدام کرده بود تا مانع از قطع نفت در کشور شود. از آنجا که جریان ورود نفت ادامه داشت، صادرات کشور می توانست قیمت روزافزون نفت وارداتی را جبران کند. این شرکت بسیار موفق بود و هرکجا شرکت های دیگر باز می ماندند، این شرکت می توانست نفت مورد نیاز برای ادامه رشد اقتصاد کشور را تأمین کند. همچنین اکتشاف و استخراج، پالایش و حمل نفت در داخل برزیل، به صورت انحصاری در اختیار شرکت پتروبراس بود. مدیریت با هدف کسب سود: ظرف چند سال گذشته موضوع کاهش نیرو در شرکت ها رواج زیادی یافته است. مدیران با هزینه های ذی ربط آشنا هستند؛ هزینه های مربوط به مازاد نیرو که در شرکت

باقی می ماند، هزینه مربوط به نیروهای وفادار، و سرانجام آن گاه که شرکت یک بار دیگر رونق پیدا کند و گسترش یابد، هزینه ی مربوط به استخدام نیروهای جدید که دارای تعهد و توانایی های کمتری هستند. شرکت ها از چنین هزینه هایی آگاه هستند اما هرگاه هدف افزایش دادن بازده سرمایه باشد، به فکر کاهش دادن نیرو می افتند. در واقع، دو نوع شرکت بازرگانی وجود دارد که با توجه به هدف اصلی از هم تفکیک می شوند: گروه اول: شرکت هایی هستند که تنها با هدف تأمین منافع اقتصادی فعالیت می کنند. این شرکت ها می خواهند با به کارگیری کمترین منابع به بیشترین نتیجه دست یابند. در شرکت های سودجو دست اندرکاران برای اعضای خود هیچ نوع احساس مسئولیتی نمی کنند. همچنین افرادی که اینگونه شرکت ها را اداره می کنند در شیوه مدیریت محدودیت های بیشتری دارند و آزادی عمل چندان زیادی ندارند. تنها یک گروه کوچک از افراد شرایط آن را دارند که در زمره ((خودمانی ها)) قرار گیرند. سایر افراد فقط با این هدف گزینش و استخدام شده اند که در زمینه فعالیت های شرکت مشارکت کنند، این افراد راغبیه می دانند و تنها به سبب مهارت هایی که دارند به استخدام سازمان درآمده اند. گروه دوم: شرکت هایی هستند که با هدف تداوم بخشیدن به خود تشکیل شده اند. در اینگونه شرکت ها بازده سرمایه دارای اهمیت است، ولی مدیران مطلوبیت بخشیدن به سرمایه را به عنوان پدیده ای می پندارند که مکمل مطلوبیت بخشیدن به افراد است. این شرکت برای اینکه سودآور باشد باید فرایند های گوناگونی را مورد توجه قرار دهد، یعنی بتواند عضویت سازمان را تعریف کند، ارزش های مشترک به وجود آورد، افراد را گزینش و استخدام کند، بر توانایی های آنها بیافزاید و توانایی های بالقوه آنها را مورد ارزیابی قرار دهد. انسجام و یکپارچگی شرکت ها: انسجام و یکپارچگی نیرویی است که بدان وسیله مولکول های یک جسم در کنار یکدیگر می مانند. در یک شرکت، انسجام یا یکپارچگی بیانگر پیوستن و گرد هم آمدن کارکنان است. بدیهی است که یک شرکت دارای یک هویت مشخص و شناخته شده است، ولی کارکنان و ساختارهای فرعی درون آن دارای تنوع و گوناگونی بسیار زیادی می باشند. که البته همگی بخشی از یک کل منسجم و یکپارچه اند. مقررات خروج از شرکت: برای ادامه کار شرکت تنها در زمانی که افراد به شرکت می پیوندند، مقررات اهمیت دارد بلکه برای بازنشستگی افراد و خروج آنها از شرکت هم مقررات اهمیت دارد. برای مثال، قوانین خروج از شرکت صراحت دارد که هر عضو در زمانی مشخص بازنشست خواهد شد و در این مورد هیچ استثناء وجود ندارد. مقررات دقیق در مورد خروج از شرکت ایجاب می کند که مدیریت ذی ربط به این واقعیت توجه کند که تنها برای یک دوره زمانی محدود در آنجا خواهد ماند. رهبر سازمان نقش یک مباشر را ایفا می کند. درست به همان گونه که یک نفر رهبری شرکت را از دیگری تحویل می گیرد باید آن را به دیگری تحویل دهد. مشروعیت فرد در شرکت در گرو این است که آیا او می تواند سازمان را، از نظر سلامت در همان سطح قبلی نگه دارد یا اینکه اندکی بر سلامت آن بیافزاید. بدین گونه مقررات دقیق مربوط به خروج از شرکت در جهت منافع و خیر انسانیت تدوین و اجرا می شود. سیستم دفاعی شرکت: سلامت شرکت همواره به وسیله نیروهای داخلی و خارجی مورد حمله قرار می گیرد. این حمله ها به وسیله افراد یا گروه هایی انجام می شود که نمی خواهند جزئی از این کل شوند. وجود آنها در آنجا برای تأمین هدفهای خودشان است. افتخار آمیز بودن یا افتخار آمیز نبودن این هدف ها هیچ اهمیتی ندارد. به تازگی، این تعداد این افراد داخلی (غیر عضو) افزایش یافته است. هنگامی که شرکت تصمیم به کاهش نیرو گرفته است به بسیاری از افرادی که خود را عضو سازمان می دانستند گفته است که باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنند. امکان دارد هنوز هم تعدادی از آنها به دلایل خاصی و یا به سبب ممنوعیت قانونی در شرکت باقی بمانند و شرکت نتواند به راحتی عذر آنها را بخواهد. ولی به صورت پنهانی یا آشکار به آنها گفته شده است که از این پس نباید آینده خود را با آینده شرکت گره بزنند. هنگامی که شرکت به عده ای از اعضا می گوید که از این پس از ((ما)) نمی باشید، شرکت گروه جدیدی را به وجود می آورد که ((ما)) را ترک می کنند. اگر تعریفی که از این گروه جدید ارائه می شود بسیار دقیق باشد، شرکت در می یابد که عده بسیار اندکی از اعضاء واقعی به کل شرکت وفادار باقی مانده اند. کسانی که هنوز در زمره ما هستند

باید یقین داشته باشند که جزئی از کل به حساب می آیند. شرکت باید این موضوع را برای آنها کاملاً روشن کند که آنها می توانند روی روی عضویت و همکاری مسالمت آمیز خود با شرکت حساب کنند و مطمئن باشند که شرکت در راه پرورش دادن و توسعه بخشیدن به توانایی های بالقوه آنان از هیچ کوششی فروگذار نخواهد کرد. خرید و ادغام شرکت ها: مدیران شرکت های سودجو پیوسته در صدد خریدن و بلعیدن شرکت های دیگر بر می آیند، چنین شرکت هایی از یک سو مقدار زیادی دانش و تخصص افراد را مجانی به دست می آورند، (بدون اینکه ناگزیر باشند در خود تغییری ایجاد کنند یا تخصص هایی را بیاموزند.) و از سوی دیگر بر گستره و وسعت شرکت می افزایند، بدان امید که در این دنیای پر رقابت که همواره سر ناسازگاری دارد بر قدرت خود بیفزایند. اگر وضع کارکنان شرکت را، در چند سال اولیه خرید و ادغام شرکت ها بررسی کنیم و بخواهیم ببینیم چه نوع تجربه ای داشته اند، خواهیم دید که همانند وضع کسی است که در روز های نخستین سرماخوردگی بسر می برد. درجه حرارت سازمان بسیار بالاست، گو اینکه هوا ((تب آلود)) باشد. دست اندر کاران دچار درد سر های زیادی می باشند، چنین احساس می شود که شرکت بزرگتر نمی تواند به صورت کامل شرکت کوچکتر را ((هضم)) کند. در واقع برای نپذیرفتن و رد کردن خواست های شرکت بزرگ تر از همه ساز و کارها استفاده می شود. چهار یا پنج سال نخست پس از خرید و ادغام شاهد جابجایی بسیار زیاد افرادی هستیم که به واحد های شرکت مربوطه وارد یا خارج می شوند. از نظر زیست شناسی، ادغام یا خرید یک شرکت به معنی ورود موجودات، هسته های فعال، عقیده ها، نظرها و ارزش های جدید (خارجی) به سازمان میزبان یا خریدار است. اگر شرکتی درصدد برآید شرکت دیگری را، که از نظر وسعت، ۲۵ درصد خودش است، بخرد، در آن صورت نیروهایی برابر با ۲۵ درصد جمعیت موجود در شرکت، به آن وارد خواهند شد. شرکتی که شرکت دیگر را به وسعت ۵۰ درصد خود بخرد، در واقع تازه واردها ۵۰ درصد خواهند بود و هریک از این دو واحد یا دو شرکت، پذیرای ۵۰ درصد جمعیت جدید می شود. پس از یک ادغام، در داخل شرکت دو قبیله با بی اعتمادی به هم نگاه می کنند، مدت ها پس از ادغام، هنوز هم ارزش های مربوط به پیش از ادغام رایج است و بر سیاست های پرسنلی اثر می گذارد و هریک از گروه ها (که به شرکت دیگری تعلق داشته است) با نگاهی بدبینانه و از روی بی اعتمادی به اقدامات و حرکت های مربوط به سیاست های پرسنلی نگاه می کنند. درون سازمان ادغام شده، قبیله ها کماکان خود را واحد یا سازمانی جداگانه می پندارند. اگر کسی به سبب ادغام شرکت ها به شرکت دیگری برود، او را به عنوان یک خارجی به حساب می آورند. اعتمادی که به او می نمایند کمتر از چیزی است که به افراد متعلق به نهاد یا سازمان خود دارند. اهمیت پول در شرکت ها: در یک شرکت زنده و فعال باید به پول توجه زیادی کرد. هر فرد بازرگان خوب می داند که پول جذابیت های زیادی دارد و می تواند نقش های بسیار مهمی را در شرکت ایفا کند. پول نوعی وسیله است که شرکت می تواند بدان وسیله به منابع دست یابد (و بدان وسیله حقوق و پاداش کارکنان و بازده سهامداران را پرداخت نماید.) همچنین می تواند در راه تکامل بخشیدن به شرکت نقشی مهم را ایفا کند. شرکت توسط پول می تواند منابع و زمان لازم را خریداری نماید و بدان وسیله با سرعت بیشتری سیر تکاملی را پیماید. گذشته از این کسانی که به شرکت به عنوان دستگاه یا سیستمی برای کسب پول نگاه می کنند، می توانند با توجه به مقدار پولی که شرکت (نسبت به شرکت های رقیب) به دست می آورد، میزان موفقیت آن را در پیمودن سیر تکاملی، اندازه گیری نمایند. آنچه اهمیت بیشتری دارد این است که موفقیت کارآفرینان معمولاً بر حسب مقدار پولی که می توانند ایجاد نمایند اندازه گیری می شود، چه این پول به صورت کل درآمد یا فروش شرکت باشد و چه به صورت بازده سرمایه که به مالکان شرکت و سرمایه گذاران تعلق می گیرد. اگر مقدار پول به عنوان نخستین معیار برای سنجش موفقیت شرکت باشد، در آن صورت آشکار است که هیچ شرکتی نمی تواند به مقدار کافی و مورد نظر پول نقد دست یابد. ولی؛ آیا تنها نقشی که پول می تواند ایفا کند همین است؟ آیا وجود مقدار بیش از حد پول نمی تواند منجر به رشد و توسعه ناموزون شود؟ آیا اگر مقدار بسیار کمی پول در شرکت بماند احتمال بقای شرکت کاهش نخواهد یافت؟ جمله آخر بلافاصله مورد تأیید بسیاری از افراد قرار می

گیرد: توضیح ناموزون پول می تواند آینده و حیات شرکت را به مخاطره بیندازد. دیک آیانز)) Dick Onions ((، مدیر و عضو صندوق بارینگ ونچر)) (Baring Venture)) که یک شرکت تضامنی در جامعه سلطنتی هلند بود در سال ۱۹۹۴ در لندن در این باره صحبت کرد و مثالی ارائه نمود. او گفت: که صندوق یاد شده در دهه گذشته در بیش از دوست شرکت تازه تأسیس سرمایه گذاری کرده بود. که از این تعداد تنها چهل شرکت شاهد توسعه پایدار بودند و توانستند سود آور گردند. از صد و شصت شرکت باقی مانده، چهل شرکت ور شکست شدند و صد و بیست شرکت باقیمانده هر کدام به یکی از سه سرنوشت زیر دچار شدند: ۱) یک شرکت بزرگ آنها را خرید. ۲) در شرکت رقیب ادغام شدند. ۳) کوچک و کوچک تر شدند و به صورت شرکتی که متعلق به گروهی از چند مدیر است درآمدند. به صورت گذرا اگرچه برخی از آنها ادامه حیات دادند، ولی نتوانستند به صورت سازمان یا شرکتی در آیند که با هدفی مشخص تأسیس شده بود. آقای آیانز برای شناخت نرخ بالای مرگ و میر این شرکت های تازه تأسیس و نیز برای شناخت عواملی که موجب موفقیت تعداد اندکی از این شرکت ها شده است، تصمیم گرفت ده شرکت تازه تأسیس و موفق را با ده شرکت مشابه و ناموفق مقایسه نماید. او به این نتیجه رسید که بازاریابی، تعیین جایگاه استراتژیک و فرایند تولید (توسعه بخشیدن به محصول) از اهمیت بالایی برخوردار است؛ ولی این عوامل تحت الشعاع مجموعه دیگری از عوامل قرار می گرفتند. با توجه به شیوه ای که آنها منابع خود را اداره می کردند بقای شرکت تضمین می شد و یا موجودیت شرکت به خطر می افتاد. فرایند تأمین مالی شرکت: آقای آیانز که شرکت های تازه تأسیس و رو به رشد را مورد مطالعه و بررسی قرار می داد، به این نتیجه رسید که فرایند تأمین مالی می تواند همانند ((یک فرماندار)) عمل کند و جریان ورودی نقدی را تنظیم نماید که بدان وسیله، به صورت غیر مستقیم، آهنگ رشد شرکت را تعدیل می نماید. شرکت، علاوه بر وجوه نقدی که خودش تولید می کند، از سه راه دیگر می تواند تأمین مالی نماید: شرکت می تواند وام بگیرد. آن می تواند در ازای انتشار سهام از سایر سازمان ها و افراد، سرمایه سهامی تأمین نماید. یا حتی می تواند از ترکیبی از هر دو روش استفاده کند. مدیریت از طریق گرفتن وام می تواند درصد بیشتری از سهام را در اختیار داشته باشد (در واقع کمال مطلوب این است که بتواند صد درصد سهام را مالک شود). از این رو، از طریق اعمال کنترل به وسیله مالک، مدیریت می تواند از حقوق، پاداش، بازنشستگی و سرانجام از سود سهام بیشتری برخوردار شود و هیچ مبلغی از این پول را به سهام داران یا اعضای هیأت مدیره ندهد. گرفتن وام: چنین به نظر می رسد که برای ایجاد و تأسیس یک شرکت این راهی معقول باشد، یعنی از بانک بخواهند که پول در اختیار بنیانگذاران شرکت قرار دهد، آنها بهره ها را پرداخت کنند و تمام ارزش افزوده در مرکز دایره داخلی در اختیار بنیانگذاران و مؤسسان قرار گیرد. از سوی دیگر با پول قرضی، شرکت محدودیت کمتری دارد و می تواند در نخستین سال های تأسیس به فعالیت های گوناگونی دست بزنند. ولی به نتیجه هایی توجه کنید که آیانز و همکارانش در مرحله عمل به آنها رسیدند: کارآفرینان با وام های سنگین، هزینه های بسیار زیاد و عملکرد ضعیف به شدت به پول هایی وابسته می شوند که سهامداران تهیه کرده اند. نه شرکت از هر ده شرکت ناموفق به میزان زیادی به وام های کوتاه مدت وابسته بودند. پنج شرکت، از این ده شرکت پول را از به اصطلاح ((دوستان)) گرفته بودند. در ده شرکت موفق تصویری متفاوت ارائه می شد. سرانجام همه آنها به صورت شرکت های موفق بین المللی درآمدند. هشت شرکت از این ده شرکت هیچ گاه وام نگرفتند. آنها همیشه بدون قرض بودند. دو شرکت از این ده شرکت وام هایی گرفته بودند که فقط بتوانند نیاز های کوتاه مدت خود را تأمین کنند. در زمانی که تحقیق انجام می شد آنها همه بدهی های خود را پرداخت کرده بودند. سیر تکاملی شرکت: پیمودن سیر تکاملی فرایندی است که شرکت بدان وسیله توسعه می یابد و مدیرانی که خود را با این آهنگ همگام نمایند می توانند بر ((سرعت)) و ((ابزار و وسایلی)) که سیر تکاملی را به وجود می آورند، اثر بگذارد. تقریباً هر مدیری، با توجه به متوسط دوره فعالیت خود برای تأمین مالی محافظه کارانه عمل کرده بود. اگر چه هیچ شرکتی بدون قرض نبود، ولی همه مدیران شرکت ها درباره گرفتن وام و سرمایه دقت زیادی می نمودند. خلاصه کلام اینکه آنها ارزش موجود بودن پول در گاو صندوق را می

دانستند. در آغاز، شاید چنین به نظر برسد که چنین اقدامی موجب کند شدن آهنگ رشد شود، زیرا شرکت نمی‌تواند از محل فعالیت‌های خود وجوه لازم را تأمین نماید. از دیدگاه نظری هر شرکتی در هر مرحله از رشد که بخواهد وام بگیرد هیچ محدودیتی ندارد. یک چنین شرکتی این اختیار را دارد که تنها به ذخایر موجود یا عرضه سهام اکتفا نکند و می‌تواند از محل سرمایه‌گذاری دیگران در شرکت استفاده نماید. تردیدی نیست که شرکت می‌تواند تحول ایجاد کند و به نتیجه‌های آنی و بسیار چشمگیر دست یابد و چه بسا که این تغییر اثر بخش تر واقع شود. ولی رشد از راه گرفتن وام یا ادغام و خریدن شرکت‌های دیگر از آن جهت مخاطره آمیز است که قید و بند‌هایی در پی دارد. در یک مقطع زمان، آونگ از مسیر خود خارج می‌شود. شرکتی که بخواهد بر اساس قرارداد‌های وام فعالیت کند، بسیاری از آزادی‌ها و اختیارات خود را از دست می‌دهد، ولی وجود ((پول نقد)) در گاوصندوق به شرکت آزادی عمل و اختیارات می‌دهد. اگر شرکت قرض بگیرد، عنان اختیار خود را از دست می‌دهد. اگر شرکتی تصمیم بگیرد که بار بیمودن سیر تکاملی از چنین فرمولی استفاده کند، سیاست مالی محافظه کارانه می‌تواند بسیار مفید واقع شود و حتی ضروری گردد. پول به عنوان معیار تعیین موفقیت شرکت: در یک شرکت سودجو یعنی شرکتی که موجودیت آن برای به حداکثر رسانیدن سود و ارزش دارایی‌هاست، معیار تعیین موفقیت شرکت بسیار روشن می‌باشد. هر قدر شرکت رشد بیشتری کند، دارایی‌های بیشتری بدست می‌آورد. در این فرایند هر قدر منابع کمتری به مصرف برسد، سود بیشتری به دست می‌آید. بدین گونه اندیشه یا مکتب فکری مدیریت بازرگانی به گونه‌ای در می‌آید که موفقیت را بر حسب مقادیر کمی می‌سنجد، یعنی به حداکثر رسانیدن کل درآمد، سهم بازار، ارزش سهم یا وجوه به دست آمده. چنین شرکتی می‌کوشد نام خود را در فهرست شرکت‌های منتخب ((تایمز مالی)) یا ((فورچون)) بگنجانند و این کار تنها در سایه رشد بیشتر میسر خواهد گشت. چنین شاخص‌هایی در مفهوم شرکتی گنجانده می‌شود که به صورت یک دستگاه تولید پول در می‌آید. مدیریت دستگاه‌های پول ساز بسیار آرامش بخش و تسکین دهنده است. این مدیریت باعث می‌شود که شرکت احساس نماید حسابگر است و امور را کنترل می‌نماید. ولی یک شرکت سالم میزان موفقیت خود را بر حسب پول یا سود تعیین نمی‌کند. برای مثال، تحقیقی را که کالینز و پراس انجام دادند به هیچ مدرکی دست نیافتند که معیارهای اقتصادی (مانند هزینه‌های اندک بازاریابی، به کارگیری پیشرفته‌ترین تکنولوژی یا داشتن بیشترین ارزش افزوده) به عنوان معیار یا شاخص موفقیت مورد توجه قرار گرفته باشد. حتی ((به حد اکثر رسانیدن سود و اولویت بخشیدن به آن)) در رده‌های بسیار پایین هدف‌های این شرکت‌ها قرار داشت. ویلیام استرن هشتاد سال پیش نوشته بود که فرایند تبدیل توانایی‌های بالقوه یک موجود زنده به توانایی‌های بالفعل بزرگترین عاملی است که موجب رشد و پیشرفت می‌گردد. پول به عنوان عاملی برای ابراز وجود شرکت: بیشتر دستور العمل‌ها یا بخشنامه‌های شرکت بیانگر تکلیفی است که دیروز انجام شده و مربوط به اقداماتی است که قبل از دیروز، در مورد مسأله‌های گذشته انجام گرفته است، بنابراین، قانون مزبور با واقعیت‌های کنونی فاصله بسیار زیادی دارد. برای مثال، بین شیوه‌ای که بانک‌ها پنجاه سال پیش عمل می‌نمودند و رفتاری که امروز با مشتریان در مانده خود می‌کنند، تفاوت بسیاری است، ملی قوانین ورشکستگی درست همانند اقداماتی است که بانک‌ها بیش از نیم قرن پیش به اجرا در می‌آوردند. و باز مسأله بدتر وجود قوانین رایج در مورد نقش‌هایی است که مدیران ارائه می‌کنند و نیز نگرش‌های اجتماعی است که این نقش‌ها را تأیید می‌نماید. قوانین شرکت‌ها در بسیاری از کشور های غربی بیانگر این است که سرمایه‌گذار، به عنوان تأمین کننده سرمایه و مالک دارایی‌ها، دارای قدرت برتر می‌باشد: قدرتی که می‌تواند در مورد حیات و مرگ شرکت تصمیم‌نهایی را بگیرد. فرض بر این است که مدیران موضوع به کارگیری سرمایه و استفاده بهینه از آن را در اولویت قرار می‌دهند و اگر غیر از این بیاندیشند و یا عمل کنند مسئول خسارت‌های ذی ربط خواهند بود. ولی این قوانین که بیشترین اولویت را به حقوق سهامداران می‌دهد، براساس این فرض قرار دارد که عنصر یا عامل انسانی نوعی دارایی سرمایه‌ای به حساب می‌آید. در نتیجه، آنگاه که مدیران تمام فکر و توجه خود را معطوف شیوه‌هایی می‌کنند که

بتوان به بهترین شکل ممکن از دارایی‌های سرمایه‌ای کنونی استفاده کرد، در واقع دارند عمر شرکت خود را کوتاه می‌کنند. این یکی از معماهای بزرگ امروز است. مقامات اجرایی و مدیران عامل کنونی که دارای افکاری روشن باشند، این موضوع را به خوبی درک می‌کنند. آنها به ارزش واقعی جامعه پی می‌برند و می‌کوشند که اعتماد متقابل به وجود آورند. امکان دارد به هنگام بحث از مسیر خارج شوند، و آنگاه که می‌گویند صبح روز بعد باید با عده‌ای از تحلیل‌گران مالی گفتگو نمایند یا در جلسه مشاوران شرکت مشارکت نمایند، چنین قوانینی را نقض می‌کنند. به بیان دیگر، آنها بین دو تیغه قیچی (امر لازم الاجرا) قرار می‌گیرند. از یک سو، واقعیت‌های خارجی که به وسیله این قانون به وجود می‌آید، و از سوی دیگر، نیازهای داخلی و اعمال مدیریت آگاهانه (به عنوان مهم‌ترین عامل). بسیاری از مدیران شرکت‌ها در حضور همگان مطلبی را می‌گویند، ولی در داخل شرکت با واقعیت دیگری روبرو می‌شوند. شکل‌های نوینی از مدیریت در شرکت‌های زنده و فعال: سهامداران سرمایه شرکت را تأمین می‌کنند، بانک‌ها هم پول‌هایی را در اختیار شرکت قرار می‌دهند (هرد تأمین‌کننده مالی شرکت هستند). از نظر حقوقی و قانونی آنها دارای دو موضع متفاوت هستند و پاداش‌های متفاوتی دریافت می‌کنند. سهام‌داران بجای دریافت بهره، سود تقسیمی دریافت می‌نمایند و می‌توانند سهام خود را، با کسب سود یا تحمل زیان، بفروشند. اگرچه آنها به صورت رسمی ((مالک)) شرکت هستند، ولی از دیدگاه شرکت، نقش عملی آنها تنها عرضه پول است. آنها در ازاء کسب مالکیت به شرکت پول می‌دهند. طبق قوانین کنونی، از دیدگاه یک ((شرکت سودجو)) نقش عرضه‌کننده پول این است که شرکت باید تنها او را به عنوان مالک شرکت بشناسد. بعد از همه این حرف‌ها، یک شرکت سودجو در محیطی به سر می‌برد که سرمایه حرف آخر را می‌زند، مهم‌ترین دارایی به حساب می‌آید و سهام‌داران عرضه‌کننده مهم‌ترین ارقام دارایی می‌باشند. در یک شرکت سودجو مدیران می‌دانند که موفقیت آنان در گرو نشان دادن نتیجه‌هاست (و باید این کار با سرعت زیادی انجام شود). همچنین آنها خوب می‌دانند که سهام‌داران یا سایر نیروهای خارجی (مقصود از نیروهای خارجی تدوین‌کنندگان قوانین و سیاست‌ها می‌باشند) نمی‌توانند آشکارا و در حضور همگان درباره سرمایه‌گذاری‌های مجدد جهت گسترش دادن شرکت درباره توانایی‌های بلند مدت شرکت یا ایجاد یک منبع نقد جهت کسب آزادی عمل (برای پیمودن سیر تکاملی) آزادانه و بی‌پروا صحبت کنند. آنها نمی‌توانند به راحتی بگویند: ((توجه بفرمایید، ما افت و خیزهای زیادی خواهیم داشت ولی در ده یا بیست سال آینده شما به بازدهی‌هایی دست می‌یابید که بسی بیشتر از چیزی است که امروز از شرکت انتظار دارید یا می‌توانید از آن برداشت کنید)). حتی اگر برخی از سهام‌داران احساس همدردی کنند، باز هم شرکت از نظر قانونی آسیب‌پذیر خواهد بود. مسأله بسیار وحشتناک این است که شرکت مزبور در های خود را بر روی گرگ‌هایی باز کند که می‌خواهند با تمام توان آن را از پا درآورند. بسیاری از کسانی که سرمایه‌گذاری می‌کنند، علاقه‌چندان زیادی به آینده‌های بلند مدت ندارند. آنها به ارزش‌های کنونی ارجح می‌نهند. عامل تنزیل (تعیین ارزش فعلی دارایی‌هایی که بیست سال بعد به دست می‌آید) به اندازه‌ای بالاست که ارزش فعلی بازدهی‌هایی که بیست سال بعد به دست می‌آید بسیار ناچیز خواهد شد. ولی یک شرکت زنده و فعال نمی‌تواند با سهامداران خود چنین رابطه‌ای داشته باشد. از نظر یک شرکت زنده و فعال، این عرضه‌کنندگان پول همانند سایر گروه‌های ذی‌نفع هستند که در محیط خارج قرار دارند، مانند اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهام‌داران، سازمان‌های دولتی محلی و جامعه‌ای که در محیط شرکت قرار دارد. همه این‌ها به عنوان نیروهای مهمی به حساب می‌آیند که در محیط شرکت قرار دارند شرکت باید خود را با آنها هماهنگ نماید. ولی آنها عضو شرکت نمی‌باشند. آنها جزئی از ((شخصیت یا هویت)) شرکت را تشکیل نمی‌دهند. الزاما به نفع شرکت نیست که تابع دیدگاه‌های آنها باشد یا از آنها فرمانبرداری نماید. شرکت باید به صورت دائم با عوامل موجود در محیط خارجی (از اجزای اصلی تشکیل‌دهنده شرکت به حساب می‌آیند) گفت و گو داشته باشد. بدبختانه، در سیستم کنونی، به ندرت امکان دارد که چنین گفت و گو‌هایی صورت گیرد. طبق عرف و برحسب سنت سهام‌داران با مدیران گفت و گو نمی‌

کنند. حتی هنگامی که شرکتی درصدد بلعیدن شرکت دیگری بر می آید، مالک جدید پنجاه و یک درصد سهام، با مدیران رژیم قدیمی گفت و گوی چندان زیادی نمی کند. به صورتی بسیار ساده، مالک جدید به شرکت وارد می شود و دستور می دهد. پنجاه و یک درصد سهام دارای قدرت قانونی است و هویت یا شخصیت شرکت نمی تواند در برابر این قدرت قانونی قد علم کند. بعد از همه این حرف ها، دستور دهنده جدید عضو شرکت قدیمی نبوده است. او هیچگاه به این رود خانه پا نگذاشته است. در این شرکت او هیچ نقشی نداشته و هیچ نوع اعتماد متقابل را به وجود نیاورده است. تحت چنین شرایطی، بسیاری از مدیران ارشد درصدد بر می آیند که یک شرکت زنده و فعال را به یک شرکت سودجو تبدیل نمایند. آنها آگاهانه و از روی قصد درصدد تخریب و از بین بردن آن بر نمی آیند. آنها پس از رویارویی با این زمینه معما گونه تمام سعی خود را می نمایند. هنگامی که سهام داران و سازمان های قانون گذاری مستقر در خارج از سازمان درباره نتیجه کار مدیران ارشد پرسشی را مطرح می کنند، به هیچ وجه درباره تلاش هایی نیست که باید برای بهبود ((جامعه کاری)) انجام شود. آنها درباره رونق آینده شرکت و دوره های بلند مدت هیچ پرسشی را مطرح نمی کنند. آنها می پرسند: ((بازده سرمایه ای که شما بکار برده اید چیست؟)) ، ((آیا فکر نمی کنید بیش از حد سرمایه گذاری کرده اید؟)) ، ((میزان تولید یا بهره وری شما چقدر است؟)) در بسیاری از موارد از آنجا که سهام داران با مدیران به عنوان اعضای یک سازمان هیچ نوع ارتباطی برقرار نمی کنند، هر قدر توان دارند تلاش می کنند که بازده دارایی ها هرچه سریعتر به دست آید و این کار به قیمت از دست دادن توسعه و پیشرفت بلند مدت شرکت تمام خواهد شد. شاید تغییر دادن چنین وضعی خارج از توان هر شرکت منحصر به فردی باشد. در هیچ شرکتی رابطه بین سهام دار مدیریت مشخص نمی شود، ولی چنین رابطه ای ریشه در قانون دارد. این قانون، از نظر تاریخی و ترکیب زمانی، دچار نوعی اشتباه یا اشکال شده است. این دستور العمل یا تکلیفی است که دیروز اعلان شده ولی مربوط به پیش از جنگ جهانی دوم می باشد، یعنی آنگاه که منابع کمیاب به توجه خاص نیاز داشت و تمام توجه مدیریت صرف کاری می شد که بتوان از آن منابع کمیاب نهایت استفاده را برد. در ظرف این پنجاه سال، نسبت به زمان گذشته، سرمایه بسیار کمیاب تر شده است. گذشته از این، ویژگی های عرضه کنندگان سرمایه تغییر کرده است. رابطه بین فرد (کسی که پس انداز اولیه می نماید) و سازمان بازرگانی (سازمانی که سرانجام این سرمایه پس انداز شده را می گیرد تا برای ایجاد ثروت خودش از آن استفاده کند) نسبت به نیم قرن قبل تغییرات زیادی کرده و بسیار غیر مستقیم تر شده است. امروز سازمان های بزرگ، مانند بانک ها و صندوق های بازنشستگی در زمره عمده سهم دار شرکت ها هستند و با قدرت های زیادی که دارند در پی تأمین منافع خود می باشند. امکان دارد این منافع با منافع شرکتی که آنها سهام دار آن می باشند، در تضاد باشد. شرکتها بزرگترین محمل حفظ و بقای جمعیت در حال انفجار دنیا تلقی می شوند، زیرا با عرضه کالاها و خدمات لازم، زندگی متمدن کنونی را به وجود آورده اند. طی سالهایی که در پیش است حضور فعال شرکت ها، بیش از پیش مورد نیاز خواهد بود، چرا که موجب بالا رفتن سطح زندگی می شوند. ناشر و صاحب امتیاز: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو داخلی (سایکو) صحافی: سپیدار حروفچینی لیتو گرافی و چاپ: آیین تعداد: ۳۰۰۰ نسخه چاپ اول: ۱۳۸۸

مدار فرصت

سامرند داودی

چکیده: موضوع رقابت و مزیت های رقابتی، دیدگاهی است که امروزه با نگاه شرکتها عجین شده است. دیدگاهی چالش برانگیز که در زمینه های مختلف مدیران را در واکنش به عوامل محیطی بویژه عقب نماندن از رقیب به خود مشغول می دارد. در این مقاله کوشیده شده تا با طرح دیدگاهی نو، بینشی تحت عنوان «مدار فرصت» ارائه گردد،

بینشی که می تواند در ادبیات مدیریتی مورد بحث و موشکافی قرار گرفته و در صورت یافتن جایگاهی مطمئن، جایگزین

دیدگاه‌های محض رقابتی شده و ضمن نزدیک ساختن شرکتها به یکدیگر، بستر مناسبی را جهت توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی، ارجحیت بخشیدن به مسئولیتهای اجتماعی بنگاه، رعایت مسایل اخلاقی، حفاظت از محیط زیست و سایر مصادیق مورد علاقه‌ی آنان فراهم نماید. مقدمه: در تعریف مزیت رقابتی دیدگاهی چالش برانگیز توجه ما را به خود جلب می‌کند: «آنچه موجب برتری جستن و پیشی گرفتن شرکتها از یکدیگر می‌شود» اگر خوب بنگریم، درمی‌یابیم که سالهای متمادی است، ذهنیت خود را با تعریف مذکور شکل داده‌ایم. بنابراین خواسته یا ناخواسته بایستی به تجزیه و تحلیل شرایط محیطی پردازیم و بسته به موضوع ضمن بهره‌گیری از تصمیم‌های دارای ساختار یا بدون ساختار بصورت کوتاه مدت نیز که شده برکسی اطمینان تکیه بزنیم. ما همواره با شرکت‌هایی روبرو هستیم که در پی کسب مزیت‌های رقابتی هستند و این مزیت‌ها آنقدر مهمند که بودجه‌های هنگفتی را صرف عقب‌نماندن از چرخه‌ی رقابت می‌کنیم. این چرخه پایانی ندارد. همیشه چشم انتظار کنش‌ها و واکنشهای یکدیگر جهت تداوم رقابتی خستگی‌ناپذیر با شرکت رقیب هستیم اتا‌ق‌های ایده و فکر را از سرمایه‌های انسانی می‌آکنیم و اگر به پایان کتاب مدیریت نیز رسیده باشیم با شعار «کوچک زیباست» یا گام‌گذاری در عرصه‌ی «مهندسی مجدد» دیگر بار ریسمان رقابت را به سوی خود می‌کشیم تا بازم برتر بمانیم و تمایز را تجربه کنیم.

تغییر نگرش آنچه مهم است، ماندگاری، بقا و توسعه‌ای است که در رقابت با رقیب جستجو می‌کنیم. این نگرش همیشه با ما است. او رقیب است و برتری جویی حق ما، برای اطمینان بیشتر واژه‌ی مسلم (پذیرفته شده) را نیز به آن می‌افزاییم. اما این رقابت نفس‌گیر همیشه دغدغه‌آفرین است. فردا و پس فردا ما دوبارگی دغدغه‌ی دیروز و پریروز است، چون آموخته‌ایم زندگی مبارزه برای بقا است؛ اما مفهوم راستین توسعه و ماندگاری را گم کرده‌ایم گویا ساخته شده‌ایم که همیشه مضطرب و مترصد برتری جویی دیگران باشیم و غرق در ابعاد رقابت بمانیم.

نشستهای مدیریتی ما آکنده از تشویش و نگرانی است: «شرکت رقیب موفق به تولید فلان محصول با کیفیتی دوچندان شده است، مشتریان روز به روز از ما دورتر می‌شوند و اگر زودتر نجنیم بازار هدف را از دست خواهیم داد...» در چنین شرایطی چنانکه معتقد به گروه‌های کاری یا فعالیت تیمی باشیم. ساعتها بصورت آشکار یا پنهان با همدیگر می‌نشینیم و با ایده‌ها کلنجار می‌رویم و دست آخر دیدگاههای طرح شده را به گوش هیات مدیره یا مدیرعامل می‌رسانیم. چه بسا گروه یا تیمی در کار نیست. بلکه مدیر یا مدیران ارشد با برگزاری نشستهای بحران تصمیم می‌گیرند... در هر صورت تمامی تراوشات فکری ما حول محور «رقابت» است. رقابتی که برای ما تداعی گر چنین نگرشی است: «چکنیم تا عقب نمانیم؟» اگر هم منصف باشیم در کار رقیب کارشکنی نمی‌کنیم و دنبال ایده‌ای نو برای رقابت می‌رویم. و این درست و پنج‌نم نرم کردن هـا بصورتی خسرتگی ناپذیر ادامه می‌یابد

مگر اینکه در میانه‌ی راه بپذیریم که دیگر توانمندی ادامه رقابت را نداریم. برآستی ما چه می‌خواهیم؟ استراتژی ما برای رسیدن به هدف چیست؟ آیا علت وجودی ما صرف درگیر ساختن اندیشه با واژگان رقابتی است؟ این تمایزخواهی آنها به تنهایی تا کجا است؟ آیا نمی‌توان با اتخاذ یک استراتژی نرم و جایگزینی عملی واژه‌ها «رقابت» را تحت الشعاع ایده‌ای نو قرارداد و جور دیگر اندیشید؟ در پاسخ، به کار بست «بینش فرصت‌آفرینی بجای مزیت رقابتی» در قالب «مدار فرصت» که ادبیات مدیریت را به چالش خواهد کشید اشاره می‌کنیم

سازی مزیت‌های رقابتی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. اگر محیط متلاطم است. اگر واکنش «فرصت‌سازان» برق آسا است. نباید انتظار داشت، بهره‌گیری از دیدگاههای رقابتی و تکاپو در جهت کسب مزیت‌های آن، به هر شکل ممکن کارساز باشد. ما بعنوان یک شرکت فرصت‌ساز باید بتوانیم در شرایط نامطمئن محیطی نیز نه تنها گلیم خود را از آب بکشیم بلکه در کشیدن گلیم

دیگران نیز از آب همکاری و مشارکت داشته باشیم. تفکر استراتژیک؛ طرف تجاری ما را نیز در یک نگاه مشارکتی و هدفمند بعنوان فرصت آفرین می بیند. برای نمونه اگر شرکت کوکا کولا در خارج کشور (که برندش از سوی پیسی کولا مورد بی مهری قرار گرفت) در یک کمپین تبلیغاتی؛ دو برند پیسی کولا- و کوکا کولا- را کنار هم می چید و با یک استراتژی نرم در پرتو بینش فرصت آفرینی، در مقابل دوربین هر دو برند را در یک لیوان می ریخت و با لبخند می نوشید آیا این اقدام تأثیری باور نکردنی در بیش افزایی دیدگاههای انسانی و افزایش سودآوری هر دو برند ایفا نمی کرد؟

شهروند، با برنامه ریزی قبلی یا حتی غیرمنتظره، برای نام تجاری (برند) یکدیگر تبلیغ کنند، چنین اقدامی نه تنها دستیابی به فرصت ها (که دربرگیرنده مزیت های مورد انتظار نیز می باشد) را تسهیل می کند بلکه موجبات ارتقاء انگیزه و بالتبع افزایش کیفیت محصولات دو برند را در تعامل با بازار فراهم می سازد. موضوعی که مخاطبین هدف بشدت نیازمند آن می باشند. درنگرشی دیگر وقتی نشریات داخلی شرکت فروشگاههای زنجیره ای اتکا مصاحبه های صورت گرفته با روسای فروشگاههای فرصت ساز را بچاپ می رسانند، این موضوع می تواند آغاز خوبی برای بینش فرصت آفرینی «در قالب مدار فرصت» تلقی شود. با این توضیح که مدار فرصت به مفهوم نادیده گرفتن موضوع «رقابت مثبت» از کتاب مدیریت نیست. بلکه هدف اتخاذ بینشی نو با بهره گیری از تفکر استراتژیک و دیدگاهی منطقی در جهت نیل به هدف می باشد. منتها نطفه ی رقابت در محیط اینبار با مفهوم فرصت آفرینی انعقاد یافته و به آرامی در کتاب مدیریت می نشیند و ایجاب می کند ادبیات مدیریتی در این زمینه بازنگری شود. در مدار فرصت؛ بینش فرصت آفرینی وقتی با مزیت رقابتی هم پوشانی خواهد داشت که در بطن خویش امکان دگرگونی دیدگاه فرصت گیر (طرف تجاری) را نیز طراحی نماید و با بهره گیری از قانون پلاتینه حرکت کند. اینجا طرفین در مداری از فرصت «حیطه فرصت مدار» قرار می گیرند. اگر هم فرصت گیر، فرصت سوزی را پیشه ساخت، فرصت آفرین شایسته نیست، چنین پدیده ای را به فال نیک گرفته و تسهیلگر سقوط فرصت سوز باشد. بلکه باید بکوشد ضمن بهره گیری از نواندیشی، فرصت سوز را به بازشناسی فرصتها ترغیب نماید.

در چنین حالتی فرصت سوز (که قبلا- او را رقیب می دانستیم و اکنون بعنوان شخصی حقوقی می بینیم که از فرصتهای ایجاد شده توسط فرصت آفرین استفاده نمی کند و به ضرر خود و حتی جامعه می سوزاند) ترغیب خواهد شد تا از سکون و قیود خودنهاده خارج شده و دیگر بار در مدار فرصت قرار گیرد. آنهم از طریق اتخاذ بینشی نو تحت عنوان «بینش فرصت آفرینی یا مدار فرصت» فراموش نکنیم اثربخشی چنین بینشی (بویژه در الگوی آمیبی) نقش چشمگیری را در پذیرش مسئولیت های اجتماعی بنگاه، رعایت مسایل اخلاقی، و حفاظت از محیط زیست (که بشدت مورد عنایت انجمن هایی چون مدیریت سبز ایران است) ایفا خواهد کرد و عملا- موجب خواهد شد؛ فرصت سازان با پیوستن به «حلقه های ارتباطی» جهت کارشناسی موضوعات مورد علاقه و مبتلابه گرد هم آمده و دست کم در امور اجتماعی افکار عمومی را متوجه تعامل سازنده با یکدیگر کنند.

نتیجه:

سال ۲۰۱۱ سال زایش و انتشار نگرش فرصت سازی بجای رقابت و سال ۲۰۱۲ سرآغازی بر تثبیت بینش مدار فرصت در نگاه استراتژیست های جهانی است. استراتژیست هایی فهیم که جهان بینی خود را نه بر اساس کسب مزیت های رقابتی بلکه بر اساس فرصت آفرینی توسعه می بخشند. بینشی که ضمن ارج نهادن به ذینفع پروری صرفا در پی برتری جستن برای خود نیست و با توجه به رفتار فرصت گیر در اندیشه ی تعامل و توسعه ی با او نیز هست. اگر هم فرصت سوزی در میان بود اتاق های فکر ماوایی امن برای همیاری و بازآفرینی دیدگاه فرصت گیر خواهند بود. سازمانها برتری را در فرصت آفرینی خواهند نگرست و با حفاظتی همه جانبه از محیط زیست به شعار و عمل توامان خواهند اندیشید

۱- «مدار فرصت» توضیح مدار (از سمت راست): فرصت ساز (رنگ زرد) به سوی فرصت گیر (رنگ قرمز) نزدیک می شود؛ هردو به سمت راست می چرخند ۲- فرصت گیر بدلیل فرصت سوزی و نداشتن بینش فرصت آفرینی، صرفاً بعنوان رقیب به فرصت ساز نگاه می کند و از شکل اصلی خود (دایره) خارج شده و ناقص می چرخد

۳- فرصت ساز و فرصت گیر بهم نزدیک شده و در موضوعات مبتلابه یا مورد علاقه تعامل و همکاری می کنند (مثل اداره یک فروشگاه توسط دو شرکت)

۴- فرصت گیر با بهره گیری از بینش فرصت آفرینی به فرصت ساز نزدیک می شود. فرصت ساز و فرصت گیر به سوی همدیگر میچرخند.

۵- این تعامل بسته به بزرگی و کوچکی فرصت ساز و فرصت گیر می تواند به یکپارچگی مدیریتی فرصت ساز و فرصت گیر بینجامد و فرصت آفرینی تازه ای را تجربه کند. نکته اول: نوک پیکانها نشانه ی مسیر چرخش در مدار فرصت است، با این توضیح که در شکل سوم هرچند لایه ی هسته ی مرکزی (دربخش طراحی ایده) و لایه تعامل کننده آن دو به سوی هم گرایش دارند لکن گردش فرصت آفرین و فرصت گیر در مسیر محیطی (سمت راست) همچنان ادامه دارد. نکته دوم: تمامی این رویدادها داخل دایره بزرگتری بنام محیط صورت می گیرد. محیط ایستا نیست.

سامرند داودی- ۹/۱۲/۸۹ منابع و مآخذ: ۱- ریچارد ال. دفت، مبانی تئوری و طراحی سازمان، (ترجمه ی دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی)، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۸۲- مطالب کلاسی ارائه شده از سوی دکتر قاضی طباطبایی در مبحث تئوری سازمان (اندازه، عدم اطمینان محیطی، تصمیم گیری سازمانی) استاد سومین دوره مدیریت منابع انسانی کارشناسی در سطح ارشد سازمان مدیریت صنعتی کشور

۳- دیدگاه اینجانب سامرند داودی (نظریه مدار فرصت) دانشجوی سومین دوره کارشناسی در سطح ارشد مدیریت منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی کشور.

سه دیدگاه رهبران تجاری چین

هو تسا عسکری نسب

بزرگ ترین رهبران فلسفه تائوئیسم عمیقا به ارتباط بین (بین و یانگ) مثبت و منفی (مفهوم یگانگی متضادها) ایمان دارند. مدیران عامل موفق چینی نیز به تاثیر حضور چرخه بین و یانگ در آینده شرکتها معتقدند. مدیران عامل شرکت های چینی که اکثرا از طبقه پایین و محروم جامعه هستند بیش از سی سال است در دنیایی که به سرعت در حال تغییر و پیشرفت می باشد نقش اصلی را به عهده دارند. اخیرا ۱۵ تن از مدیران ارشد شرکت های چینی در مصاحبه ای به نکات فراوان و مفیدی که برای غربی ها نیز سودمند است اشاره کرده اند. چینی ها توانایی خاصی در گسترش طرز فکر و دیدگاه خود دارند و دارای سه دیدگاه هستند. ۱. ساختار دوباره: چینی ها از واژه ای برای تجارت استفاده می کنند که شامل دو کلمه می باشد و به معنی «ایجاد معنای جدید» است. طبق نظر مدیرانی که با آنها مصاحبه شد تجارت با دیدن آنچه که هست و می تواند باشد آغاز می شود. در آینه چه تصویری از خودم می بینم و چطور ممکن است این تصویر را به طور متفاوتی بینم و در مورد چه مسائلی اطلاع ندارم؟ چنین سوال هایی به مدیران کمک می کند تا دائما در حال ساخت و تفسیر مجدد آنچه باشند که در اصل و درون مسائل وجود دارد. آنها به بیان احساسات و نقاط قوت خود می پردازند و شیوه های تجاری جدیدی را مطرح می کنند مدیر عامل یک شرکت نساجی مفهوم موفقیت را به نحو

دیگری عنوان کرد و رقابت را به همکاری تبدیل کرد. او می‌گوید: «در محیطی که رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ای وجود داشت شروع به ایجاد روابط و حتی معرفی مشتریان به رقبا کردم. از یک زاویه به نظر می‌رسد که این کار شبیه خودکشی شغلی است، اما این کار فرصت‌های بیشتری به همراه داشت. متوجه شدم که صرف مشهور بودن شرکت در صنعت داخلی منسوجات کافی نیست. ما باید یک نام تجاری بین‌المللی را در منطقه رواج می‌دادیم تا نهایتاً نه تنها بازار چین بلکه بازار جهانی را از آن خود می‌کردیم.» ۲. سبقت‌جستن: بزرگ‌ترین رهبران فلسفه تائوئیسم عمیقاً به ارتباط بین (یین و یانگ) مثبت و منفی (مفهوم یگانگی متضادها) ایمان دارند. مدیران عامل موفق چینی نیز به تاثیر حضور چرخه یین و یانگ در آینده شرکت‌ها معتقدند. آنها در جست‌وجوی درس عبرت از تاریخ و تجارب دیگران هستند و در این فکرند اگر تصویر غیرمنتظره‌ای را در آینه ببینند چه اتفاقی می‌افتد؟ به این ترتیب نه در پیروزی احساس خوشنودی می‌کنند و نه در شکست احساس ناامیدی. به مسائلی فراتر از موفقیت و شکست لحظه کنونی فکر می‌کنند و در نتیجه شخصیت انعطاف‌پذیری دارند و اتفاقات را آن‌گونه که هست می‌پذیرند و مقاومتی نمی‌کنند ریس امور مالی شرکتی در چین به توضیح این مطلب می‌پردازد که چگونه داشتن طرز تفکر عالی به موفقیت سازمان‌ها کمک می‌کند. او اغلب در ارتباط با مصیبت و شکست افراد موفق مطالعه می‌کند با اینکه شرکتش هیچ‌گونه نشانه‌ای از خطر قریب‌الوقوع را نشان نمی‌دهد، همواره خود را در حال دست و پنجه نرم کردن با بحران تصور می‌کند و می‌گوید: «هنگامی که شبکه پیش‌بینی آب‌وهوا اعلام می‌کند که امروز هوا آفتابی خواهد بود از خودم می‌پرسم که آیا برای یک توفان سهمگین در ظرف ۵ دقیقه دیگر آماده هستم؟ روزانه ۷۰ درصد از زمانم را صرف برنامه‌ریزی برای آینده می‌کنم.» او از آنجایی که خود را در موقعیت‌های دشوار تصور می‌کند ارتباط‌های ضعیف در دنیای تجارت را شناسایی می‌کند و به پیش‌بینی مشکلات و ارائه راه حل می‌پردازد. ۳. گوش دادن. زمانی که رهبران به دقت به سخنان افراد دیگر گوش می‌دهند به ایجاد اعتماد و احترام متقابل کمک کرده فضایی برای نوآوری به وجود می‌آورند پیشرفت و تغییر می‌کنند. بعضی از مدیران عامل می‌پرسند: چه تفاوتی بین آن تصویری که من در آینه از خود می‌بینم با آنچه که اطرافیان مشاهده می‌کنند وجود دارد؟ چنین رهبرانی با پشتکار فراوان به دنبال اختلاف‌ها و ایده‌های اشتباه هستند و از آنها چشم‌پوشی نمی‌کنند. طی چند دهه گذشته شرایط اجتماعی و فرهنگی در چین جهت سرمایه‌گذاری‌های خصوصی به شدت خصمانه بود سودآوری خلاف مکتب فلسفی و اخلاقی «کانفوشین» بود. مالکان شرکت‌های خصوصی از وجهه خوبی برخوردار نبودند بانک‌ها به دلیل عدم اعتماد به شرکت‌های تجاری خصوصی حاضر به واگذاری وام نبودند. مصرف‌کنندگان به کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده از سوی شرکت‌های جدید اعتماد نداشتند به همین علت است که در حال حاضر یکی از مدیران عامل می‌گوید: اگر تنها به حرف سهامداران در شرکت‌ها گوش کنید در زمینه هیچ تجارتی موفق نمی‌شوید رهبران چینی روابط نزدیکی را با سهامداران از طریق گوش دادن به مسائل حرفه‌ای و شخصی آنها برقرار کرده‌اند و با گذشت زمان به طور موفقیت‌آمیزی تعصب فرهنگی غالب را در هم شکستند «تانگ تایزونگ» (امپراتور سلسله تانگ) یکی از محبوب‌ترین رهبران چین در گفته معروف خود می‌گوید: «با داشتن آینه برنزی فرد متوجه می‌شود تا چه حد آراسته است با آگاهی از تاریخ متوجه موفقیت و شکست یک ملت می‌شوید و با حضور مردم به درست یا اشتباه بودن کارتان پی می‌برید.» «تانگ» ۱۴ قرن پیش به اهمیت آینده‌نگری در موفقیت رهبری اشاره کرد که هنوز هم لازمه موفقیت مدیریت به شمار می‌رود. با داشتن روحیه‌ای همچون «تانگ» می‌توان دوباره سازی و پیشرفت کرد و به چالش‌های اصلاحی جهت به وجود آوردن فرصت‌ها گوش داد و در مواجهه با آینده‌ای نامعلوم پیشتاز بود. منبع: Forbes

بسته بندی های صادراتی ، فرصت یا تهدید

مقدمه: کشور ایران در حوزه اقتصاد مرحله زیست گذرانی را پشت سر نهاده و جهش ورود به مرحله صنعتی شدن (اقتصاد چند قطبی) را آغاز نموده که توأمآ رفتار آنلاین اجتماع، مسائل جمعیت شناختی و روانشناختی را در بر می گیرد. بازاریابی جهانی شامل فرآیند تمرکز منابع و اهداف شرکتها روی فرصتها و نیازهای محیطی است. اگرچه اصول بازاریابی فراگیر است ولی بازارها و مشتریان متفاوتند به این معنی که هر کشور و هر شخصی منحصر به فرد و بیانگر این واقعیت که همیشه نمی توان تجربه یکسانی را در همه جوامع اقتصادی بکار برد و اینجاست که اصول سه گانه بازاریابی یعنی خلاقیت، تمایز و نوآوری بیشتر از قبل احساس می گردد. بسیاری از بازاریابان بسته بندی (packaging) را همراه با عناصر دیگر آمیخته بازاریابی یعنی قیمت، کالا، مکان و تبلیغات پیشبردی بعنوان پنجمین (p) می دانند بسته بندی مناسب انگیزه لازم برای تولید را به تولید کنندگان داده و تاحدودی آنان را در مقابل رقبای مقلد حفظ و در نهایت تنوع و حق انتخاب بیشتری را برای مشتری فراهم می نماید. بسته بندی به نوعی یک فرصت اشتغال و یک کمک کننده مهم جهت کارآیی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و اثر بخشی صادرات بمنظور انتقال پیام به خریدار بشمار می رود. طراحی مناسب بسته بندی برای مصرف کننده راحتی و برای تولید کننده ارزش تبلیغاتی و سود را دنبال دارد. عوامل مختلفی به استفاده روزافزون از بسته بندی بعنوان ابزار بازاریابی کمک می نمایند از جمله سلف سرویس در فروشگاه های بزرگ، آسایش خرید (دسترسی و اعتمادپذیری) برای مصرف کننده، ایجاد تصویر ذهنی نسبت به شرکت و نام تجاری و فرصتی برای نوآوری. برای یک تولید کننده محصول صادراتی اولین مرحله تعیین مفهوم بسته بندی است که تعیین می کند بسته بندی اساساً باید چگونه بوده، برای یک کالای خاص چه کاری را انجام دهد، آیا هدف اصلی بسته بندی مراقبت از محصول و یا معرفی روش جدید و نوآورانه توزیع محتواست و یا اینکه وظیفه انتقال پیامی درباره کالا یا شرکت را بعهده دارد و یا هدف دیگری داشته است؟ پس از تعیین مفهوم بسته بندی باید دیگر ارکان بسته بندی نظیر اندازه، شکل، مواد اولیه مصرفی و رنگ را مدنظر قرار گرفته و با هم همخوانی داشته و در نهایت آزمونهای قبل از فروش محصول صورت پذیرد. انجام آزمون واسطه باهدف اطمینان از دارا بودن جذابیت کافی در مواجهه و انتخاب محصول و همچنین آزمون مصرف کننده با این هدف که اطمینان حاصل شود عکس العمل مصرف کننده نسبت به بسته بندی مثبت و مساعد است یا خیر انجام می گیرد و بسی جای تامل دارد که استفاده از این آزمونها را در کشورمان کمتر شاهد بوده ایم. مدیریت فروش مطلوب برای سلامتی سیستم اقتصادی کشورها ضروری است و موفقیت فروش حضوری اثر مستقیمی بر موفقیت کلی بازاریابی شرکت دارد و بعبارتی مدیریت فروش حضوری را می توان قلب مدیریت بازاریابی نامید. با عنایت به اینکه در عصر حاضر مرحله معرفی محصول به بازارهای جهانی را پشت سر گذارده و بهترین شیوه ورود به بازاریابی ناشناخته صادرات غیر مستقیم می باشد که در مقایسه با سایر روشها ریسک کمتری را به دنبال دارد و از سوی دیگر فروش حضوری مستلزم ایجاد هزینه برای شرکت است، لذا از عوامل قابل توجه در بازاریابی بمنظور پر کردن خلاء تاثیر فروشندگان شخصی شرکت، تقویت ظاهر مناسب بسته بندی و سورتینگ مطابق با استانداردهای جهانی (ISO) بعنوان عامل بصری بازاریابی محصول می باشد. از بسته بندی بعنوان فروشنده خاموش یاد می شود و در اکثر آگهی ها قسمت عمده هزینه ها صرف رساندن پیام به افرادی می شود که در حقیقت مشتری بالقوه نیستند که با تقویت ظاهر بسته بندی تا حدودی این مشکل مرتفع خواهد شد برای تبلیغ کنندگان مفهوم مواجهه گزینشی از جذابیت بالایی برخوردار است و معمولاً اولین موضوعی که در مواجهه حضوری مصرف کننده با کالا در ذهن تجزیه و تحلیل می کند، شکل بسته بندی است بطوری که گفته می شود بسته بندی مناسب می تواند اثر بخشی یک آگهی تبلیغاتی ۵ ثانیه ای را در ذهن مصرف کنند تداعی نماید. بسته بندی یکی از عوامل موثر انگیزشی در رشد جوامع صادراتی بوده که علاوه بر گیرایی به نوعی نقش شناسنامه ای کالا را بعهده دارد جذابیت کالا باید به نحوی باشد که تقلید از آن دشوار باشد از کشورهای توانمند در طراحی ظاهری محصول بعنوان نمونه از ایتالیا می توانیم نام ببریم. درج اطلاعات کامل محصول روی بسته بندی، ظاهر جذاب، راحتی حمل و نقل، انبارداری و شرایط اقلیمی، سهولت باز شدن و

کاربرد محصول از ویژگیهای یک بسته بندی مناسب می باشد. همانطور که بسته بندی هزینه زاست، از سویی دیگر موجب ایجاد ارزش افزوده در محصول می گردد که می تواند تا حدودی هزینه های مذکور را تعدیل نماید. بسته بندی عضوی از زنجیره ارزش یک شرکت می باشد که در نهایت به افزایش ارزش نهایی شرکت کمک می کند بنحوی که همبستگی مثبت معناداری بین کیفیت برتر کالا و بازده سرمایه گذاری (ROI) آن شرکت بوجود می آید. لازم بذکر است که این ارتقاء کیفی در صنعت بسته بندی تا یک نقطه مشخصی جایز بوده و از آن نقطه به بعد چیزی جز اتلاف هزینه و از بین بردن فلسفه تولید آن کالا را نخواهد داشت. پیرو این موضوع، استراتژی قیمت گذاری بر مبنای ارزش و نیز قیمت گذاری پرستیژی برای محصولات آن شرکت کاربرد دارد. که این نوع قیمت گذاری راهکاری برای توسعه فعالیت صادرکنندگانی است که تمایلی به تخصیص هزینه در حوزه بسته بندی محصولاتشان ندارند. پدیده غیر اخلاقی دامپینگ که امروزه گریبان گیر تجارت بین المللی شده است در صنایع بسته بندی نیز نفوذ داشته بنحوی که کشور عامل جهت نفوذ در بازارها و گاهی لطمه به رقبا هزینه های بالایی را جهت بسته بندی شکل و جذاب محصولی خاص صرف نموده ولو اینکه محصول مورد نظر ارزش کیفی و کاربرد بهینه را نداشته باشد بطوری که شاخصه ای منفی را در نقطه سر به سر بوجود آورده و بصورت زیرکانه خریداران را دچار خطای کلیشه ای نماید. بسته بندی مختص کالا است و فعالیتهای ترغیبی درخصوص بسته بندیهای صادراتی با هدف بازاریابی تبدیلی محصولات صادراتی حائز اهمیت است امروزه صاحبان بسیاری از کارخانجات و واحدهای تولیدی با علم به اینکه شناخت ویژگیهای رفتاری و روانشناختی مصرف کنندگان در بسته بندی و سورتنینگ مناسب امری ضروریست و علی رغم ارتباط نزدیک ایشان با تکنیک های جدید (به جهت مسافرت به نقاط مختلف دنیا و شرکت در سمینارهای تخصصی) برخوردی غیر مسئولانه در فرآیند بسته بندیهای صادراتی داشته و متعاقباً شاهد آن بودیم که بسیاری از محصولات تولیدی مطابق با استاندارد داخلی مورد پذیرش جوامع فرامرزی نبوده و صدور آنها بر مبنای یک استراتژی همگانی زیانبار و نیاز به یک بازاریابی احیایی دارد. از سویی دیگر بسیاری از تولید کنندگان همچنان دچار خطای اسنادی بوده بطوری که رکود اقتصادی را تنها عامل نزول و ناتوانی در صادرات محصولاتشان عنوان می کنند غافل از اینکه بسیاری از ابزارهای ترغیبی فروش از جمله بسته بندی را در اختیار دارند. متخصصان صنعت بسته بندی می بایست با بکارگیری پتانسیل های موجود، طراحی را براساس تجزیه و تحلیل نیازهای مصرف کننده و به دنبال آن بررسی امکان پذیری اقتصادی و فنی مورد توجه قرار دهند. با عنایت به اینکه امروزه جهت خروج از جمود اقتصادی صادرات به ضرورتی اجتناب ناپذیر مبدل گشته است، نفوذ در بازارهای جهانی بمنظور افزایش فروش و سود نیازمند استفاده از اصول بازاریابی داخلی به انضمام دقت و تیزبینی می باشد. ایجاد یک تصویر ذهنی قدرتمند از صادرات مستلزم ابداع، نوآوری و پشتکار فراوان بوده و با توجه به اینکه مصرف کنندگان تمایل به حفظ یک سطح بهینه تحریک را دارند، لذا ضرورت تمرکز بر ظاهر بسته بندی (مطابق با کیفیت و مرتبط با کاربرد محصول) الزامیست. نحوه بسته بندی و لباس یک کالا می تواند مبین جایگاه محصول (مقرون به صرفه بودن، قابلیت اعتماد، دوام و سایر ویژگیهای مرسوم) در بازار باشد. جایگاه یابی (positioning) از مصادیق مدیریتی انگیزشی (PERMS) می باشد و در واقع با طراحی و بسته بندی مناسب، نوعی کدگذاری در فرآیند انتقال پیام و نوعی وفاداری در مصرف کننده ایجاد کرده و می توان برای هر کالا یک مدل ارتباطی منحصر به فرد را تعیین و بکارگیری نمود. انتخاب محصول توسط مصرف کنندگان تا حدود زیادی براساس ارزشهای نمادین، عادات، ذائقه و فرهنگ مصرف صورت می گیرد تا جایی که براند و رنگ نیز در زمره آن می باشد و این موضوع باید همواره از چشم تولید کنندگان دور نماند. بسته بندی برگ برنده نهایی در بازار فروش بوده و برای بهنگام نگه داشتن بسته بندی می بایست تغییراتی جزئی اما دائمی در آن ایجاد نمود. روانشناسی رنگها نیز یکی از موضوعات مرتبط با موضوع قابل بحث می باشد چه بسا رنگهای متفاوت در کشورهای مختلف ممکن است معانی و تعابیر مثبت و منفی زیادی را از بعد فرهنگ مصرف آن جامعه در برداشته باشد طوری که شاهد آن بوده ایم محصولی با کیفیت عالی و بسته بندی مناسب ولی

رنگ آمیزی مغایر با فرهنگ مصرف بازار هدف، نتوانسته بازار داری نماید. از دیگر موارد حائز اهمیت در فرهنگ مصرف جوامع، شکل ظاهری و سهولت کاربرد می باشد بنحوی که با توجه به وجود هزینه های بسته بندی و عدم اعمال سلیقه از سوی تولید کننده، محصولات بصورت فله صادر شده و در کشور ثانی مطابق فرهنگ مصرف بسته بندی و با براند آن کشور صادر گردیده است و به اصطلاح بازاری خاکستری را بوجود آورده اند. صحت این موضوع در زمینه صادرات مواد غذایی مشهود است. بنابر این شرکت های بسته بندی بمنظور کاهش تعارضات فرهنگی باید بطور دائم با الگوهای رفتاری، فرهنگی و اجتماعی مشتریان و مصرف کنندگان بازارهای گوناگون آشنا بوده تا ضمن رعایت اصول بسته بندی سبز (استفاده بهینه از زمان مواد و هزینه) بتوانند بیش از رقبا محصولاتی مناسب و مطلوب برای هر یک از گروههای خاص فرهنگی فراهم آورند. بستر سازی در این خصوص جهت قربابت با بازارهای جهانی نیازمند یک استراتژی مستمر و بادوام است. حائز اهمیت اینکه علی رغم تدوین و جمع آوری طرحهای توجیهی و نظریه های غنی ارائه شده از جانب صاحب نظران، حمایتی مشهود و ضمانت اجرایی کافی از سوی سازمانهای ذیربط در این خصوص صورت نگرفته و اغلب به کمیت طرحهای ارائه شده توجه و بصورت فراگیر نقطه شروعی جهت عملیاتی نمودن طرحهای مذکور به چشم نمی خورد. امید است واحدهای تولیدی داخلی به مجموعه هایی چابک در جهت افزایش توانایی و کامیابی در بازارهای جهانی متغیر و در حال دگرگونی گام برداشته بنحوی که در بازارهایی با طیف گسترده محصولات و

الگوهای عمرهای کوتاه سودآور و سفارشهای فردی و اختیاری را با تنوع هر چه بیشتر تولید و صادر نمایند. پیشنهادات:-

ایجاد و تخصیص یارانه از سوی دولت به تولید کنندگان جهت دسترسی به مواد اولیه درجه یک و ماشین آلات پیشرفته بسته بندی با قیمتی مناسب. - الزام واحدهای تولیدی به جذب و بکارگیری کارشناس صنایع تبدیلی و بسته بندی بمنظور بررسی و تایید کیفیت انطباق محصول که به نوعی در زمینه رفع مشکلات اشتغال نیز اثربخشی را بهمراه دارد الزام واحدهای تولیدی به مستند سازی هر واحد در امر بسته بندی کالاها پیرو اجرایی نمودن طرح کدینگ کالا. - آموزش و توجیه هیات های تجاری اعزامی به کشورهای هدف جهت تخصصی شدن هر چه بیشتر بازاریابی و الزام حضور کارشناس رفتار مصرف کننده در تیم مذکور. - برگزاری دوره های آموزشی بسته بندی زمانبندی شده مطابق با استانداردهای جهانی (EEC) بمنظور فرهنگ سازی، افزایش سطح مهارت و دانش فنی افراد همگام با تکنولوژی روز دنیا. - برگزاری هر چه بیشتر سمینارهای تخصصی بسته بندی و تعامل با دانش آموختگان دانشگاهی بصورت مستمر و هدفمند. - تشویق و ترغیب واحدهای برتر در صنایع تبدیلی و بسته بندی و همچنین تقویت کلینیک های تخصصی در سازمان توسعه تجارت. - تمرکز بر رعایت مقررات استانداردهای اجباری بسته بندی ویژه کالاهای تولیدی صادراتی. - ایجاد خوشه های تخصصی صنعت بسته بندی در شهرستانها در مقیاسهای کوچک جهت سهولت دسترسی تولید کنندگان محلی، ارتباط و مشاوره. منابع و ماخذ: ۱- اصول بازاریابی فیلیپ کاتلر- گری آسترانگ (ترجمه بهمن فروزنده ۱۳۸۵) ۲- سیستم های کاربردی خرید، دکتر مرتضی فرجی (۱۳۸۰) ۳- رفتار مصرف کننده جان مینور (ترجمه دکتر صالح اردستانی ۱۳۸۶) ۴- مدیریت بازارهای جهانی دکتر مهدی زری باف (۱۳۸۲)

منبع: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت

www.SYSTEM.parsiblog.com

دست اندازهای مدیریت واردات

زورار پرمه

بحث کاهش قیمت تمام شده یکی از مهمترین متغیرهای تأثیرگذار بر بهبود توان رقابت پذیری صادرات و همچنین مدیریت واردات در کشور است. اما پیشبرد این برنامه ها نیازمند همکاری و هماهنگی دستگاههای اجرایی و قانونگذاری است. درخصوص

راهکارهای اجرایی کاهش قیمت تمام شده، ستادی ویژه در وزارت بازرگانی تشکیل شد. این ستاد جلساتی با دستگاه‌های اجرایی و بخش خصوصی برگزار کرده و راهکارهای مناسبی در زمینه کاهش قیمت تمام شده احصا کرده که برای اجرایی کردن برخی از آنها نیاز به مصوبات قانونی از مجلس است. در بحث واردات و تجارت خارجی نیز گسترش تجارت خارجی و هم‌پیوندی اقتصادی هر کشور با سایر کشورها، یکی از موتورهای محرک رشد و توسعه اقتصادی است و البته مبانی علمی محکم برای اثبات این ادعا وجود دارد؛ اما باید توجه کرد که مسئله تجارت خارجی ایران، دارای یک عامل بسیار مهم و تعیین کننده است که نادیده انگاشتن آن می‌تواند هزینه‌هایی گزاف را بر دوش اقتصاد کشور تحمیل کند. این عامل مهم و تعیین کننده، درآمدهای نفتی است. مشکل اینجاست که بخش عمده واردات در ایران متکی به درآمدهای ناشی از صادرات غیرنفتی نیست، بلکه از طریق درآمدهای نفتی، تأمین مالی می‌گردد و این امر نه به هم‌پیوندی اقتصاد ایران با اقتصاد جهانی که به وابستگی اقتصاد ایران به اقتصاد جهانی و درآمدهای نفتی انجامیده است. اما مدیریت واردات چیست؟ تعریف مدیریت واردات این است که فرایند واردات کالا- از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی نظارت و کنترل که همه این موارد از اصول مدیریت هستند، تبعیت کند. مقام معظم رهبری در بیانات اخیر خود بر مدیریت واردات تأکید نموده‌اند. اما مدیریت واردات براساس کدام راهبرد باید اعمال شود؟ آنچه که از سخنان اخیر رهبری حاصل می‌شود این است که واردات همیشه مذموم نیست، بلکه ضروری هم هست. اما واردات در چه شرایطی مذموم است؟ در این مورد دیدگاه اصلی این است که واردات در مواردی که به تولید داخلی آسیب می‌رساند غیرضروری است از این رو مدیریت واردات باید بر اساس راهبرد تقویت تولید داخلی، رقابت پذیری و در نتیجه افزایش صادرات قرار گیرد. در بخش مدیریت واردات کشور از آنجا که یکی از مهمترین وظایف وزارت بازرگانی، تنظیم تراز تجاری کشور است از این رو شاید دغدغه مدیریت واردات نیز در این وزارتخانه از سایر دستگاه‌های دیگر بیشتر باشد. اما برای اجرای این مهم نیاز به همکاری تمام ارکان نظام است. شاید یکی از مهمترین موارد در این زمینه مشکلات قانونی است که وزارت بازرگانی با آن مواجه بوده است که در زیر به دو نمونه از مهمترین آنها اشاره می‌شود: - بند (ز) ماده ۳۳ قانون برنامه چهارم توسعه: بر اساس این ماده تنها ابزار کنترل حجم واردات به کشور موانع تعرفه‌ای است. این در حالی است که حتی کشورهای عضو سازمان تجارت جهانی نیز برای کالاهای حساس خود از موانع غیرتعرفه‌ای استفاده می‌کنند. بنابراین بحثی که مطرح است، بحث بازگشت به موانع غیرتعرفه‌ای نیست که بر اساس ماده ۱۱۵ قانون برنامه سوم توسعه در بخش‌های کشاورزی و صنعت برچیده شده است، بلکه استفاده از سیاست‌های معمول تجاری است که برخی از کشورها برای حمایت از تولید داخلی به کار می‌بندند. برای مثال ژاپن از تعرفه مقداری برای کنترل واردات برنج استفاده می‌نماید. بنابراین شائبه این نگرانی که دولت به اقتصاد کنترلی و مجوزی برگشته باشد، منطقی نیست بلکه وزارت بازرگانی در چارچوب تقسیم کار ملی و برای برخی از کالاهای خاص که قبلاً نیز مرسوم بوده است از سیاست‌های دیگری غیر از تعرفه استفاده می‌کند. - تبصره ۲ ماده ۱۶ قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی یکی دیگر از مواردی است که مدیریت واردات توسط وزارت بازرگانی را با چالش مواجه می‌کند. بر اساس این تبصره «مسئولیت انتخاب ابزار تعرفه‌ای، تعیین سهمیه مقداری، زمان ورود و مقدار تعرفه برای کالاهای کشاورزی و فرآورده‌های غذایی با وزارت جهاد کشاورزی خواهد بود». از این رو به نظر می‌رسد مدیریت واردات محصولات کشاورزی باید در اختیار وزارت جهاد کشاورزی قرار گیرد. اما علاوه بر موارد فوق که در حوزه قانونگذاری بود، در حوزه اجرایی کشور نیز مدیریت واردات نیازمند سیاستگذاری‌های مناسبی است زیرا در بحث واردات یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم و تأثیرگذار بحث نرخ تعرفه است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ایران در بین کشورهای دنیا پنجمین کشوری است که دارای بالاترین نرخ‌های تعرفه است. از این رو افزایش نرخ تعرفه منجر به افزایش واردات غیر قانونی و قاچاق کالا به کشور خواهد شد. به علاوه، این سیاست برای شرکای تجاری ایران، سیاست قابل قبولی نخواهد بود و بخصوص هزینه‌های اقتصاد ایران را در پیوستن به سازمان تجارت جهانی نیز افزایش خواهد داد. در نهایت اینکه سیاست افزایش

تعرفه‌ها هیچ کمکی به افزایش صادرات غیرنفتی ایران نخواهد کرد. متغیر مهم دیگر در این زمینه که در بالا- نیز به آن اشاره شد بحث کاهش قیمت تمام شده کالاها و خدمات در کشور است تا از این طریق بتوان قدرت رقابت پذیری کالاها را افزایش داد. این سیاست بر اساس برنامه نهضت کاهش قیمت تمام شده در دستور کار وزارت بازرگانی قرار دارد. اما آنچه که از مدت‌های مدید توسط کارشناسان و فعالان بخش خصوصی و بویژه بازرگانان و تجار مورد توجه می‌باشد بحث نرخ ارز است. بحث سیاست ارزی کشور و تأثیر آن بر تجارت و تولید داخلی بر همگان آشکار است. در این زمینه یکی از چالش‌های مهم اقتصاد و بودجه کشور وابستگی آن به درآمد نفتی است و همین امر نیز دولت‌ها را مجبور به برنامه‌ریزی در جهت کاهش آن نموده است. خروج دلارهای نفتی از بودجه دولت و سپردن نرخ ارز به ارز ناشی از تولید و صادرات، می‌تواند نرخ ارز واقعی کشور را تعیین نماید. مدیریت واردات بدون اصلاح نرخ ارز مشکلات قاچاق کالا- را دامن زده و از این طریق مدیریت واردات نیز معنای خود را از دست خواهد داد؛ علاوه بر این دولت از درآمدهای ناشی از عوارض ورودی و مالیات بر فروش و درآمد کالاهایی که به صورت قانونی به کشور وارد می‌شدند نیز محروم خواهد شد. از سوی دیگر کنترل کیفی واردات نیز که از دغدغه‌های اخیر وزارت بازرگانی بوده است بر کالای قاچاق قابلیت اعمال ندارد و بنابراین حقوق مصرف‌کنندگان نیز از این حیث تضییع می‌شود. اما در این زمینه مهمترین چالش دولت و بانک مرکزی به عنوان متولی حفظ ارزش پول ملی، تأثیر این سیاست بر قیمت نهاده‌های وارداتی و در نتیجه ایجاد سیکل دیگر تورمی در کشور است. عضو هیأت علمی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

<http://www.tccim.ir/recarticlefulldesc.aspx?id=۲۰۴۴>

درآمد عمومی - درآمد شرکت

محمد کاظم انبارلویی

درآمد عمومی چیست؟ درآمد شرکت کدام است؟ در ترمینولوژی حاکم بر حقوق مالی و محاسباتی، هر یک از مفاهیم مطروحه در عنوان این مقاله معنای قانونی خاص خود را داشته و بر اساس اثر وضعی تعاریف قانونی هر کدام حسابدهی می‌شود، فلذا دولت و مجلس در تدوین لوایح بودجه و تصویب آن در پیش‌بینی درآمدها باید هم معنای قانونی درآمد و هم اثر وضعی حسابدهی و حسابگری آن را در تقویم عناوین و ارقام بودجه لحاظ نمایند. بدین معنا که: ۱- درآمد عمومی، درآمدی است که در قانون بودجه تحت عنوان درآمد عمومی منظور می‌شود. (۱) و درآمد اختصاصی نیز همچنین. (۲) ۲- درآمد شرکت‌های دولتی عبارت است از درآمدهایی که در قبال ارائه خدمات یا فروش کالا و سایر فعالیت‌های حاکم بر حقوق مالی و محاسباتی، هر یک از مفاهیم مطروحه در عنوان این مقاله معنای قانونی خاص خود را داشته و بر اساس اثر وضعی تعاریف قانونی هر کدام حسابدهی می‌شود، فلذا دولت و مجلس در تدوین لوایح بودجه و تصویب آن در پیش‌بینی درآمدها باید هم معنای قانونی درآمد و هم اثر وضعی حسابدهی و حسابگری آن را در تقویم عناوین و ارقام بودجه لحاظ نمایند. بدین معنا که: ۱- درآمد عمومی، درآمدی است که در قانون بودجه تحت عنوان درآمد عمومی منظور می‌شود. (۱) و درآمد اختصاصی نیز همچنین. (۲) ۲- درآمد شرکت‌های دولتی عبارت است از درآمدهایی که در قبال ارائه خدمات یا فروش کالا و سایر فعالیت‌های شرکت عاید شرکت می‌شود. (۳) بنابر تعاریف قانونی فوق، درآمد عمومی و درآمد اختصاصی دریافتی دولت است و تعلق به دولت دارد و محل تمرکز و تجمع وجوه دولتی خزانه داری کل است که به مثابه جیب یا کیف پول دولت محسوب می‌شود و فرق آن با درآمد شرکت در این است که درآمد شرکت عایدی شرکت و متعلق به شرکت است و وجوه شرکت‌های دولتی باید در بانک دولتی (با مجوز معاونت هزینه و خزانه‌داری کل کشور) مفتوح شود و همین مجوز جواز استفاده شرکت دولتی از وجوه درآمدی خود است. (۴) لذا دریافتی دولت حسابی است که یک طرف آن درآمد عمومی و یا درآمد اختصاصی است و طرف دیگر آن

خزانه‌داری کل و عایدی شرکت حسابی است که یک طرف آن درآمد حاصل از فروش کالا یا خدمت و طرف دیگر آن بانک تمرکز وجوه درآمدی شرکت. تفاوت دیگر این دو مقوله آنکه حساب خزانه‌داری کل دارای دسته چک نیست تا دستگاه‌ها از آن برداشت کنند بلکه حساب خزانه‌داری کل که طرف دیگرش درآمد عمومی یا درآمد اختصاصی است با درخواست وجه صاحب اعتبار از خزانه‌دار کل کشور و پاسخ خزانه به ذیحساب دستگاه گردش می‌یابد اما درآمد شرکت دولتی متمرکز در حساب شرکت با دو امضاء در یک دسته چک قابل دریافت و پرداخت است. با این مقدمه می‌روم سراغ بند ۱۲ ماده واحده لایحه بودجه سال ۹۰؛ بر اساس مفاد جزء الف بند ۱۲ مذکور نصاب ۵/۱۴ درصد از ارزش نفت خام به عنوان مصارف سرمایه‌ای و هزینه‌ای به شرکت‌های تابعه وزارت نفت اختصاص یافته است. در این مورد مراتب زیر قابل تامل می‌باشد. ۱- با اجرای قانون هدفمند کردن یارانه‌ها مقوله‌ای به نام ارزش نفت خام، محلی از اعراب ندارد. بدین دلیل که از ۴۷۰/۱ میلیون بشکه نفت خام تولیدی کشور بخشی صادر (حدوداً ۸۰۰ میلیون بشکه) و بخشی در کشور مصرف و به پالایشگاه‌ها برای تولید فرآورده فروخته می‌شود (حدود ۶۰۰ میلیون بشکه) آن مقدار که صادر می‌شود، به بهای روز بهایش از مشتریان وصول می‌گردد که قیمت آن بر مبنای بهای روز نقد می‌شود و آن قسمت که در داخل مصرف می‌شود قیمت آن بر مبنای نصاب درصد مقرر در قانون هدفمند کردن یارانه‌ها بر مبنای ۹۵ درصد قیمت صادراتی اعمال حساب می‌گردد. فلذا با واقعی شدن قیمت‌ها دیگر مقوله‌ای به نام ارزش نفت خام که مورد وصول و ایصال قرار نمی‌گیرد محلی از اعراب ندارد. ۲- تقویم ریالی نصاب ۵/۱۴ درصدی بر مبنای نرخ مرجع ارز ۱۰۵۰۰ ریال در لایحه و سقف حداقلی بشکه‌ای ۵/۸۱ دلار به میزان حداقل ۱۸۲ هزار میلیارد خواهد شد. $۵/۸۱ \times ۱۰۵۰۰ \times ۴۷۰/۱ = ۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰$ سخن اینجاست که این وجه حداقل ۱۸ هزار ۲۰۰ میلیارد تومان درآمد عمومی است، یا درآمد اختصاصی یا درآمد شرکت؟ کدام یک؟ اگر طبق تعریف قانون محاسبات عمومی درآمد عمومی است - که هست - چرا به جای تمرکز و تجمیع در خزانه‌داری کل باید به عنوان سهم - یا بخوانید درآمد شرکت - تلقی شود و به جای واریز به خزانه به خزینه شرکت نفت واریز شود؟ آیا مجلس با تداوم این گونه تقسیم و تسهیم نصاب درصدی نفت که از زمان آخرین سال حاکمیت دولت و مجلس اصلاحات آغاز شد و هنوز هم ادامه دارد، تعریف جدیدی را از درآمد عمومی خلاف آنچه که در قانون محاسبات عمومی آمده ارائه می‌دهد؟ به چه دلیل و با کدام منطق محاسباتی؟ ۳- جزء الف بند ۱۲ لایحه بودجه با تقاطعی تعاریف قانونی درآمد عمومی و درآمد شرکت و ناخنک ۵/۱۴ درصدی از درآمد ۱۰۰ درصدی درآمد حاصل از فروش و صدور نفت خام نه تنها بر شفافیت عملکرد مالی در یک شرکت نیفزوده بلکه بر ابهام چگونگی تقویم درآمد عمومی از عایدی که انفال نامیده می‌شود افزوده است و این روال از سال ۸۴ تاکنون ادامه داشته و گویا قرار نیست به این روال خاتمه داده شود. ۴- در تداوم این ناخنک ۵/۱۴ درصدی که با ۳/۷ درصد در سال ۸۴ شروع شده و اکنون به این نصاب رسیده و در سایه غفلت از این مهم که نفت طبق تعریف قانونی مصوب سال ۶۶ و طبق تعریف قانون اخیرالتصویب فقط نفت خام نیست بلکه همه هیدروکربورها به جز زغال سنگ را هم شامل می‌شود، از ۱۰۰ درصد چگونگی منابع تامین اعتبار و سهم درآمد عمومی از عواید حاصل از فروش و صدور گاز و میعانات گازی غفلت گردیده است. ۵- تداوم این غفلت را می‌توان به وضوح در تبصره دو جزء ث بند ۱۲ به وضوح مشاهده کرد آنجایی که مقرر می‌دارد سود خالص وزارت نفت از طریق شرکت‌های دولتی پس از کسر کلیه پرداخت‌های انجام شده در این قانون به منظور تامین منابع لازم برای انجام هزینه‌های سرمایه‌ای و هزینه‌های شرکت‌های تابعه به وزارت نفت داده شود و این چیزی نیست جز تکرار آنچه که در سال قبل بود با این تفاوت که در تبصره جزء هـ بند چهار قانون بودجه سال ۸۹ عنوان هزینه‌ها در کنار هزینه‌های سرمایه‌ای نبود ولی در لایحه بودجه ۹۰ هست. ۶- هویت حقوقی سود شرکت‌های دولتی درآمد عمومی است. سود ارزش افزوده سرمایه است ۵/۱۴ درصد درآمد را که از کیسه درآمد عمومی به جیب شرکت واریز کردیم. کل ارزش افزوده را نیز که به صورت سرمایه در گردش در تصرف شرکت قرار دادیم، این رویکرد با کدام منطق محاسباتی و اقتصادی در عظیم‌ترین بنگاه

اقتصادی کشور جا افتاده است؟ اصلاً تقویم ریالی و ارزی حکم تبصره دو جزء ث بند ۱۲ لایحه بودجه چقدر است که این گونه سخاوتمندانه درآمد عمومی را محروم و درآمد شرکت را شارژ می‌کند. ۷- در صورت‌های مالی سال ۸۹ شرکت تا پایان خرداد ۹۰ فرصت قانونی تنظیم دارد و نگارنده در صدد حدس سود شرکت در سال ۸۹ نیستم اما مستند به صورت‌های مالی سنوات قبل سود عملیاتی شرکت به شرح زیر بوده که از ورای آن می‌توان به سود ابرازی (سود ویژه) شرکت را نه بر اساس حدس و گمان بلکه به روایت صورت‌های مالی رصد کرد. ارقام به میلیارد ریال با مقایسه ارقام جدول فوق با همین عنوان در سال ۸۳ (سال حاکمیت تبصره ۳۸ قانون بودجه سال ۵۸) که بحث نصاب درصد سهم دولت و سهم شرکت نبود متوجه می‌شویم که سود عملیاتی شرکت در سال ۸۳ مبلغ ۱۸۷/۲۸ میلیارد ریال بوده که یکی از دلایل افزایش حدوداً شش برابری سود عملیاتی شرکت در سال ۸۴ نسبت به سال قبل همین اعمال حساب ۳/۷ درصد سهم شرکت بوده است که هر چند به عنوان رشد سود در یک شرکت امری ممدوح به شمار می‌آید اما آن روی دیگر سکه را که موجب غبطه و محرومیت خزانه (بخوانید درآمد عمومی کشور) گردیده است را هم باید دیده و تمامی سود بنگاه را هم بر آن افزود آن گاه به قضاوت نشست و دید که آیا سهم یک کشور از نصاب درصد عواید نفت با سهم یک شرکت از همین منبع تناسب دارد یا نه؟! پی‌نوشتها: ۱- ماده ۱۰۰ قانون محاسبات عمومی مصوب ۶۶۲- ماده ۱۴ قانون محاسبات عمومی مصوب ۶۶۳- ماده ۱۵ قانون محاسبات عمومی مصوب ۶۶۴- ماده ۳۹ قانون محاسبات عمومی محمد کاظم انبارلویی - www.anbarloee.blogfa.com*رسالت

فرهنگ کسب و کار در کشور ایتالیا

۰۰:

فرهنگ کسب و کار در کشور ایتالیا کوشان غلامی

ایتالیا کشوری در جنوب اروپا است. این کشور از شبه جزیره ایتالیا و دو جزیره سیسیل و ساردنیا در دریای مدیترانه تشکیل شده است. امروزه ایتالیا کشوری توسعه یافته است و جزو هشت کشور صنعتی محسوب می‌شود. نکته جالب در مورد نقشه کشور ایتالیا شباهت آن با چکمه می‌باشد. کشور ایتالیا یکی از کشورهای اروپایی است که در بسیاری موارد بی‌شباهت به ایران نیست. این کشور همان‌قدر در هنر و ادبیات غرب تاثیرگذار بوده است که ایرانیان در فرهنگ شرق. جز شباهت‌های فرهنگی، روانشناسی اجتماعی هر دو کشور ویژگی‌هایی مشابه هم را نشان می‌دهد. * آمار کلی کشور ایتالیا مساحت: ۳۰۱۳۳۸ کیلومتر مربع (رتبه ۷۱ در میان کشورهای جهان) جمعیت: ۶۰ میلیون و ۵۰۰ هزار نفر (رتبه ۲۳ در میان کشورهای جهان) تراکم جمعیت: ۲۰۰ نفر در کیلومتر مربع (رتبه ۵۴ در میان کشورهای جهان) امید به زندگی: مردان ۷۷ سال - زنان ۸۴ سال درصد افراد باسواد: ۹۸ درصد میزان طلاق در ۱۰۰۰ نفر: ۸/۰ نفر. * آمار اقتصادی واحد پول: یورو تولید ناخالص ملی: ۲۱۱۸ میلیارد دلار - سرانه ۳۵۴۳۵ دلار اشتغال: کشاورزی ۵ درصد - صنعت ۳۲ درصد - خدمات ۶۳ درصد - بیکاری ۹ درصد صادرات عمده: پارچه و منسوجات - انواع کفپوش - ماشین‌آلات صنعتی - مواد شیمیایی - خوراکی و آشامیدنی و تنباکو مقاصد صادرات: آلمان ۱۴ درصد - فرانسه ۱۳ درصد - آمریکا ۸ درصد - انگلستان ۷ درصد - اسپانیا ۷ درصد - سایر کشورهای اتحادیه اروپا ۲۵ درصد میزان صادرات به جهان: ۱/۵۶۶ میلیارد دلار واردات عمده: محصولات مهندسی - وسایل حمل و نقل - حامل‌های انرژی - مواد غذایی و معدنی منابع واردات: آلمان ۱۸ درصد - فرانسه ۱۱ درصد - هلند ۶ درصد - انگلستان ۵ درصد - آمریکا ۴ درصد - سایر کشورهای اتحادیه اروپا ۲۴ درصد. میزان واردات از جهان: ۸/۵۶۶ میلیارد دلار کشور ایتالیا یکی از کشورهای اروپایی است که در بسیاری موارد بی‌شباهت به ایران نیست. این کشور همان‌قدر در هنر و ادبیات غرب تاثیرگذار بوده است که ایرانیان در فرهنگ شرق. جز شباهت‌های فرهنگی، روانشناسی اجتماعی هر دو کشور ویژگی‌هایی مشابه هم را نشان می‌دهد. از نظر سنت ساختار

بهره‌وری، ایتالیا به داشتن تعداد زیادی شرکت کوچک معروف است. با توجه به طبیعت محصول، شرکت‌های کوچک ایتالیایی روی بخش‌های قدیمی متمرکز و سطح تکنولوژی آنها در حد متوسط است. کشور ایتالیا یکی از نمونه‌های بارز شناخته شده جهانی در عرصه حفاظت از میراث معنوی است. ایتالیا با وجود وفور میراث معنوی ملموس و آثار فاخر هنری و معماری در یکی از سرزمین‌های تاریخی جهان، توجه به بازشناسی میراث معنوی ناملموس را به عنوان پشتوانه و پس زمینه پاسداری از میراث فرهنگی و هنری ملموس در دستور کار برنامه‌ریزی و مدیریت فرهنگی کشور قرار داده است. ایتالیا دارای یکی از گنجینه‌های بسیار عظیم فرهنگی است که حفاظت از آن پایه برنامه فرهنگی در این کشور است. ایتالیا برنامه مدیریت فرهنگی را بر اساس حفاظت از منظومه گنجینه‌های فرهنگی و خوشه‌های میراث ملموس و ناملموس فرهنگی قرار داده است و آن را مجموعه اقدامات منظم و برنامه‌ریزی شده‌ای می‌داند که گنجینه‌های موجود را در خوشه‌ها و صورت‌بندی‌های مرتبط با یکدیگر، برای دستیابی به اهداف کشور قرار می‌دهد. *فرهنگ کسب و کار در ایتالیا در این هفته که به بررسی مجزای کشور ایتالیا اختصاص داده شده است، اطلاعات جامعی پیرامون فرهنگ تجاری و فضای کسب و کار این کشور ارائه می‌شود که می‌تواند یاریگر شما در تعامل موثرتر با مشتریان و شرکای ایتالیایی باشد. هرچند هر کدام از زیررده‌ها بر یک زمینه خاص در فرهنگ کسب و کار در ایتالیا تمرکز دارد، پیشنهاد می‌شود این بخش‌ها به ترتیب چاپ مورد بررسی قرار گیرند. ممکن است پس از مطالعه این بخش پیرامون فرهنگ کسب و کار ایتالیا، به مطالعه فرهنگ تجاری سایر کشورهایی که با آنها سر و کار دارید، احساس نیاز کنید. در آینده نزدیک این کشورها نیز مورد بررسی قرار خواهند گرفت. ایتالیایی‌ها به خانواده دوستی در جهان شهره‌اند و می‌توان گفت این رویکرد رابطه محور، به دنیای تجارت نیز کشیده شده است. در واقع اگر بگوییم در هیچ کشور اروپایی (احتمالاً - به جز اسپانیا) به اندازه ایتالیا کسب و کارهای خانوادگی کوچک تا متوسط وجود ندارد، سخنی به گزاف نگفته‌ایم. این بدان معنا نیست که همه بنگاه‌ها با باندبازی خانوادگی و رابطه بازی‌های قدیمی اداره می‌شوند؛ اما هنوز قرائن حاکی از تفوق فرهنگ تجاری مبتنی بر مجموعه‌ای از ارتباطات و احساسات محکم در ایتالیا است. بنابراین، با وجودی که شرکت‌های ایتالیایی به سمت و سوی یک رویکرد سلسله مراتبی منظم سوق می‌یابند؛ چارت سازمانی لزوماً گویای عملکرد واقعی و جزئیات انجام امور در سازمان نیست. در واقعیت، ساختار سازمان از شبکه‌ای از روابط تشکیل می‌شود که در تمام اجزای سازمان نفوذ می‌کنند، چنان که حتی گزارش‌های رسمی سازمانی نیز جایگاه ویژه‌ای را برای پیوندهای ناملموس، اما مستحکم احترام و وفاداری شخصی در نظر می‌گیرند. عناوین شغلی همیشه بیانگر جایگاه، نفوذ و میزان قدرت در اختیار شخص نیستند؛ بلکه این پارامترها بیشتر براساس این که «چه کسی را می‌شناسید» یا این که «رابط شما در زنجیره چه کسی است» می‌باشد. علاوه بر پیچیدگی‌های ذکر شده، عواملی چون قرابت‌های دیرپای سیاسی و تعصبات ناحیه‌ای نیز بر تمام ساختارهای تجاری ایتالیا (کشوری با سطح قابل ملاحظه صنایع ملی، در قیاس با سایر کشورهای اتحادیه اروپا) سایه می‌افکنند. یک اثر جانبی این رویکرد خانواده‌گرایی و عشق زیست بوم، این است ایتالیا که یکی از ساکن‌ترین جمعیت‌های مدیریتی را در بین تمام کشورهای صنعتی دارد و این می‌تواند منجر به بروز مشکلاتی برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری خارجی، در امر تعدیل و بهینه‌سازی دفاترشان (فرضا بین رم و میلان) گردد. * ساختارهای فضای کسب و کار در ایتالیا همان گونه که پیش‌تر اشاره شد ایتالیا به داشتن تعداد قابل توجهی شرکت‌های کوچک تا متوسط که به صورت خانوادگی اداره می‌شوند به خود می‌بالد، اما هنوز بسیاری شرکت‌های بزرگ (نظیر فیات، بنتون و...) نیز هر یک عمدتاً متعلق به خاندان خاصی هستند. در واقع به دلیل فقدان تاریخی سرمایه‌گذاری‌های توأم با ریسک در ایتالیا، بسیاری از سازمان‌ها با اتکای صرف به سرمایه‌های خانوادگی آغاز به کار کرده و از سود حاصله نیز فقط به عنوان سرمایه ورودی برای سازمان خود بهره‌برداری کرده‌اند. در چنین فضای متکی بر ثروت‌های خاندانی، اصلاً جای شگفتی نیست که خانواده‌ها خواستار حفظ تدابیر کنترلی در اعتلای درجه خود باشند. در راستای همین فضای آکنده از رسوم خانوادگی، سیستم مدیریت در ایتالیا به گونه‌ای شدیداً سلسله مراتبی تکامل یافته است که در آن اگر هم تصمیمات

مهم از بالا اتخاذ نشده باشند، در بسیاری موارد از رده‌های میانی مدیریت به رده‌های عالی تحمیل می‌شوند. ممکن است وقت زیادی صرف به توافق رسیدن با یک مدیر ایتالیایی عالی‌رتبه شود؛ تا اینکه در مرحله بعد مشخص شود که تصمیمات را اشخاصی اتخاذ می‌کنند که تاکنون نامی هم از ایشان برده نشده بود. بنابراین در ایتالیا، زمان مفیدی که در مراحل اولیه کار با یک شرکت، صرف یافتن تصمیم گیرنده واقعی (و نه شخصی که روی کاغذ در مقام تصمیم‌گیری قرار دارد) می‌شود، نسبت به سایر کشورهای اروپایی بیشتر است. *سبک‌های ارتباطی ایتالیایی‌ها ایتالیایی‌ها زیاد صحبت می‌کنند. در ارتباطات موثر، آکنده از پرگویی و چرب‌زبانی هستند. برای انتقال نکاتی که شما را تحت تاثیر قرار داده‌اند، لازم است از تمام نیروی شیوه‌های بلاغی - کلامی برای اثرگذاری بر مخاطب استفاده کنید. مناظره فضایی احساسی دارد و برای تاکید بر نکات کلیدی می‌بایست به گرایش‌های احساسی متوسل شد. موجزگویی، کم حرفی یا گوشه‌گیری در محیط کسب و کار، نه به عنوان نشانه‌ای از حرفه‌ای‌گری که به عنوان نمادی از بی‌علاقگی تعبیر می‌شوند. اگر موضوعی نظر شما را جلب کرده یا نظراتی پیرامون مسائل دارید، بی‌محابا احساس خود را بروز دهید و بیان کنید. تلفیق پرگویی و احساسات بی‌پرده معمولاً از جانب فرهنگ‌های دیگر، با ناشی‌گری و حتی پرخاشگری اشتباه گرفته می‌شوند. در حالی که توانایی استفاده این چنینی از زبان، یک ابزار کلیدی مدیریتی است و در فقدان این قبیل قابلیت‌های هنرپیشه‌گونه، ممکن است گارد مدیر ضعیف به نظر برسد. جلسات رسمی در عمر تجاری ایتالیا، نسبت به ایالات متحده یا انگلستان، بسامد کمتری دارند؛ و هنگامی هم که برگزار می‌شوند، خشک و بیش از حد آکادمیک به نظر می‌رسند. معمولاً اطلاعات به شیوه‌های غیررسمی‌تر و در جلسات کوچک‌تر در اختیار دیگران قرار می‌گیرند ایتالیایی‌ها به اطلاعات شفاهی که از دوستان و اشخاص معتمد و نزدیک دریافت می‌کنند، بیش از اطلاعات مکتوب ارسالی از نقاط دوردست بها می‌دهند. در آلمان به محض گفت‌وگو در مورد موضوعی، از شما گزارش مکتوب آن را طلب می‌کنند؛ اما در ایتالیا بالعکس، به محض دریافت گزارشی مکتوب، خواهان گفت‌وگوی حضوری با شما خواهند شد. *سبک‌های پوششی در ایتالیا ایتالیایی‌ها به مد اهمیت می‌دهند؛ و این در شیوه پوشش کاری آنها هویدا است. سبک‌های پوششی متنوع هستند: صاحب‌منصبان محافظه‌کار در بخش‌های مالی و حقوقی، کت و شلوار بر تن می‌کنند و کراوات می‌بندند و افرادی که در بخش‌های صنعتی کار می‌کنند قدری غیررسمی‌تر می‌پوشند. اهمیت ظاهر در ایتالیا را هرگز دست‌کم نگیرید. اگر می‌خواهید مورد احترام باشید، لباس مناسب موقعیت را بر تن کنید. شیک پوشی برای مردان و زنان حائز اهمیت است مخصوصاً زنانی که به ایتالیا سفر می‌کنند، از کثرت تعریف و تمجیدهایی که نسبت به ظاهر و پوشش آنان می‌شود، شگفت‌زده خواهند شد (چنین اظهارنظرهایی در ایتالیا خارج از عرف محسوب نمی‌شود). * گذران مفید اوقات فراغت از تجارت در ایتالیا ایتالیایی‌ها پیش از آغاز هر پروژه مهم تجاری، به شناخت کامل و شخصی طرف تجاری احساس نیاز می‌کنند. آشکار است که اهمیت یافتن روابط بین فردی، منجر به وزین‌تر شدن پارامتر تفریحات بین‌کاری می‌شود. معمولاً دعوت‌کننده صورت‌حساب را می‌پردازد. مدیران تجاری که به ایتالیا سفر می‌کنند، در صورت اصرار بر پرداخت صورت‌حساب، شاهد جر و بحث داغی بین ایتالیایی‌های حاضر خواهند بود. در وعده‌های صرف غذا چندان به طرح موضوعات مربوط به داد و ستد تجاری رغبت نشان ندهید. ممکن است صحبت از مسائل تجاری هم به میان بیاید، اما غالباً این گفت‌وگوها حول محورهای غیرمالی هستند. موضوعات محبوب برای گپ زدن در حین صرف غذا عبارتند از: غذا، نواحی مختلف ایتالیا و خصلت‌های مردمانشان و فوت‌بال. نهار اصلی‌ترین وعده غذایی به شمار می‌رود و محتمل‌تر است که شما برای صرف نهار دعوت شوید. (شام در ایتالیا نسبت به بسیاری فرهنگ‌ها خیلی دیر موقع - حدود ساعت ۱۰ الی ۱۱ شب - صرف می‌شود.) صرف نهار معمولاً طول می‌کشد و پر زرق و برق و شامل چندین مرحله است: پیش‌غذا سپس سوپ، یک بشقاب ماکارونی یا برنج، یک بشقاب ماهی یا گوشت (که غذای اصلی محسوب می‌شود) و سپس دسر یا پنیر. هرچند معمولاً حدود ۱۵ درصد حق سرویس به صورت‌حساب افزوده می‌شود، افزودن انعامی در حدود ۱۰ درصد مرسوم است.

http://www.jobportal.ir/s1/Default.aspx?ID=۱۵_۱۲_۸۴۴

راهنمای تهیه طرح کسب و کار اثربخش

مترجم: علی زارع میرک آبادی خلاصه کتاب: حمید رمزی- یک طرح کسب کار موفق سندی است که چشم اندازهای مناسب جذاب و پتانسیل رشد را برای شرکت شما بیان می کند در بهترین حالت ممکن است این طرح، مانند یک سند فروش در نظر گرفته شده باشد. یک طرح کسب و کار با فروش کل یک تجارت دلایل مستحکمی برای پروژه های خاصی مطرح می کند به عنوان مثال: ممکن است یک طرح در پی تأمین بودجه برای مخارج مربوط به توسعه و بازاریابی یک محصول جدید باشد یا ممکن است هدف از آن، تضمین یک وام بانکی برای تجهیز کالای مورد نیاز باشد یک طرح کسب و کار باید بتواند محصولات شرکت را به فروش برساند نه تنها بر نقاط قوت یک شرکت تأکید نماید نام کتاب: راهنمای تهیه طرح کسب و کار اثربخش مترجم: علی زارع میرک آبادی ناشر: موسسه کتاب مهربان نشرچاپ: اول بهار ۱۳۸۸ شمارهگان: ۱۰۰۰ نسخه شابک: ۰-۸۸-۷۷۲۵-۹۶۴-۹۷۸ قیمت: ۱۸۰۰۰ ریال www.Mehrabanpub.com @ yahoo.com Emil: Mehraban. Book فصل اول:

ضرورت برنامه ریزی یک طرح کسب کار موفق سندی است که چشم اندازهای مناسب جذاب و پتانسیل رشد را برای شرکت شما بیان می کند در بهترین حالت ممکن است این طرح، مانند یک سند فروش در نظر گرفته شده باشد. یک طرح کسب و کار با فروش کل یک تجارت دلایل مستحکمی برای پروژه های خاصی مطرح می کند به عنوان مثال: ممکن است یک طرح در پی تأمین بودجه برای مخارج مربوط به توسعه و بازاریابی یک محصول جدید باشد یا ممکن است هدف از آن، تضمین یک وام بانکی برای تجهیز کالای مورد نیاز باشد یک طرح کسب و کار باید بتواند محصولات شرکت را به فروش برساند نه تنها بر نقاط قوت یک شرکت تأکید نماید بلکه باید در مقابل مشکلات، ریسک ها و موانع واقع بینانه عمل کند یک طرح کسب و کار برای نیل به اهداف خود باید: ۱- اهداف شرکت را برای آینده کوتاه مدت مورد بحث قرار دهد. ۲- نشان دهد که چگونه می تواند به این اهداف دست یابد. ۳- ثابت کند که تحقق این طرح نیازهای مخاطب را برطرف خواهد کرد. کاربردهای خارجی طرح کسب و کار: وجود سرمایه گذاری: معمولاً شرکتهای خصوصی سرمایه گذاران خصوصی در جستجوی نشانه ای از رشد بالا هستند سرمایه گذاران به منظور ارزیابی امکان سودآوری بالای سرمایه شان به موارد زیر بسیار دقت می کنند. ۱- سوابق شرکت: بازار، مدیران اصلی ۲- امکان تحقق پیش بینی ها ۳- منحصر به فرد بودن محصول و فناوری آنها ۴- کیفیت مدیریت تأمین مالی از بانک: بانک داران همواره بر زمان و نحوه بازپرداخت مبلغ وام، سود آن و وجود وثیقه برای جبران خسارت های احتمالی تأکید می کنند بسیاری از بانک داران اجبار می کنند که یک طرح کسب و کار در قالب بسته قابل درخواست وامی باشد همچنین یک طرح کسب و کار با کیفیت بالا- می تواند به شرکت کمک کند تا به طور مطلوبی به رقابت شدید برای دریافت وجوه وام متمایز و شایسته به نظر برسد. بیماران استراتژیک: این قرارداد که تحقیقات مشترک، توسعه محصول و بازاریابی را تحت پوشش قرار می دهد به طور رو به افزایش برای شرکت های تازه کار در حال رشد به صورت یک امر حیاتی درآمده است قراردادهای همکاری مشترک، سه سال یا بیشتر به طول می انجامد. شرکت های بزرگ همواره قبل از اینکه خودشان را گرفتار چنین قراردادهای بلند مدتی بکنند همواره خواستار بررسی طرح کسب و کار یک شرکت هستند. ادغام ها و اکتساب ها: شرکت ها همواره به اکتساب ها مانند وسیله ای برای توسعه و به فروش سرمایه گذاری همچون وسیله ای برای کسب نقدینگی جاری می نگرند لذا طرح کسب و کار بیشتر ضروری به نظر می رسد شرکتهایی که به دنبال یافتن نماینده ای برای اکتساب آنها هستند معمولاً از طرحهای کسب و کار به عنوان اولین ابزار غربالگری خود استفاده می کنند. روابط مشتری و توزیع کننده: برای بسیاری از شرکتهای در حال رشد به دست آمدن یک مشتری بزرگ یا انعقاد پیمانی با یک توزیع کننده عمده می تواند نقطه مهمی باشد. سازمانهای بزرگ معروف اغلب تمایلی به بستن

قرارداد با شرکتهای ناشناخته ندارند یک طرح کسب و کار متقاعد کننده می تواند به از بین بردن ابهامات کمک کند. کاربردهای داخلی طرح کسب و کار: طرح کسب و کار یک ابزار مهم مدیریتی است این طرح تیم مدیریت را قادر می سازد تا میزان رشد شرکت را برنامه ریزی کرده و تغییرات را به طبق ساختار یافته پیش بینی کند فرآیند آماده سازی یک طرح کسب و کار حداقل به اندازه خود طرح اهمیت دارد این فرآیند مدیریت را وادار می کند تا به تجارت با جزئیات آن بیندیشد و اهدافی را در نظر بگیرد و اجازه دهد الگوبرداری صورت بگیرد تا با توجه به آن عملکرد آینده شرکت سنجیده شود احتمالاً مهمترین مسأله این است که طرح تجاری کل تیم مدیریت را نسبت به اهداف یکسان مقید می سازد فرایند تنظیم اهداف طرح همواره مدیران را مجبور می کند که تغییرات متفاوت خود را از موقعیت شرکت و چشم انداز آن با یکدیگر همسو کند. یک طرح کسب و کار مکتوب می تواند یک سند داخلی مهم برای شرکت هایی با مکانها و عملیات چندگانه باشد. فصل دوم: فرایند نگارش طرح کسب و کار طرح کسب و کار باید محصول و خدمات فروخته شده، بازار آن و اینکه محصول چگونه ساخته خواهد شد و یا خدمات ارائه شده ی آن را توصیف کند. اگر طرح برای استفاده خارجی است معمولاً توضیح خواهد داد که شرکت شامل چه افرادی است، چه مقدار پول لازم است و این بودجه چگونه خرج خواهد شد تأمین بودجه پیشنهادی چه شکلی به خود خواهد گرفت و مهمتر از همه اینکه چگونه سرمایه گذاران سرمایه خود را باز پس خواهند گرفت تمام طرح های تجاری باید این کارها را به صورت روشن، دقیق و متقاعد کننده انجام دهند یعنی مخاطب باید تجارت را درک کرده و اطمینان حاصل کند که اهداف طرح دست یافتنی هستند. چهار مرحله مهم برای آماده سازی وجود دارد: ۱- جمع آوری داده های صحیح ۲- نوشتن کلیات طرح ۳- تعیین نوع طرح ۴- مشخص کردن مسئولیتها ۱-۲ جمع آوری داده های صحیح: طرح کسب و کار تنها به اندازه ی داده های که بر مبنای آنها نوشته شده اند اثر گذار هستند یکی از بدترین اتفاقاتی که می تواند برای مدیران رخ دهد دست یابی سرمایه گذاران به اطلاعات مهم درباره صنعت شرکت می باشد که باید در طرح کسب و کار باشد. اگر قبل از شروع نوشتن مجموعه اطلاعات مشخصی در دسترس باشند فرایند نوشتن بسیار آسان تر و سریع تر می شود. داده های کلیدی شامل موارد زیر است: توصیف شرکت: نام، شکل قانونی، مکان، نکات کلیدی امور مالی، سهامداران مدیریت و سازماندهی: نمودار سازماندهی، مدیران اصلی، هیأت مدیره، مشاوران و ریزنان به حقوق و مزایا و سایر قراردادهای کارمندان، سایر سهام داران حقوقی، قانونی و مصوبه ها بازار و رقبا: آمار بازار، اطلاعات رقبا، تحقیقات بازار و مشتری محصول با خدمات: مکتوبات محصول و مشخصات فنی، قراردادهای و یا سفارش های خرید مزیت های رقابتی، پتنت ها، گواهینامه و علامتهای تجاری، تأییدهای قانونی و استانداردهای صنعت، طرح عملیات، طرح های تحقیق و توسعه. بازاریابی و فروش: طرح بازاریابی، ابزار بازاریابی، مطالب بازاریابی. اطلاعات مالی: صورت های مالی تا پنج سال گذشته، پیش بینی ها، برآوردها و فرضیات مالی، مقدار و زمان بندی تأمین سرمایه مورد نیاز ۲-۲. نوشتن کلیات طرح باید طرح کسب و کار خود را در بخش های تعریف شده به گونه ای سازماندهی کنید که جنبه های مختلف شرکت را تحت پوشش قرار دهد. تنظیم کلیات طرح مدیران را وادار می دارد تا درباره اینکه هر چیزی در طرح کسب و کار در کجا قرار خواهد گرفت تصمیمات اولیه را اتخاذ کنند همچنین برای نوشتن کلیات لازم است که مدیران، سطح جزئیات لازم را که باید در طرح گنجانده شود درک کنند. ۲-۳ تعیین نوع طرح اندازه و نوع طرح تا حد زیادی بستگی به این دارد که انتظار دارید طرح چه کاری را برایتان انجام دهد و دیگر اینکه عملیات شرکت شما چقدر پیچیده و پیشرفته است. به طور کلی سه نوع طرح کسب و کار وجود دارد. طرح خلاصه: یک طرح خلاصه می تواند برای شرکتی که مدت بیشتری است تأسیس شده و علاقمند به آزمایش زمینه های سرمایه گذاری است به کار رود. همچنین ممکن است یک طرح خلاصه برای کار آفرینانی با سابقه درخشان، مناسب باشد. طرح کسب و کار خلاصه باید شامل اطلاعات کافی برای متقاعد کردن پشتیبانان بالقوه باشد و در مختصرترین شکل ممکن بیان کند که شما مطالعه خود را انجام داده و بازار را درک کرده اید. طرح کسب و کار کاملتر قدر که مقدار سرمایه مورد

نیاز افزایش یابد به کارگیری این طرح مطلوب تر است. برای مثال: اگر شما ۵ میلیون دلار برای شروع یک شرکت تولیدی با فناوری بالا نیاز داشته باشید یا در جستجوی وام تجاری جدیدی باشید احتمالاً به یک طرح مفصل احتیاج دارید که شامل تجزیه و تحلیل عمیق بازار پیش بینی هزینه های پنج ساله و فروش، اطلاعات مفصل مربوط به تحقیق و توسعه و اطلاعات مالی برای حمایت از فرضیات و پیش بینی هایتان باشد. طرح کسب و کار عملیاتی: این طرح برای عملیات شرکت همانند یک نقشه اولیه عمل می کند همچنین اطمینان می دهد که تمام مدیران مسیر شرکت و نقش های مربوط به خود را در راه رسیدن به اهداف شرکت درک کرده اند. ۲-۴ مشخص کردن مسئولیتهای طرح کسب و کار می توانند به طرق مختلف آماده شوند در ابتدا یک طرح کاری که کارها و تاریخ های مقدر را به تفصیل بیان می کند باید تهیه شود روش معمول این است که برای رؤسای هر کدام از بخشهای مدیریت نظیر بازاریابی و فروش، بخشی از طرح را بنویسند که مربوط به قسمت خودشان است سپس مدیر ارشد پیش نویس ها را بررسی کند ناهماهنگی بین مدیران را مورد بحث قرار داده و مطالب را بازنویسی کند. فصل سوم: خلاصه اجرایی: مهم ترین بخش متمایز طرح کسب و کار که مختص افراد خارج از شرکت است طرح خلاصه اجرایی می باشد کارشناسان امور مالی به منظور کمک برای مشخص کردن اینکه آیا طرح ها ارزش بررسی بیشتری را دارند یا نه؟ همواره به خواندن خلاصه اجرایی کار می پردازند. ۳-۱ نکات کلیدی برای یک خلاصه مؤثر یک خلاصه اجرایی مؤثر تمام نکات مهم یک طرح کسب و کار را در دو تا سه صفحه توضیح می دهد این بخش باید شامل اطلاعات ضروری زیر باشد: - چکیده ای از برنامه های شرکت برای رسیدن به موفقیت - شرح مختصری از تخصص و صلاحیت تیم مدیریت که شرکت را به موفقیت می رساند. - توضیح مختصری درباره بازار - توصیف مختصری از محصولات یا خدمات - اطلاعات مالی مهم گذشته و آینده - تخمینی از مقدار سرمایه ای که لازم دارید و توضیحی درباره اینکه چگونه از این سرمایه استفاده خواهید کرد. ۳-۲ چگونه خلاصه اجرایی به شکل دهی طرح کمک می کند نسخه ی مقدماتی خلاصه اجرایی در مراحل اولیه آماده سازی یک طرح، چندین هدف را دنبال می کند. راهنما و مفهومی برای طرح فراهم می کند این بخش شما را مجبور می کند موضوعات را اولویت بندی کرده آن دسته از عواملی را که اهمیت کمتری دارند برای بررسی به مراحل آخر واگذار کنید. طرح را مطمئن می سازد اگر عناصر کلیدی را از همان ابتدا خلاصه بندی کنید احتمال اینکه موانع سر راه نویسند نظیر قفل شدگی ذهن و سایر انواع تعلل را در آینده تجربه کنید کمتر است. در مراحل اولیه نیم مدیریت را درگیر می کند نوشتن یک پیش نویس از خلاصه اجرایی روش مؤثری برای تلاش تمام اعضای تیم مدیریت در تجزیه و تحلیل است که مشارکت این افراد برای موفقیت طرح لازم است. به محصول نهایی بهتر منجر می شود بازنویسی، عامل مهمی در نوشتن موفقیت آمیز است خلاصه اجرایی پیش نویسی شده راهنمایی برای نوشتن بدنه طرح می باشد در پایان فرایند خلاصه اجرایی کنترل می شود و در صورت نیاز بازنویسی می شود در نتیجه این امر، طرح کسب و کار و خلاصه اجرایی بهتر از آن چیزی خواهد بود که غیر این روش به دست می آید. ۳-۳ کاربردهای خلاصه اجرایی یک خلاصه اجرایی مؤثر می تواند برای مدیرانی که در جستجوی بالا بردن جذب سرمایه هستند دو هدف را دنبال کند: ۱- کمک می کند طرح را از قبل ببینید و از تجارت پشتیبانی کنید ۲- این بخش خوانندگان را در طرح مشارکت می دهد یک خلاصه اجرایی که مختصر بوده خوب نوشته شده و متقاعد کننده باشد توجه همگان را به خود جلب می کند. فصل چهارم: شرکت، استراتژی و تیم مدیریت هر شرکتی یک مأموریت و داستانی برای گفتن دارد که درباره گذشته، آینده و افراد مهم آن است مأموریت شرکت باید فراتر از تمایلی برای فروش محصولات و خدمات بیشتر باشد. ۴-۱ مأموریت شرکت در این بخش از طرح کسب و کار شما با مأموریت شرکت تان در ارتباط هستید و موجب می شود مدیران این فرصت را داشته باشند تا نیروی محرک کلی در تجارت را ارزیابی و به طور واضح بیان کنند. این بخش حقیقتاً ارزیابی روش کلی شرکت برای تولید و فروش محصولات و خدماتش می باشد که در راستای به حداکثر رساندن موفقیت شرکت است. ۴-۲ شرکت: گذشته، حال و آینده برای هر کسی که یک تجارت را ارزیابی می کند مهم است که در جریان

مسائل گذشته و ضعیف فعلی آن باشد تا بداند چه چیزی پیش رو واقع است بخشی از طرح کسب و کار که درباره شرکت است باید خلاصه ای از گذشته، حال و آینده آن را بیان کند این بخش را می توان به سه قسمت تقسیم کرد: گذشته: چه زمان شرکت تأسیس شد؟ چرا تأسیس شد؟ دستاوردهای عمده آن کدام است؟ چگونه تغییر جهت داده است و مدیریت آن تغییر کرده است؟ و مسأله ای که به مین اندازه مهم است، اینکه نقض ها و کمبودهای شرکت چیست؟ وضعیت فعلی: این بخش باید شرایط کنونی را به طور خلاصه توضیح دهد خطوط تولید، انواع محصولات فعلی آن چیست؟ شرکت چند نفر کارمند دارد؟ جایگاه آن در صنعت و بازار چیست؟ آیا تا کنون فروش داشته است؟ آیا فروش ها در حال رشد یا ثابت و یا نزول هستند؟ به طور کلی خوانندگان طرح باید درک درستی از اوضاع کلی شرکت و مسیر آن به گونه ای که درباره چند ماه قبل اشاره شده باشد، داشته باشند. آینده: مطمئناً این قسمت مشکل ترین بخش برای نوشتن است زیرا باید مفهومی درباره اینکه شرکت به کجا می رود را ارائه دهد یعنی اهداف و مقاصد آن چیست؟ به طور خلاصه برای بازارها و محصولات جدید چه برنامه ای دارد؟ ۴-۴ تیم مدیریت: اولین سؤال که اغلب سرمایه گذاران خطرپذیر یا سرمایه گذاران خصوصی هنگام تحقیق درباره شرکتی مطرح می کنند این است که « کارکنان آن چه کسانی هستند» تجربه، استعداد و همبستگی مؤسسان و تیم مدیریت اولین مواردی هستند که سرمایه گذاران حرفه ای به آن توجه می کنند. فصل پنجم: سازمان و مدیریت طرح کسب و کار شما باید توضیح دهد که چگونه شرکت سازمان یافته است و وظایف و مسئولیتهای هر کدام از افراد چیست؟ یک نمودار سازمانی می تواند در این باره به خوانندگان کمک کند. این بخش از طرح باید هرگونه نقصان در تیم مدیریت تان را توضیح دهد. توصیف نیم مدیریت مدیران همواره نگران این مسأله هستند که چگونه به بهترین شکل تخصص های تیم مدیریت را بیان کنند که شامل سه قسمت می باشد. خلاصه: شامل خلاصه ای حدود یک بند یا نیم صفحه ای درباره پیش زمینه هر کدام از اعضای گروه از جمله سابقه تجارت، سوابق مرتبط، دستاوردهای مهم و سابقه تحصیلی آنها می باشد. رزومه: در پایان طرح کسب و کار در یک ضمیمه رزومه های کامل و مفصل را که برای سرمایه گذاران امکان بررسی صحت آن وجود دارد ارائه دهید. هر رزومه باید شامل اطلاعات استخدامی (موفقیت ها، مشاغل قبلی، مدت اشتغال در هر کدام و دلایل ترک آنها) دانشکده های حضور یافته، مدارک کسب شده و تاریخ آنها باشد. حقوق و مزایا: باید درباره حقوق و مزایایی که به اعضای اصلی تیم مدیریت می پردازد توضیح دهید. مجموعه های حقوق و مزایا می تواند شامل: حقوق، مزایا، سود، فرصت های مالکیت سهام و دستمزد معوقه باشد. ۵-۲ سایر مسائل مربوط به منابع انسانی سایر جزئیات لازم در این بخش شامل تعداد کارمندان شرکت و نیاز به توسعه نیروی کار می باشد طیف نیازهای شما از مهندسان با تخصص خاص گرفته تا تکنسین های آزمایشگاهی ماهر و یا سایر نیروهای ماهر تولیدی را دربر می گیرد بحثی درباره برنامه های منابع انسانی منحصر به فرد به هر گونه قرارداد با اتحادیه و توصیفی از طرح های مستمری و تشویقی را شامل می شود. ۵-۳ مشاوران خارجی مشاوران خارجی شما ممکن است شامل یک هیئت مدیره رسمی یا یک گروه غیررسمی از رایزنان باشد. ممکن است مجموعه ای مشاوران اصلی داشته باشید که می توانند برای محصولات یا خدمات شما اعتبار اضافی در بازار فراهم کنند سرمایه گذاران بالقوه می خواهند این روابط و عمق و کیفیت این مشاوران را بدانند. فصل ششم: بازار و رقبا این بخش از طرح کسب و کار باید حامیان بالقوه را متقاعد کند که برای محصول یا خدمات شما بازاری وجود دارد و شما درک خوبی از نیروهای بازاری را که شرکت شما را تحت تأثیر قرار می دهند دارید. ۶-۱ تشخیص بازار بخش بازار و رقبا طرح کسب و کار با توصیف بازار شرکت شما آغاز می شود و این به معنای پاسخ دادن به چند سؤال اساسی است از جمله: روندهای صنعت شما چگونه است؟ بخش بازار طرح کسب و کار باید با ارزیابی صنعتی که در آن عمل می کنید از جمله توصیف بازار، تجزیه و تحلیل روندها و ارزیابی فرصتهای تجاری آغاز شود. اقتصاد ما معمولاً به شش دسته اصلی تقسیم می شود خدمات، تولید، فناوری، بازرگانی، انرژی و مراقبتهای بهداشتی، بخش بندی بیشتری برای صنعت وجود دارد. بازار هدف شما کدام است؟ هر بازاری ویژگی هایی دارد که مکان مشتری و توجیحات خرید و پرداخت آنها را

مشخص می کند اینها را باید متناسب با محصول یا خدمات تان توضیح دهید اگرچه ممکن است وسوسه شوید بازار خود را به طور بسیار گسترده ای تعریف کنید اما معمولاً بهترین راه این است که تا حد امکان آن را به طور ویژه تعریف کنید. اندازه بازار چقدر است؟ لازم است مجموعه اطلاعاتی نظیر تعداد افراد یا تجارت های تشکیل دهند بازاری را که سعی در تصاحب آن دارید، ارائه دهید. باید تصمیم بگیرید که آیا محاسبات خود را از کشور خود به همسایگان گسترش می دهید یا اینکه آنها را به منطقه مجاز خود محدود می کنید. همچنین ارزیابی شما از اندازه بازار باید به روندهای بازار، ویژگی های جمعیت شناختی، جغرافیا و سایر متغیرهای مهم بپردازد. ۶-۲ درک بازاریمدیران باید علاوه بر ارائه یک نظر اجمالی درباره ترکیب و سازماندهی بازار، درکی از پویایی بازار را هم نشان دهند تغییر جهت در بازارها یا رفتار مشتری می تواند شما را آسیب پذیر سازد اینها را هم می توان در قالب چند پرسش مهم بررسی نمود. چه عاملی منجر به تصمیم گیری برای خرید می شود؟ مدیران باید به عواملی که چگونگی تصمیم های خرید را تعیین می کنند آگاه باشند و این فرایند تصمیم گیری برای محصولات با خدمات شرکت را در طرح کسب و کار توضیح دهند. بازار چگونه بخش بندی می شود؟ بخش بندی بازار خیلی مهم است و اغلب نادیده گرفته می شود نمی توانید فرض کنید از آنجائیکه قیمت یک محصول تا حد زیادی تغییر می کند مشتریان آن به طور یکنواختی در سراسر آن گسترده توزیع شده اند. محصول یا خدمات شما چگونه در بازار تثبیت خواهد شد؟ تثبیت با موضوع خیلی مهم قیمت گذاری آغاز می شود قیمت شما باید مطابق با این مسأله باشد که بازار برای محصول یا خدمات شما چقدر پرداخت خواهد کرد نه بر اساس اینکه تولید پخش یا فروش آن چه مقدار هزینه خواهد داشت اگر حداکثر قیمت قابل فروش محصول خود را مشخص کنید و سپس دریابید که نمی توانید با توجه به هزینه تولید و توزیع آن را به سود برسانید اندیشه محصول را تغییر دهید. باید راهی پیدا کنید که محصول خود را با قیمت بیشتری بفروشید و یا آن را با هزینه کمتری تولید کنید. ۶-۳ ضرورت مطالعه بازار تحلیل و توصیف بازار همانطور که در این فصل توصیه شد به اطلاعات کامل و جزئی نیاز دارد آن اطلاعات را می توان از تحقیق درباره ی بازار به دست آورد. مهمترین وجه مطالعه بازار، باز خوردی است که از خریداران فعلی و آتی به دست می آید و آنها نسبت به محصول یا خدماتی که ارائه می کنید چه احساسی دارند؟ آنها به چه چیزهایی علاقه دارند و به چه چیزهایی علاقه ندارند؟ آنها معمولاً تحت چه شرایطی و با چه قیمتهایی خرید می کنند. مطمئناً به دست آوردن چنین اطلاعاتی، نیازمند این است که با این مشتریان صحبت کنید و از آنها بخواهید پرسشنامه هایی را برای شما پر کنند. در هر صورت هر چقدر درباره نیازها و ترجیحات خریداران محلی و بالقوه اطلاعات بیشتر و دقیق تر کسب کنید بخش بازاریابی طرح کسب و کارتان متقاعد کننده تر خواهد بود. فصل هفتم: محصول یا خدمت طرح کسب و کار شما باید به طور کامل و در عین حال مختصر، محصول یا خدمات شما را توصیف کند و توضیح دهد چگونه تولید یا توزیع می شوند لازم نیست تمام جزئیات تأمین خدمات را توضیح دهید بلکه باید شرح دهید که محصول یا خدمات شما چیست و چه نیازی را برآورده می سازد سرمایه گذار بالقوه باید متقاعد شود که مزایای شما از رقبا کاراتر و مؤثرتر است. ۷-۱ ارائه محصول محصول ارائه شده باید کیفیت لازم را داشته باشد و نیازهای مشتری را به طور کامل برآورده سازد اگر محصول یا خدمات شما از یک فناوری جدید یا کاربرد مبتکرانه از یک فناوری موجود مشتق شده باشد باید آن را به طور کامل شرح دهید. ۷-۲ مسائل مربوط به توسعه محصولات زیر چند مورد برای پرداختن به موضوع توسعه محصول در طرح کسب و کار آورده شده است. الف) نیازهای تحقیق و توسعه را به طور کامل توضیح دهید اگر قصد دارید از تأمین مالی برای تکمیل تحقیق و توسعه محصول خود استفاده کنید طرح شما باید آشکارا این مسأله را بیان کند باید یک طرح شامل برنامه تحقیق و توسعه، بودجه، مایل استون و اهداف توسعه ای مهم باشد و جدول زمانی خود را برای رسیدن به آنها تنظیم کند. ب) ارزیابی فناوری های در حال رقابت باید درباره سایر فناوری هایی که بر محصول شما تأثیر می گذارند بحث کنید و فناوریهای جدیدی را که توسط دیگران توسعه می دهند و همچنین فناوری های موجود را مورد توجه قرار دهید. ج) توضیح دهید که محصول یا خدمات، شرکت را به کدام جهت

خواهد بردیک قسمت مهم از طرح، توسعه محصول است سرمایه گذاران به ندرت تمایل دارند از شرکت های «تک محصولی» پشتیبانی کنند شما باید محصولات موجود را توضیح دهید و بیان کنید که از فناوری شما چه محصول و یا خدمات جدیدی تکامل خواهد یافت.د) توضیح دهید که چه چیز در مالکیت شرکت است سرمایه گذاران علاقه مند هستند بدانند که چگونه می توانید هنگامی که محصول یا خدمات شما موفقیت آمیز به چشم می آیند، رقبا را از ورود به عرصه به تأخیر انداخته یا حتی مانع آنها شوید طرح کسب و کار شما باید این مسأله را مورد بحث قرار دهد که قصد دارید چگونه از اندیشه های نوین در حال توسعه خود دفاع کنید.۷-۳ تولید و عملیات باید توضیح دهید که چگونه محصول خود را تولید انبوه کرده یا خدمات را ارائه خواهید کرد همچنین ممکن است بخواهید به این مسأله بپردازید که چگونه محصول خود را بسته بندی و منتقل می کنید و چه مقدار موجودی لازم خواهید داشت تا نیازها و خواسته های مشتری را برآورده سازید توضیح شما درباره تولید و عملیات باید هزینه های ساخت را هم پوشش دهد که شامل هر گونه طراحی می باشد که شما با آن می توانید هزینه های ساخت را کاهش داده یا کنترل کنید.۷-۴ کنترل کیفیت و خدمات تجاری طرح کسب و کار باید فلسفه و رویکرد شما را برای کنترل کیفیت توضیح دهد باید توضیح دهد که چگونه شرکت شما محصولاتی را که در آنها نقصی به وجود می آید و با آنهایی را که نیاز به مراقبت بیشتری دارند تا مطابق با نیاز مشتری عمل کنند، برخورد خواهد کرد.۷-۵ تعیین هزینه هاهمانطور که در چندین قسمت در این بخش اشاره شد هزینه های مرتبط با فعالیت هایی نظیر تحقیق و توسعه، تولید انبوه، کنترل کیفیت، بیمه و سایر جنبه های تولید باید جمع شوند در این بخش به طور خلاصه می توان به آنها اشاره کرد و به ویژه برای تنظیم بخش مالی طرح، مهم خواهد بود. فصل هشتم: بازاریابی و فروش بازاریابی و فروش دو فعالیت مجزا اما مرتبط هستند بازاریابی شامل افزایش آگاهی مشتری، رساندن پیامی درباره محصول یا خدمات و تشخیص خواسته های مشتری است. فروش شامل تلاش های گوناگون برای متقاعد کردن همان مشتریان بالقوه برای خرید می باشد.۸-۱ برنامه بازاریابی برنامه بازاریابی شما باید بر مبنای نتایج مطالعه بازارتان و اظهار ارزش محصول یا خدمات باشد در ابتدا باید محصول یا خدمات خود را مستقر کنید درک درستی از چگونگی تثبیت محصول یا خدمات به حفظ تمام پیام های شما به طور استراتژیک کمک می کند تا روی اظهار ارزش تمرکز کنید.۸-۲ ابزارهای بازاریابی عبارتند از الف) تبلیغات بازرگانی پرهزینه ترین ابزار بازاریابی اغلب تبلیغات بازرگانی است این یک ابزار مهم است که توسط شرکت ها به منظور ایجاد یک تصویر عمومی از خودش در بازار بکار می رود. محصولات و خدمات خاصی مانند اتومبیل باید تبلیغ شوند اگر محصول شما از این دسته است طرح کسب و کار باید روش تبلیغاتی شما را توضیح دهد.ب) روابط عمومی بسیاری از شرکت ها، ارزش روابط عمومی و مطبوعاتی را در بخش اخبار درباره محصولاتشان نادیده می گیرند. بخش جالب توجه روابط عمومی این است که اغلب می تواند با حداقل با بدون هزینه از نقدینگی کسب شود.ج) سایر ابزارهای بازاریابی ابزارهای بازاریابی مفید از یک صنعت با صنعت دیگر متفاوت هستند اگر لازم است محصول یا خدمات شما جایگزین شود با اینکه می تواند با استفاده از محصولات یا خدمات جانبی و اضافی برای خرید توسعه یابند طرح تان باید به استراتژی های بازاریابی مشتری محور توجه کند.۸-۳ استراتژی های فروش اهمیتی ندارد که چگونه تولید، مطالعه بازاریابی و سایر اقدامات به خوبی انجام می شوند؛ بدون فروش، هیچ تجارتی وجود ندارد طرح کسب و کار باید با جزئیات توضیح دهد که چگونه محصول یا خدمات خود را به فروش خواهید رساند. فصل نهم: اطلاعات مالی بخش مالی طرح کسب و کار در پایان، پس از جمع آوری اطلاعات مهم درباره هزینه ها و درآمد بالقوه نوشته می شود مقدار و نوع اطلاعات مالی مورد نیاز برای طرح کسب و کارتان تا حد زیادی به مرحله رشد شرکت و اهداف طرح بستگی دارد هر قدر که شرکت از بلوغ بیشتری برخوردار باشد اطلاعات بیشتری از گذشته در دسترس خواهد بود و پیش بینی می شود که صورت های مالی آن کامل تر باشد.۹-۱ صورت های مالی صورت های مالی شرکت، مهم ترین قسمت بخش اطلاعات مالی طرح کسب و کار است آنها نتایج گذشته و پیش بینی های آینده شرکت را ارائه می دهند برای شرکتی که در جستجوی دوره مالی بعدی

است، سرمایه گذاران احتمالی می خواهند ترازنامه ها، صورت سود و زیان و صورت جریان نقدینگی برای سه سال گذشته، همواره با پیش بینی های پنج ساله نقدینگی، صورت سود و زیان و ترازنامه ها را ببینید. ۹-۲ چگونه کارشناسان مالی پیش بینی ها را ارزیابی می کنند یکی از ابتدایی ترین مواردی که سرمایه گذاران بالقوه بررسی می کنند، این است که آیا پیش بینی ها و فرضیات طرح، معقول هستند یا نه، سرمایه گذاران باتجربه معمولاً می توانند این را نسبتاً سریع تشخیص دهند. ۹-۳ درخواست تأمین بودجه لازم است شرکتهایی که در جستجوی حمایت مالی هستند یک درخواست تأمین بودجه در بخش مالی طرح کسب و کار بگنجانند این باید بیان کند که چقدر پول نیاز دارید چرا به آن نیاز دارید و با آن چه کاری خواهید کرد. ۹-۴ بازپرداخت و استراتژی خروج سرمایه گذاران می خواهند بدانند چه نوع بازپرداختی را برای سرمایه شان می توانید پیش بینی کنید سرمایه گذاران مختلف اهداف متفاوتی دارند بازپرداخت هایی که مورد قبول موسسه های وام دهنده هستند. سرمایه گذاران خطرپذیر با سرمایه گذاران خصوصی را ترغیب نمی کند سرمایه گذاران مختلف هم خواستار بازده های زمانی متفاوتی هستند یک سرمایه گذار خطر پذیر عموماً می خواهد در دوره زمانی کوتاه و معقولی سرمایه خود را تصفیه کند. فصل دهم: جمع بندی مطالب در این مرحله از فرایند آماده سازی طرح کسب و کار، باید آماده شوید تا آن را به شکل نهایی خود در آورید شما و گروهتان اطلاعات لازم را جمع آوری کرده و به شکل یادداشت و پیش نویس تنظیم کنید. ۱۰-۱ به طور واضح بنویسید کلمات خود را با دقت انتخاب کنید برای ادعاهای که می توانید از آنها پشتیبانی کنید با نظرات کاملاً شخص عجولانه تصمیم نگیرید. از واژه های تخصصی و صنعتی پرهیزید و تا حد امکان از اصطلاحات غیر حرفه ای استفاده کنید. یک فهرست واژگان ضمیمه کنید. ۱۰-۲ به نکات مهم مورد توجه خوانندگان پردازید احتمالاً سرمایه گذاران، وام دهندگان، با شرکای تجاری بالقوه شما هر هفته طرح های زیادی دریافت می کنند. آنها همه طرح ها را به طور کامل مطالعه نمی کنند اگر یک خلاصه اجرایی جامع و جذاب داشته باشید احتمالاً قسمت های بیشتری را مطالعه می کنند و اغلب به بخش های مربوط به اطلاعات مالی و بازار میروند. ۱۰-۳ از زاویه دید یک فرد خارجی به مسأله نگاه کنید هنگامی که یک پیش نویس کامل شده از طرح تجاری خود دارید، باید قبل از اینکه آن را در اختیار خوانندگان مورد نظر قرار دهید حداقل از دو شخص بی طرف بخواهید آن را بازبینی کنند. ۱۰-۴ مراقب جزئیات باشید طرح شما باید به خوانندگان کمک کند تا به راحتی اطلاعاتی را که بیشتر مورد علاقه شان است را بیابند طرح باید فهرست داشته باشد که بخش ها با شماره صفحه در آن درج شود. ۱۰-۵ طرح را به صورت متناسب بنویسید طرح باید با در نظر گرفتن خوانندگان اصلی نوشته شده و تنظیم شود اگر طرح برای اطمینان دادن به یک وام بانکی استفاده می شود باید به موضوعاتی مانند وثیقه، سابقه قرض های قبلی، نقدینگی، دریافتی ها و سایر موضوعات مربوط به مسئولان که مورد نظر بانکداران است تأکید کند. ۱۰-۶ بش از یک نسخه از طرح را آماده کنید اگر در جستجوی تهیه بودجه سرمایه گذاری و وام هستید ممکن است بخواهید دو نسخه از طرح را آماده کنید در برخی از موارد ممکن است مدیران بخواهند که یک طرح در دسترس خریداران بالقوه و همچنین کارمندان عالی رتبه باشد.

اسرار موفقیت در زندگی و تجارت

نویسنده: پل آردن

خلاصه کننده: محمد علی دانا ی حقیقی - مقدمه: همان طور که «هنر جنگ» سان تزو به عنوان درسی در استراتژی زندگی و تجارت خوانده می شود، نه جنگ در بعد نظامی، و یا همان گونه که «شاهزاده» اثر ماکیاولی راجع به حکومت است، اما به جای رهنمودی به سوی مدیریت مورد استفاده قرار میگیرد؛ کتاب حاضر نیز فرایندهای خلاق تبلیغات خوب را به عنوان استعاره یی برای عمل و شیوه ی تجارت به کار می گیرد و شما را به زندگی موفق تر فرا میخواند چند نکته ۱. مهم نیست که شما چه قدر خوب

هستید، مهم این است که می خواهید چه قدر خوب باشید. ۲. تمام سرمایه داران و صاحبان قدرت، افرادی با استعداد، تحصیل کرده، جذاب یا خوش منظر نیستند. ۳. آنها چون می خواهند پولدار و پر قدرت باشند، به چنین ثروت و قدرتی دست پیدا می کنند. ۴. رؤیای شما از اینکه می خواهید در چه رتبه‌ی بی باشید یا چه کسی بشوید، بزرگترین آرزوی شماست. ۵. بدون داشتن هدف، رسیدن به درجات عالی مقصود مشکل است. شما می خواهید تا چه اندازه خوب باشید؟ همه ما می خواهیم کارمان را به خوبی انجام داده و موفق شویم، اما واقعا می خواهیم در چه سطحی باشیم؟ در دنیای تجارت، افراد معدودی، در صدد رسیدن به عالی ترین درجه هستند. اکثر مردم حضور در جایگاهی متوسط را ترجیح می دهند. به طور قطع ذوق و استعداد شما مؤثرترین عامل در این زمینه خواهد بود، اما هرگز شما را به اوج مقام مطلوبتان نمی رساند. هر کسی می خواهد خوب باشد، اما عده‌ی اندکی از افراد هستند که برای رسیدن به عالی ترین رتبه از همه چیز می گذرند و بسیاری چیزها را فدای آن می کنند. بسیاری از افراد از آن جهت خوب بودن را ترجیح می دهند که دیگران دوستشان بدانند و کسب محبت و احترام دیگران از هر چیزی برایشان مهم تر است. البته این مسئله کاملا قابل قبول و پسندیده است ولی نباید خوب بودن را با مورد محبت دیگران قرار گرفتن اشتباه بگیریم؛ چرا که باید دانست هر یک از اینها تعریفی جداگانه دارند. شما می توانید حتی به دست نیافتنی‌ها نیز دست پیدا کنید اولین قدم این است که، شما هدفی بزرگ تر و فراسوی آنچه که قادر به انجام آن هستید، انتخاب کنید. شما باید کاملا نسبت به چارچوب و حیطه‌ی توانایی‌هایتان و نقطه پایان، بی اعتنا باشید. سعی کنید دست به انجام کارهایی بزنید که قادر به انجامشان نیستید. اگر فکر می کنید توانایی کار کردن در بهترین شرکت و حضور در فضای آنجا را ندارید، همین مسئله را هدف خود قرار دهید. اگر فکر می کنید قادر به اداره‌ی یک شرکت نیستید، رسیدن به این توان و بر عهده گرفتن مسئولیت چنین مکانی را به عنوان مقصود خود انتخاب کنید. در رویای خود بیندیشید که می خواهید در کدام نقطه از دنیای حقیقی بایستید. آیا تا به حال به این نکته توجه کرده اید که، چرا باهوش ترین دانش آموزان نمی توانند ذکاوت خود را در زندگی به کار بگیرند؟ شما در مدرسه حقایق را می آموزید؛ حقایق شناخته شده و مسلم. وظیفه شما در مدرسه، اندوختن و به خاطر آوردن حقایق است و هر چه بیشتر بتوانید آنها را به خاطر بیاورید، موفق تر بوده و وظایفتان را بهتر انجام داده اید. آنها بی که نمی توانند این دوران - دوران مدرسه - را با موفقیت پشت سر بگذارند، به حقایق علاقه مند نیستند، یا حقایق به گونه‌ی جذاب و گیرا به آنها عرضه نمی شود. برخی افراد - بی آنکه علت خاصی داشته باشد - حافظه‌ی فوق العاده‌ی بی برای به یاد سپردن مسائل ندارند. این امر بدان معنا نیست که آنها کودن هستند، تنها این مفهوم را می رساند که تعلیمات آکادمیک، جرقه‌ی بی در تخیل ایشان نزده و آن را بارور نکرده است. اشخاص باهوش به سبب ویژگی‌هایشان (گذشته) شغل مطلوب و مورد نظر خود را به دست می آورند، نه بر اساس تمایلشان به موفق شدن (آینده). و به همین راحتی بر آنها بی که برای بهتر بودن و بهتر شدن خود بی درنگ تلاش میکنند، سبقت می گیرند. مادامی که شخص هدفمند باشد، هیچ مانع و محدودیتی بر سر راه موفقیت او وجود نخواهد داشت. در طلب انتقاد افراد از خود باشید تا بید شدن از سوی دیگران، فوق العاده آسان است، تنها کافی است اراده کنیم یا از افرادی که احتمال بیشتری دارد، آنچه را خواهان شنیدن آن هستیم به زبان بیاورند تقاضای تایید داشته باشیم. احتمالا آنها فقط ما را تحسین کرده و هیچ کلمه یا جمله‌ی انتقاد آمیزی بیان نخواهند کرد. ما چون بی صبرانه منتظر شنیدن محسنات خود و تعریف و تمجید از سوی دیگران هستیم، سعی می کنیم بر کم و کاستی‌ها و نقص‌هایمان سر پوش بگذاریم. در عوض، اگر شما در صدد کسب ستایش دیگران نباشید، می پرسید: «چه اشکالی در کار من وجود دارد؟ کجای آن ناقص است؟ چه طور می توانم نقایص آن را رفع کرده و سطحش را بالاتر ببرم؟»، بدین ترتیب، احتمال بیشتری وجود دارد که پاسخی منتقدانه، سازنده و حقیقی دریافت کنید. مقصر خود من هستم. تمام اشتباهات از جانب من بوده است اگر در کاری که مشغول به انجام آن بوده اید، اشتباهی رخ داد، هرگز دیگران را سرزنش نکنید. تقصیر را به عهده‌ی هیچ کسی جز خودتان نیندازید. حتی اگر کوچکترین نقش و کمترین تماسی با آن کار داشته اید، مسئولیت کل کار را بپذیرید. وقتی شما

کار را به عهده بگیرید و تمامی مسئولیت آن را بپذیرید، در جایگاهی خواهید بود که می‌توانید دست به هر اقدامی در مورد آن بزنید. اما بد نیست برخی توجیهاتی را که عامه‌ی مردم پس از شکست بدان متوسل می‌شوند بر شماریم: ۱. دست من کاملا بسته بود. من هیچ اختیاری از خود نداشتم. ۲. من به شریک بهتری احتیاج دارم. ۳. پول کافی در اختیار من نبود تا کار را به نحو احسن انجام دهم. ۴. رئیس اصلا به حرف من گوش نداد. ۵. من زمان کافی در اختیار نداشتم. اکثر این گله و شکایت به طور روزمره و در همه مشاغل وجود دارد اما مسئله‌ی اصلی این است که شما هیچ توجهی به شکست دیگران و عدم موفقیت آنها نداشته باشید بلکه خودتان مسئولیت کاری را که انجام می‌دهید به عهده بگیرید. ایده‌های خود را مطرح کنید و هر آنچه را که می‌دانید در اختیار دیگران قرار دهید اکثر مردم سعی دارند ایده‌های خود را همچون رازی سر به مهر حفظ کنند. اما اندوختن تجربیات و اطلاعات همچون خاتمه بخشیدن به شایستگی‌های خویش است. سرانجام زمانی فرا می‌رسد که می‌بینید به ماندابی کهنه مبدل گشته‌اید. اگر هر آنچه را که دارید در اختیار دیگران بگذارید، هیچ چیزی برایتان باقی نمی‌ماند و به نوعی می‌توان گفت، تخلیه می‌شوید. همین امر نیز به شما کمک کرده و وادارتان می‌کند تا در نهایت آگاهی و تدبیر در صدد افزایش اطلاعات و افزودن دانسته‌های خود برآید. حتی شاید بهتر باشد بگوییم: که هر چه بیشتر دانش خود را به دیگران هدیه کنید، چندین برابر آن به شما باز خواهد گشت. ایده‌ها همچون دانشی عمومی هستند. هرگز ادعای مالکیت بر آنها را نداشته باشید. به خود القا کنید که این عقاید به شما تعلق ندارند، بلکه متعلق به دیگر افراد هستند. از ازل بوده و جریان داشته‌اند. شما تنها باید ذهن خود را آماده کنید تا به دنبال اطلاعات تازه باشد. دنبال فرصتهای بعدی نباشید. لحظه‌هایی را که در آن هستید غنیمت بشمارید که بهترین شانس شما همان است ما اغلب منتظریم تا مشتری، ایده‌ای خاص و ناب را مطرح کرده و ما را تماما در چند و چون کار قرار دهد، اما این امر تقریباً هرگز اتفاق نمی‌افتد. شاید شما همین حالا طرحی را در دست داشته یا مشغول انجام کاری باشید. احتمالاً می‌گویید: «خیلی کسل کننده است، بهتر است هر طور شده آن را سرهم کرده و تحویل دهیم. سعی می‌کنیم کار بعدی را خوب انجام دهیم.» کاری که اینک روبروی شماست، عیناً یکی از این موارد است. نهایت سعی خود را بکنید و آن را به نحو احسن به سرانجام برسانید. سعی کنید نکات مثبت کارتتان بیشتر و پررنگ تر به چشم بیاد نقاط قوت تولیدات یا خدمات خود را پیدا کرده و تا می‌توانید با برجسته کردنشان توجه مشتریان را به آنها جلب کنید دقیقاً همانند کارگردان فیلم‌های کارتونی که عملی خاص را با اغراق و مبالغه‌ی بسیار به تصویر می‌کشند. به طور مثال: شما می‌دانید که اسب می‌تواند از روی گودال بپرد، بنابراین می‌توانید بپذیرید که از روی دره‌ی گود و باریک هم پریده و عبور کند. وقتی ایده‌ی شما بر مبنای حقیقتی استوار بنا شده باشد، می‌توانید به طور نامحدودی آن را برجسته و متمایز کنید. کسی که هرگز اشتباه نکند، محال است که موفق شده و به جایی برسد. باید اشتباه کرد. بنیامین فرانکلین در جایی چنین عنوان کرد: «من شکست نخورده‌ام، تنها ده هزار ایده داشته‌ام که هیچ یک به عمل در نیامده‌اند.» توماس ادیسون می‌گوید: «از دویست حباب لامپی که روشن نشد، هر شکست چیزی را به من آموخت که در تلاش و آزمایش بعدی خود آن را به کار گرفتم.» جان لیتل وود - مدیر تئاتر - معتقد است: «اگر ما راه را گم نکنیم، هرگز مسیری جدید را پیدا نخواهیم کرد.» همه این شخصیت‌های بزرگ و نامی دریافته‌اند که شکست‌ها و استارت‌های نادرست، مقدمه موفقیت هستند. رئیس آخرین شرکتی که در آن کار می‌کردم به من گفت: «اگر کاری را اشتباه انجام بدهی، اخراج نخواهی شد، اما اگر ابتکار نداشته باشی، حتماً اخراج خواهی شد.» آن شرکت و هیأت مدیره‌اش، نگرش فوق‌العاده مثبتی نسبت به اشتباهات داشته‌اند. از نظر آنها شکست اصلی‌ترین یار موفقیت بود. البته اشتباه کردن، نوعی ریسک است. برخی افراد می‌ترسند، ایده‌های پیشنهادی خود را مطرح کنند که مبادا کم‌بینه و احمقانه باشند. آنها از آنچه که احتمالاً دیگران در موردشان فکر خواهند کرد، در هراسند. حتماً شما تا به حال، در جلساتی که ارائه‌ی ایده‌ها و تفکرات نواز مقتضیات آنها بوده شرکت داشته‌اید و پیشنهاد اولیه‌ی خود را مطرح کرده‌اید. اگر بگویید: این ایده، یکی از انواع پیشنهاداتی است که ما را به راهکاری نوظهور، رهنمون می‌سازد. تمامی حضار ساکت می‌شوند، نگاهی به سقف می‌

اندازند، چشمانشان را می چرخانند و سپس به بحث باز می گردند. ریسکها، مقیاس سنجش افراد هستند. اشخاصی که هیچ گاه خطر نمی کنند، بسیار محتاط بوده و سعی در حفظ کارهایشان دارند؛ اما آنهایی که خطر می کنند، اغلب بر داشته هایشان می افزایند. بعضی ریسک ها، در آینده به نتیجه می رسند؛ بنا بر این برخی افراد، دست زدن به چنین کارهایی را اشتباه می دانند. اینکه بخواهیم همواره خوب، شماره ی یک، و حق به جانب باشیم، اشتباه است خوب بودن و درجه ی یک بودن بر مبنای دانش و تجربه پایه ریزی می شود و غالباً هم قابل اثبات است. دانش از گذشته می آید، پس بی خطر است. دانش همچنین از قدیم الایام بوده است، پس نقطه ی مقابل نیروی ابتکار خواهد بود. تجربه حاصل راهکارهایی برای فرار از مشکلات و شرایط گذشته است. مسلماً، موقعیت های پیشین با شرایط کنونی تفاوت دارند، بنابراین باید ترتیبی داد تا این موقعیت ها با مشکلات جدید همخوانی داشته باشند. گرچه این احتمال هم وجود دارد که، اگر شما تجربه یی را کسب کرده باشید، مطمئناً آن را به کار خواهید گرفت. اخراج از کار حتی می تواند، حرکتی مثبت و پیش برنده باشد. اخراج شدن از کار، اغلب بدین معناست که شما با شرکت و مسئولان آن اختلاف دارید یعنی آن شغل برای شما مناسب نیست. من تا به حال پنج بار اخراج شده ام و هر بار از نظر شغلی گامی به جلو رفته ام. سابق بر این، اخراج شدن و بیرون آمدن از محل کار، نکته یی منفی در کارنامه ی شغلی و گذشته ی حرفه ای شخص محسوب می شد. اما امروزه برخی کارایاب ها که در صدد یافتن افراد ماهر و نادر برای شغلای خاص هستند، این امر را نکته یی مثبت و کیفیتی ارزشمند می دانند؛ چرا که این مسئله می تواند نشانگر ابتکار و خلاقیت فرد باشد. هرگز قولی ندهید که نتوانید به آن عمل کنید. اکثر ما تمایل داریم هنگام ارائه ی ایده هایمان بیش از اندازه به ابراز احساسات و تعریف در مورد محصول تولیدی خود پردازیم و صد در صد آن را تأیید کنیم. همیشه این احتمال وجود دارد که نتیجه ی کار ناامید کننده باشد، نه فاجعه آمیز؛ اما پایین تر از حد انتظار. البته هیچ کس اعتراضی نخواهد کرد، اما اعتمادشان از شما سلب خواهد شد و بار دیگر همچون نخستین مرتبه به شما اطمینان نخواهند کرد. تنها علت آن نیز، خود شما هستید. توجه داشته باشید اگر در مدت معین شده به نتیجه ی دلخواه امیدوارکننده یی برسید، هم برای خودتان رضایت بخش خواهد بود، هم برای مشتری. خواسته ها و اهداف مشتری خود را بشناسید. اکثر ارباب رجوع افرادی دارای شخصیت حقوقی هستند که همواره در صدد حفظ داشته های خود بر می آیند. ایشان گاهی به اشتباه ایده های شما را بر خطر می بینند و اصلاً توجه نمی کنند که شاید همین نظرات ارائه شده از سوی شما سبب پیشرفت آنها و موفقیت آمیز بودن دوره های شغلی شان شود. بنا بر این ممکن است انگیزه هایشان با اطلاعاتی که به شما می دهند، متفاوت باشد. در هنگام رجوع مشتری، چه کنید که او از شما خرید کند؟ ابتدا مطابق میل او عمل کنید. سپس ایده ی خود را مطرح کنید. مطمئناً وقتی شخصی به شما مراجعه می کند، ایده و نظرات خاص خود را دارد. اگر شما آنچه را که خودتان ترجیح می دهید به او نشان دهید - نه آنچه را که او خواهان آن است - حتماً خواهد گفت که، این همان چیزی نیست که او به دنبالش بوده است. اما اگر در ابتدا آنچه را که مدنظر خود اوست به او عرضه کنید، در کمال آرامش این آمادگی را پیدا می کند که به آنچه قصد فروش آن را دارید، نگاه کرده و ببیند. بدین ترتیب، به او اجازه داده اید تا در نهایت احترام و بزرگواری نظر خود را اعلام کند، نه اینکه او را کنار نهاده و نظر خودتان را به او تحمیل کنید. تا می توانید مطابق میل او عمل کنید، خواهید دید که او نیز موافق میل شما رفتار خواهد کرد. باید توجه داشت گاهی این احتمال هم وجود دارد که اطلاعات مشتری خیلی بیشتر از شما باشد. عنواناز بیان ایده های احمقانه خود نترسید. همه ما ممکن است به موانعی ذهنی برخورد کنیم، اما باید این موانع را از سر راه برداریم. راه از میان برداشتن چنین سدهایی اهمیت ندادن به منعیات و دائماً نگران خوب و شماره ی یک نبودن است. جان کلیر - کم‌دین معروف - این مطلب را با فصاحتی بیشتر بیان می کند: «نبوغ خلاق مسئول موقعیت هایی به دور از تفکر انتقادی است.» کارت های خود را درست حرکت دهید هر قدر که شما خودتان را باور داشته باشید، دیگران شما را همانطور خواهند دید. وقتی چالز ساتچی، آژانس تبلیغاتی خود را افتتاح کرد، همه آن را همچون بوتیکی جدید و به روز می نگرستند. او نوشت افزار و لوازم

شرکت را به گونه‌ی طراحی و تهیه کرده بود که همانند بانک به نظر برسد. (گرچه پانزده سال بعد، شروع به خرید بانک کردند.) چالز همچنین یک سوم سرمایه‌اش را صرف یک آگهی تبلیغاتی تمام صفحه‌ی در روزنامه‌ی تایمز کرد. نتیجه این شد که بوتیک نوآورانه‌اش، همچون شرکتی تازه تأسیس جلوه کرد. این همان چیزی نیست که شما می‌شناسید حتما همه شما این ضرب‌المثل را شنیده‌اید، اما تا به حال، به آن فکر هم کرده‌اید؟ فرض کنید که: من معمار با ذکاوتی بوده و برای شرکتی معتبر کار می‌کنم، شرکت، ارزش من را می‌داند، برایم احترام قایل است، و متناسب با همین تفاسیر به من حقوق پرداخت می‌کند، اما بیرون از شرکت هیچ کس مرا نمی‌شناسد. به نوعی می‌توان گفت، من خودم را در کارم دفن کرده‌ام. همان کسی است که شما می‌شناسید شما در سالن گفتگو نشسته‌اید، بسیار در مورد خودتان صحبت کرده و سپس کارت خود، مثلاً کارت تبلیغاتی خود را ارائه می‌دهید. مطمئناً شما را به عنوان یک مسئول یا مربی معماری، خواهند پذیرفت. اما من در سویی دیگر، به علت کمبود مهارت‌های اجتماعی و بی میلی‌ام به حرکت به جلو، نا شناخته خواهم ماند. هیچ کس خواهم بود که از نخست بوده‌ام. گرچه منصفانه نیست، اما حقیقت زندگیت. اگر شما از مسیر آگاه بوده و با فنون آشنا باشید، می‌توانید کارت هایتان را درست حرکت دهید. سخنرانی نکنید. نمایشی جذاب ارائه دهید وقتی ما در مراسم سخنرانی شرکت می‌کنیم، عموماً برای دیدن سخنران می‌رویم، نه به جهت شنیدن آنچه که سخنرانان، مجبور به بیان آنها هستند. ما از آنچه که ایشان ذکر خواهند کرد، مطلعیم. به همین علت است که به دیدنشان می‌رویم. در یک شعر، ما ابتدا آهنگ آن را به خاطر می‌آوریم و سپس کلمات، یکی یکی به ذهنمان می‌رسند. به جای آنکه با کلمات بازی کنید و هوش و خرد خود را در اختیار مردم قرار دهید؛ بکشید یک نقاشی برای ایشان به تصویر بکشید. هر چه تصویریکه ارائه می‌کنید واقعی‌تر، برجسته‌تر و دیدنی‌تر باشد، افراد بیشتری آنرا به خاطر خواهند آورد. از همه مهم‌تر اینکه، شما را فراموش نکرده و به خاطر خواهند آورد. به تبلیغات خود اهمیت داده و کاری قوی را به نمایش بگذارید اگر می‌دانید که نام تجاری یا محصول ارباب رجوع شما، باید بزرگ و درشت در آگهی نمایش داده شود، امید نداشته باشید که اگر آن را در هر قسمتی از آگهی، به هر اندازه‌ی قرار دهید، باز هم جذابیت خود را داشته باشد؛ نه... هرگز چنین نخواهد بود. طرحریزی خود را با این پیش زمینه‌ی ذهنی آغاز کنید که، این مشکل ساده‌ی است باید حل شود و درست مانند بخش لاینفکی از ایده‌ی خاص است. با این امر، همچون نکته‌ی مثبت و مفید برخورد کنید، نه مشکلی لا ینحل. مبارزه‌ی بی‌دایم میان ارباب رجوع و اداره‌ی خلاق آژانس تبلیغاتی وجود دارد. ارباب رجوعان می‌خواهند نامشان، محصولشان و مزایای آن را با آگهی معرفی کنند و به گوش همگان برسانند. عضو خلاق آژانس تبلیغاتی نیز در صدد است، بدین وسیله، خودش را به همگان بشناساند. ایده‌ی خلاق همان چیزی است که آژانس می‌خواهد آن را در صفحه‌ی آگهی منقحر کرده و شکوفا سازد. البته مشتری هم از نوع ارائه‌ی نشان تجاری خود و کار با آژانس رضایت خواهد داشت. با این وجود، این دو به طرز غریب و شگفت‌انگیزی به یکدیگر احتیاج دارند. فرد خلاق به کسی نیاز دارد تا سرمایه‌گذاری کرده، خواهان او باشد و حمایتش کند. صاحب کار هم می‌داند، همین ذهن خلاق است که فروش او را افزایش می‌دهد. معمولاً، سبک و مد روز است که طرح را به افراد دیکته می‌کند. طرح‌های درشت و جذاب، بهتر از اشکال تهذیب شده و آراسته مفهوم را می‌رسانند اگر شما طرحی کامپیوتری و تهذیب شده را به ارباب رجوع خود نشان دهید، احتمالاً او آن را نمی‌پذیرد. گاهی مسائل بیش از حد نگران کننده‌ی وجود دارد و گاهی نیز موارد استرس‌زای کمی در میان است، البته هر دو آنها به یک میزان نامطلوب هستند. این اتفاقی است که افتاده و هیچ تغییری نمی‌توان در آن ایجاد کرد. بدین ترتیب، هیچ کاری از دست انسان مأیوس شده بر نخواهد آمد، البته او هیچ وظیفه‌ی بی‌ندارد. وظیفه شماست که اوضاع را سر و سامان داده و رضایت مشتری خود را حاصل کنید؛ چرا که در غیر این صورت او اصلاً احساس خوشایندی نخواهد داشت. اگر با مشکل برخوردید، ابزار کارتان را عوض کنید ابزارهای خود را تغییر دهید، این امر ذهن شما را باز خواهد کرد. من مدت‌سی سال با طرح‌های بی‌روحي مواجه بوده‌ام که با

خود کارهای نوک نمدی بر روی کاغذ کشیده می شدند. کاملاً صحیح و قابل قبول است که سادگی طرح به تمرکز هر چه بیشتر شما بر ایده ی خود کمک می کند، اما ممکن است این امر به ایجاد طرح هایی غیر جذاب، بی روح و تکراری منجر شود. در عوض، طرح های خود را با آبرنگ، زغال چوب، مداد و خودنویس هایی با جوهر واقعی به تصویر بکشید. از نقاشی ها و قلم موهای تزئینی استفاده کنید. هر طرحی که به ذهنتان می رسد - هر قدر هم که کوچک باشد - روی کاغذ بیاورید و آن را به دید همگان برسانید. این راه حل نیست، اما ذهن شما را باز کرده، خلاقیتتان را به کار می گیرد و البته جالب و سرگرم کننده است. من به خاطر دارم که به دلیل کشیدن یک تابلوی داستانی آبرنگی، بودجه ی کار از پانزده هزار پوند به بیست هزار پوند افزایش یافت. این کار مورد توجه مشتری قرار گرفت و او را ترغیب کرد، تا مشتاقانه چشم انتظار دیدن و گرفتن تکمیل شده ی کار باشد. تعیین کننده اصلی شما هستید. هر آنچه که از دستتان می آید برای بهتر شدن کار انجام دهید. منتظر اعجاز نباشید، معجزه یی در کار نیست. سحر و جادو در وجود خود شما و توانایی های شماست. خود شما هستید که معجزه می کنید. هنر مدیر هنری این است که اشخاص کارآموده و با استعدادی را به کار گیرد تا از توانایی های خودشان استفاده کرده و حتی فراتر از آن نیز عمل کنند؛ البته این کاری دشوار است. اگر شما دست فیلم ساز را باز بگذارید، او هر آنچه را که از نظر خودش درست باشد انجام می دهد؛ چرا که فکر می کند شما همان را از او می خواهید. اما احتمالاً چنین نخواهد بود و شما تفکرات دیگری خواهید داشت. شما او را به کار گرفته اید تا نهایت تلاش خود را به انجام رسانده و کاری مطلوب ارائه دهد یا همانی را به فعلیت در آورد که متناسب با کار شماست. شاید او فقط یک یا دو کار فوق العاده در زندگی اش انجام داده باشد، اما شما انتظار دارید کاری با کیفیت بسیار بالا و در حد انتظار از او تحویل بگیرید. که البته بسیار بعید می نماید. اگر شما کاملاً او را در جریان امور قرار دهید، آزادی عمل را از او گرفته و اجازه نخواهید داد تا کارش را به همان صورت انجام دهد که شما می خواهید. هنر این است که اصل کار به واسطه الهامات و تخیل فرد به انجام برسد. از تعامل با افراد کارآموده و درجه یک نهراسید بهترین ها همیشه دشوارترین ها هستند. آنها ساده دل و بی تزویرند، بدون آنکه به همه جوانب پرسشی خاص پردازند، فقط یک بخش از آن را بررسی می کنند؛ همین است که ایشان را در چشم همگان، خوب و نیکو می نمایاند. این دسته از افراد هیچ تمایلی به سازش و مصالحه ندارند. شاید این قبیل افراد به دیگران و مخصوصاً جوانان تشر بزنند و با تهدید با ایشان صحبت کنند؛ اما اگر شما نزد آنها بروید، تقاضای راهنمایی کنید و بگویید که می خواهید کاری را به انجام برسانید، مطمئناً با روی باز به شما پاسخ خواهند داد؛ چرا که آنها نیز خواهان این هستند که کارها را به خوبی انجام دهند. اگر شما کاملاً بدانید که چه می خواهید و تمام توان خود را برای بدست آوردن آن به کار بگیرید - گرچه ممکن است بحث و جدلهایی وجود داشته باشد - آنها نیز به شما احترام خواهند گذاشت (شاید در همان لحظه ی نخست چنین نکنند، اما چندی پس از آن به سوی شما خواهند آمد). البته تضمینی وجود ندارد که شما جایگاه شغلی بالاتر و برتری، پیدا کنید؛ اما حداقل از کار با آدمهای دون پایه بهتر است. فقط در صدد کسب جوایز نباشید تقریباً همه انسان ها برنده شدن و جایزه گرفتن را دوست دارند. جوایز فریبنده و نیروزا هستند و همین انرژی نو، سبب ایجاد درآمد است. اما آگاه باشید، کمیسیون همواره، جوایزی شناخته شده به اشخاص اهدا می کند؛ به عبارت دیگر، آنچه اهدا می شود مطابق مد روز است. اما نیروی ابتکار و خلاقیت نمی تواند متداول و شیک باشد، چرا که از جانب کمیسیون به تصویب نرسیده است. به دنبال مد نباشید. فقط به موضوع انتخابی خود اطمینان کنید و آن را پیش ببرید؛ بسیار بعید به نظر می رسد که وقتتان به هدر رفته و طرحی بی ارزش خلق کنید. هنر واقعی همین جاست؛ هنر واقعی همین است. چه طور می توانید شرکت خود را به شرکتی بزرگ و عالی تبدیل کنید همه ما خواهان آن هستیم شرکتی که در آن کار می کنیم، باعث افتخار و غرورمان باشد. این امر بر اعتبار و شهرت ما می افزاید، سبب می شود جلوه و احساس بهتری داشته باشیم و به انسان های خوب و برتر، تقرب بیشتری بجویم. اکثر ما ترجیح می دهیم برای شرکت هایی کار کنیم که از اعتبار فریبنده و بالایی برخوردار باشند. اگر شما برای یکی از این شرکت ها کار می

کنید، احتمالاً به خاطر همه آن چیزها و مزایایی است که به شما ارائه می دهند؛ اما همه آنقدر، خوشبخت و خوش شانس نیستند که بتوانند برای گروه و شرکتی کار کنند که مطلوب بوده و ایشان را مورد لطف و همراهی خود قرار دهند. حال با این فرض که تمامی اعضای شرکت شما خلاق و با ذکاوت هستند، شخص شما قصد دارید، چه کاری برای تبدیل شرکت خود به بهترین شرکت سال انجام دهید؟ با صحبت در این باره شروع کنید. همانند یک برنده، تفکر کرده و رفتار کنید. این امر از کارهای ابلهانه و شکست های پیاپی جلوگیری کرده و به طور موقت، تفکرات منفی و نگرش های منجر به شکست را متوقف خواهد کرد. اگر اشخاصی باهوش و خلاق را یافتید، مسئله را با آنها در میان بگذارید و با دیگران نیز در مورد این افراد صحبت کنید. اما اگر با پافشاری بی جهت آنها مواجه شدید اخراجشان کرده یا- همانند یکی از دوستان من- با شخصی که گستاخانه راجع به شرکت خود سخن گفته، بجنگید. افراد به زودی متوجه مقصود شما خواهند شد. انتظار نداشته باشید، مسئولان بلند پایه ی شرکت راه را به شما نشان دهند. آنها شدیداً درگیر اداره ی شرکت هستند. تصمیم بگیرید که شرکتهای را به یکی از بهترین ها تبدیل کنید یا حداقل مصمم شوید تا کاری متفاوت ارائه دهید، بدانید که اعتبار شرکت بر اساس یک یا دو گزارش کلیدی، پایه ریزی می شود و سپس روشی را برای عملی کردن تصمیم خود انتخاب کنید. نویسنده: پل آردن / ترجمه و ویرایش: الهام حاجی باقری- حسنعلی میرزا بیگی ناشر: فراگفت / ناشر همکار: آئینه دانش، دکتر باهر - فن افزار نوبت چاپ: اول- ۱۳۸۸ تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه / طراحی جلد: علیرضا رضایی حروفنگاری: سهیلا گرگانه زاده / شابک: ۷-۱۴-۵۵۵۳-۶۰۰-۹۷۸ کتابخانه ملی ایران: ۱۳۷۱۶-۸۸

م

نقش بنگاههای کوچک و متوسط در توسعه فعالیتهای اقتصادی کشور

های کوچک و متوسط در توسعه فعالیتهای اقتصادی روح اله تولایی- دکتر ابوتراب علیرضایی

چکیده: هدف اصلی این مقاله بررسی نقش بنگاه های کوچک و متوسط در توسعه فعالیت های اقتصادی کشور و دستیابی به مدل بومی جهت ساماندهی خوشه های صنعتی می باشد. از نیمه دوم قرن بیستم تا کنون الگوهای متفاوتی از رشد و توسعه صنعتی در کشورهای جهان تجربه شده است. از جمله یکی از این الگوها، بنگاه های کوچک و متوسط مقیاس و خوشه های صنعتی می باشد. بنگاه های کوچک و متوسط، در اکثر کشورها به عنوان عناصر مهم در پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی شناخته شده اند. این بنگاه ها خصوصاً در ایجاد فرصت های شغلی با سرمایه گذاری های پائین، توسعه های منطقه ای، توسعه های سازمانی شرکت های متکی بر اصول تکنولوژی، نوآوری محصولات و ایجاد روش های نوین، اهمیت بسزایی دارند. نگاهی به نظام اقتصادی- اجتماعی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و نو توسعه یافته ی جهان نشان می دهد که ایجاد و حمایت از بنگاه های کوچک و متوسط یکی از اولویت های اساسی در برنامه های توسعه اقتصادی این کشورها است. این بنگاه های اقتصادی علی رغم آنکه به سرمایه گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری داشته و در ایجاد اشتغال، ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات این کشورها، نقش مهمی دارند. در بسیاری از کشورها این بنگاه ها، تامین کنندگان اصلی اشتغال جدید، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری های جدید بوده اند. از سوی دیگر این صنایع به دلیل ویژگی های منحصر به فرد خود می تواند از جاذبه های فراوانی برای بخش خصوصی برخوردار باشد، که این امر بسته به شرایط داخلی اقتصادی کشورها قوانین و سیاست های حمایتی در کشورهای مختلف به عنوان الگویی موفق برای توانمند سازی علمی و صنعتی معرفی شده است. واژه های کلیدی: بنگاه های کوچک و متوسط مقیاس، خوشه های صنعتی، توسعه اقتصادی، فعالیت های اقتصادی، صرفه های اقتصادی ناشی از تجمیع ۱- مقدمه: تحولات پیچیده و سریع چند دهه اخیر و نیز شتاب گیری روند جهانی شدن موجب شده است تا جوامع گوناگون تلاش کنند تا بیش از پیش خود را برای پذیرش تحول آماده کنند. آنچه که تا چند دهه پیش به عنوان یک امتیاز اقتصادی تلقی می شد،

عبارت بود از برپایی و فعال نگهداشتن شرکت های بزرگ و به تبع آن دولتی شدن اغلب سازمان ها؛ و چنین هم استدلال می شد که هرچه این شرکت ها بزرگتر باشند، اقتصاد پویاتر و قدرتمندتر می گردد. اگرچه این تفکر طی چندین دهه رونق گرفت و برپایه آن شرکت های غول پیکری هم پدیدار شدند، ولی تحولات اخیر و به ویژه فشارهای جمعیتی، نوآوری های لحظه به لحظه، پیچیده تر شدن فرایندهای مدیریتی و تصمیم گیری، و نیاز به تصمیم گیری های آنی موجب به وجود آمدن تغییرات اساسی در ساختار این سازمان های غول پیکر گردیده است. به همین جهت امروزه اصلاحات اقتصادی از نوع تشکیل و راه اندازی بنگاه های کوچک و متوسط مقیاس (SMES) در بسیاری از کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه به عنوان یک رویکرد راهبردی محسوب می شود و لزوم تغییر نقش دولت، توانمندسازی بخش خصوصی، رقابت پذیری اقتصاد و تعامل با قواعد جهانی سازی و... سیاستگذاری های مبتنی بر آزادسازی اقتصاد و تقویت بخش خصوصی را جهت توسعه فعالیت های اقتصادی ضرورت می بخشد. مهم ترین عامل بنیادی و زیرساز در طراحی سیاست های توسعه اقتصادی یک کشور، تعیین حدود و برجستگی نقش بخش عمومی و خصوصی در فرایند تحولات اقتصادی است. بنابراین قبل از انتخاب سیاست های گوناگون توسعه باید چارچوب این حوزه ها تعیین و وزن هر بخش در انواع فعالیت های اقتصادی مشخص شود. تعیین وزن هر بخش در هر نوع فعالیت به عوامل متعدد داخلی و خارجی بستگی دارد که اهم آنها عبارتند از: ایدئولوژی حاکم و اهداف مورد نظر دولت، شرایط اقتصادی جهان و قطب بندی های آن، ظرفیت و توانایی های بخش عمومی و خصوصی کشور و درجه توسعه یافتگی اقتصاد... ۲- نقش بنگاه های کوچک و متوسط در توسعه فعالیت های اقتصادی کشور طبق تعریف فعالیت اقتصادی به فعالیتی اطلاق می شود که از طریق آن فرد یا گروهی از افراد جامعه با استفاده از فضا و مکان، تجهیزات، ابزار آلات، تسهیلات، دانش فنی، اطلاعات و مواد اولیه مورد نیاز مبادرت به تولید کالاها و یا ارائه خدمات می نمایند و دارای ویژگی های ذیل می باشد: • تفکیک آن به اجزاء کوچکتر مقرون به صرفه نمی باشد • همراه با ارزش افزوده است • تولیدات یا خدمات متنوع، مشابه و معینی را ارائه می دهد • درآمد حاصل، معیشت افراد شاغل را تامین می نماید • استانداردهای مشخصی را دارا می باشد • در چارچوب قوانین و مقررات دولت و در یکی از ۳ بخش خصوصی، تعاونی و دولتی عمل می نماید. نگاهی به نظام اقتصادی و اجتماعی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و نو توسعه یافته ی جهان نشان می دهد که ایجاد و حمایت از بنگاه های کوچک و متوسط یکی از اولویت های اساسی در برنامه های توسعه فعالیت های اقتصادی این کشورها است. این بنگاه های اقتصادی علی رغم آنکه به سرمایه گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری داشته و در ایجاد اشتغال، ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات این کشورها، نقش مهمی دارند. این واحدها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ضمن دستیابی به اهداف اصلی توسعه، نقش تعیین کننده ای در گسترش و تنوع تولیدات صنعتی دارند و در اتمام به یک سری اهداف بنیادین همچون ایجاد اشتغال، ریشه کن کردن فقر، بهبود توزیع درآمد و برآوردن نیازهای اساسی کشورهای در حال توسعه، دارای نقش موثری هستند. در بسیاری از کشورها این صنایع، تامین کنندگان اصلی اشتغال جدید، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری های جدید بوده اند. از سوی دیگر این صنایع به دلیل ویژگی های منحصر به فرد خود می تواند از جاذبه های فراوانی برای بخش خصوصی برخوردار باشد که این امر بسته به شرایط داخلی اقتصادی کشورها قوانین و سیاستهای حمایتی در کشورهای مختلف به عنوان الگویی موفق برای توانمند سازی علمی و صنعتی معرفی شده است... ۳- نقش سازمان های تحقیقاتی و فن آوری در توسعه بنگاه های کوچک و متوسط بنگاه ها خصوصاً در ایجاد فرصت های شغلی با سرمایه گذاری های پائین، توسعه های منطقه ای (که از ملزومات ایجاد سازمان ها و شرکت های بزرگ محسوب می شود)، توسعه های سازمانی شرکت های متکی بر اصول تکنولوژی، نوآوری محصولات و ایجاد روش های نوین اهمیت بسزایی دارند. در سالهای اخیر اکثر دولت ها به منظور توسعه و بسط بنگاه های کوچک و متوسط برنامه های ویژه ای را

تدارک دیده اند. این برنامه های حمایتی هم در جهت پیدایش و ایجاد بنگاه های مذکور ایجاد فعالیت نموده است و هم در نوع ساختار جدید این بنگاه ها نیز مؤثر واقع می شوند. یکی از راهکارهای حمایتی جدید؛ کمک و مساعدت از سوی سازمان های تحقیقاتی و فن آوری می باشد که این حمایت ها تمامی جنبه های فعالیت های ذیل را شامل می شود: این مساعدت در زمینه های مالی، بازاریابی، تولید، مهندسی، کیفیت، توسعه نیروی انسانی و سایر زمینه ها صورت می پذیرد. در این زمینه مکانیزم و اصول مورد استفاده بسیار متنوع و وسیع می باشد. سازمان های تحقیقاتی و فن آوری موجب بسط خدمات فنی - تجاری، آزمایش امکانات، حل مشکلات و همچنین کمک و مساعدت به مرکز گسترش و تحقیقات و کلیه مطالب مذکور می گردند. مطالعاتی از منگو و گرییر (صاحب نظر در سیستم های مدیریت سازمانی) در سال ۱۹۹۹ ارائه شده است که مربوط به توانایی سازمان های تحقیقاتی و فن آوری در جهت بکارگیری از موفقیت های بنگاه های کوچک و متوسط تحت عنوان یک تعیین کننده با اهمیت در برخورد با شرایط رقابتی در بازار می باشد. به عقیده این دو صاحب نظر بسیار واضح است که - صرف نظر از سیاست های دولت - بنگاه های کوچک و متوسط نمی توانند از تمامی پتانسیل و انرژی درونی خود بدون توسعه و پیشبرد توانایی های خود در دستیابی، جذب، انطباق و بهره برداری فن آوری ها و روش های تجاری نوین استفاده نمایند. [۹] در این زمینه سازمان های تحقیقاتی و فن آوری می توانند نقش بسزایی را از خود نشان دهند. با این وجود، این سازمان ها می بایست خدماتی را برای بنگاه های کوچک و متوسط با بالاترین حد تاثیر گذاری و کارایی به منظور اضافه نمودن ظرفیت بنگاه های مذکور با هدف نوآوری و در نهایت توسعه رقابت و تداوم خود فراهم گردانند. ۴- خوشه سازی بنگاه های کوچک و متوسط بحث های نظری متفاوتی در این مورد که چگونه مؤسسات کوچک و متوسط می توانند به توسعه کمک کنند توسط اقتصاددانان و صاحب نظران مختلف ارائه شده است. یک جمع بندی از این نظریات این است که شرکت های کوچک و متوسط در عین حال که رقبای طبیعی یکدیگرند، می توانند اعضای یک شبکه مستقل داخلی باشند که توانمندی ایجاد شغل را دارند و همچنین فراهم کننده زمینه لازم برای ایجاد نوآوری و خلاقیت های تکنولوژیک را دارا می باشند. اما جالب ترین نگرشی که به این گونه مؤسسات شده است مربوط به پدیده شبکه شدن و خوشه شدن یا به طور کلی تجمع آنها است. اغلب بنگاه های کوچک و متوسط گرایش به خوشه شدن و ارتباط با یکدیگر دارند. این پدیده بیشتر برای شرکت های سازنده ای وجود دارد که در یک محدوده جغرافیایی که در آن مهارت های نیروی انسانی وجود داشته باشد شکل می گیرند. نمونه های پیشرفته ای از آنها در نواحی صنعتی شمال ایتالیا در اواخر دهه ۱۹۷۰ مشاهده شد و بعد در سایر نقاط اروپا و آمریکا در ژاپن و سایر مناطق توسعه یافته است. [۱۰] آنچه که اهمیت خوشه ها را در ایران دو چندان می کند این است که در زیر بخش های صنعت ایران بیش از ۹۴ درصد مؤسسات و بنگاه ها را این چنین شرکت هایی تشکیل می دهند که عموماً به صورت منفرد فعالیت می کنند و همواره با مشکلات و مسائل مختلف درگیرند. هر چند این گونه شرکت ها حدود ۳۰ درصد از ارزش تولیدات صنعتی را ایجاد می کنند لیکن از لحاظ اشتغال سهم مهمی از فرصت های شغلی را (حدود ۵۶ درصد) تأمین می کنند. از آنجا که حمایت از واحدهای پراکنده و کوچک برای دولت علاوه بر مشکل بودن، هزینه بسیار سنگینی را در بردارد، تشویق و ترغیب آنها به تجمع در خوشه ها می تواند به عنوان یک راهکار موفق و تجربه شده در بسیاری از کشورها مورد توجه سیاستگذاران و مدیران اجرایی قرار گیرد. موفقیت کشورهای مختلف و از جمله کشورهای رو به توسعه ای چون برزیل، مکزیک، هند، پاکستان، شیلی و ... بومی شدن این الگو را با ساخته ای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی هر کشور و منطقه به اثبات رسانیده است. [۱۱] ۵- خوشه های صنعتیاز نیمه دوم قرن بیستم تا کنون الگوهای متفاوتی از مدل های رشد و توسعه صنعتی در جهان تجربه گردیده است. خوشه های صنعتی یکی از الگوهای موفق سازماندهی بنگاه های کوچک و متوسط هستند که کاستی های بنگاه های کوچک و متوسط را رفع و مزیت های مختلف صنایع کوچک، چون انعطاف پذیری و تنوع را تقویت می بخشند. خوشه صنعتی مجموعه ای از بنگاه های تولیدی و خدماتی در یک رشته صنعتی است که با تکیه بر سرمایه های قوام یافته اجتماعی در

مناطق مختلف جغرافیایی در کنار نهادهای پشتیبان و از طریق روابط متراکم میان بنگاه‌های شکل می‌گیرد. تجارب موفق ایتالیا در شکل دهی به خوشه‌های صنعتی و سپس تجارب موفق بسیاری از کشورها در پذیرش و بکارگیری این الگو در جهان، همگرایی بنگاه‌های کوچک و متوسط مقیاس، نهادهای عمومی و مردم نهاد، دولتی و بخش‌های خدمات دهنده پشتیبان را در محدوده جغرافیایی خاصی امکان پذیر نمود. هرچند ایده خوشه صنعتی توسط پورتر در ۱۹۹۰ شروع شد ولی پس از آن تعاریف متعددی از یک خوشه صنعتی ارائه گردید. [۱۲] در عمل تعریف خوشه‌های صنعتی مشکل است. مخصوصاً اگر بخواهیم در یک تعریف کلیه ابعاد خوشه‌ای را مطرح سازیم. از طرفی ابعاد فضا و زمان مهمترین فاکتورهای مؤثر بر سیاست گذاری خوشه‌ای هستند که تصمیم در خصوص برنامه‌های خوشه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از طرف دیگر داده‌ها و مواد به کار رفته، ممکن است محدودیت‌هایی را بر تعریف خوشه اعمال نمایند. با این حال شاید نیازی نباشد تا کلیه این محدودیت‌ها را در تعریف خوشه لحاظ نمائیم. در زیر تعاریف متفاوت ارائه شده برای خوشه توسط محققین متفاوت را ارائه و سپس به یک تعریف جامع دسترسی خواهیم یافت. • گروهی از شرکت‌های دارای پیوندهای عمودی قوی و مستقر در یک منطقه که از لحاظ جغرافیایی لزوماً به یکدیگر نزدیک نیستند. [۱۳] تعریف دوم و جدیدتر پورتر: خوشه عبارت است از تمرکز جغرافیایی نهادها و شرکت‌های مرتبط با یکدیگر در یک حوزه خاص. [۱۴] مؤسسه علم و تکنولوژی کنتاکی (KSTC) «خوشه‌های صنعتی را گروهی از بنگاه‌ها می‌داند که ارتباطات و نیازهایی از قبیل همکاری صنعتی، عرضه کنندگان آموزش‌های لازم، نهادهای آموزشی و مؤسسات همکاری فنی و توسعه دارند.» در این تعریف موفقیت هر بنگاه در عرصه رقابت منوط به عملکرد خود بنگاه و سایر همکاران می‌باشد و به طور کلی ویژگی بنیادی خوشه صنعتی، وابستگی بنگاه‌ها و سهم بودن آنها در منافع است و موفقیت تجاری، ناشی از کار مشترک برای حل مشکلات جمعی در عین وجود رقابت است. [۱۵] خوشه‌ها گروه‌هایی از شرکت‌ها و سازمان‌های قرار گرفته در یک منطقه جغرافیایی مشخص هستند که به وسیله وابستگی‌های درونی یک ارتباط درون گروهی از محصولات و خدمات را تشکیل می‌دهند. [۱۶] به طور بالقوه صنایع رقابتی، میل به خوشه شدن در اقتصاد را دارند، که بر اساس داده‌ها، مهارت‌ها و زیربنای مشترک، سامان می‌یابند. مفهوم خوشه کراراً به عنوان یک ساختار عملیاتی برای سیاست به کار گرفته شده است. [۱۷] در مجموع با بررسی تعاریف موجود از خوشه‌های صنعتی نکات مشترک آنها را به ترتیب زیر می‌توان بیان نمود: ۱- تمرکز در یک منطقه جغرافیایی ۲- وجود ارتباط درون بنگاهی و درون صنعتی بین بنگاه‌های عضو ۳- در طول هم قرار گرفتن بنگاه‌ها در درون خوشه (ارتباطات عمودی) ۴- وجود سازمان‌های غیرتجاری در کنار بنگاه‌های تجاری در درون یک خوشه ۵- همکاری بین بنگاه‌ها و انجام اقدامات مشترک و جمعی ۶- وجود رقابت بین اعضا ۷- هم رشته بودن بنگاه‌ها در یک شاخه یا دسته صنعتی خاص (تشکیل زنجیره ارزش) ۸- وجود تهدیدها و فرصت‌های مشترک برای بنگاه‌های درون خوشه ۹- پیدایش خدمات تخصصی فنی، مدیریتی و مالی در خوشه ۱۰- وابستگی به یک منطقه خاص جغرافیایی - اقتصادی ۱۱- برهم افزایی رقابت و همکاری در خوشه ۱۲- کارایی جمعی و بهره برداری از صرفه‌های اقتصادی بیرونیا توجه به نکات گفته شده می‌توان تعریف زیر را برای یک خوشه صنعتی ارائه داد: یک خوشه صنعتی مجموعه‌ای از بنگاه‌های تجاری و غیرتجاری متمرکز در یک مکان جغرافیایی در یک منطقه اقتصادی را شامل می‌شود که برای تولید یک یا چند محصول نهایی مشابه و مرتبط برای کسب صرفه‌های اقتصادی بیرونی با یکدیگر ارتباطات عمودی و افقی برقرار نموده و ضمن رقابت با یکدیگر در بسیاری از موارد همکاری جمعی و اقدامات مشترک دارند. ارتباط درونی این بنگاه‌ها کاهش دهنده هزینه‌ها و تسهیل کننده دسترسی به نهادها، دانش و فناوری تولید، بازارهای فروش و تأمین نیازهای مشتری خواهد بود. [۱۸] در رویکرد جدید خوشه‌های صنعتی رویکرد مناطق بسته به مزیت‌های طبیعی، انسانی، سازمانی و یا تشکیلاتی موجود می‌بایست توجه جدی به توسعه تعداد محدودی از خوشه‌ها داشته و ابعاد مختلف سازماندهی این خوشه‌ها را تسهیل کنند. در این صورت است که می‌توانند در بازارهای ملی و بین‌المللی موفق عمل کرده و بخش‌های با ارزش

تری از زنجیره ارزشی کالا های مرتبط را در اختیار بگیرند و قادر به اصلاح و نوسازی ساختارهای موجود در مقابل فراز و نشیب های جهانی باشند. [۱۹] یک خوشه متشکل از سه دسته عناصر اصلی است که شکل (۲) نحوه تعامل و استقرار این سه دسته از عناصر را نشان می دهد. با این وجود پیوند درون خوشه ها دو گونه ارتباط عمودی و افقی را در بر می گیرد. در پیوند عمودی مراحل مختلف تولید و یا فازهای تولیدی و خدمات مشترک در یک مجتمع محلی انجام می گیرد و زنجیره داده و ستانده تولید یک کالای خاص ایجاد شده و توسعه می یابد. در پیوند افقی بنگاه های مشابه که به تولید یک کالای خاص مبادرت می ورزند و به نوعی رقیب یکدیگرند، در یک مکان تمرکز می یابند و در همان حال که با یکدیگر در حال رقابتند با یکدیگر در بسیاری از امور همکاری می نمایند. مزیت های تشکیل خوشه ها را میتوان به شرح زیر بر شمرد: ۱- خوشه سازی بسیج منابع مالی و انسانی را تسهیل می کند. ۲- در خوشه سازی سرمایه گذاری به مراحل کوچک و با ریسک پایین تقسیم می شود. ۳- خوشه سازی بستری برای صعود و بالندگی بنگاه های کوچک و متوسط فراهم می آورد. ۴- بنگاه ها در خوشه سازی، امکان انباشت سرمایه و مهارت ها را برای یکدیگر اغلب ناخواسته و گاهی آگاهانه به وجود می آورند. ۵- افزایش قدرت رقابت پذیری در بازارهای جهانی و توان صادراتی را برای کشور بوجود می آورند. در مجموع می توان فرایند تشکیل یک خوشه صنعتی و نتایج حاصل از آن را به شکل زیر نشان داد: به طور کلی دولت ها، سازمان ها، بخش های اقتصادی و بخش های تحقیقاتی برای ورود به فضای خوشه های صنعتی و ایفای نقش موثر در توسعه فعالیت های اقتصادی باید از حداقل مهارت های اولیه ای برخوردار باشند که در ادامه به برخی از این مهارت ها اشاره می شود. اولین مهارت مورد نیاز، مهارت آگاهی از تغییرات جهان است، سپس مهارت مطالعات پارادایمیک (پارادایم های توصیفی) و تشخیص پارادایم های جدید، مهارت توانایی آینده نگری و آینده سازی نیز از مهمترین مهارت های مورد نیاز است. توانایی برنامه ریزی استراتژیک در کسب فرصت های بین المللی نیز به همین اندازه مورد نیاز می باشد. مهارت و قابلیت و برنامه ریزی های توسعه در تنوع کالا و خدمات نیز از مهارت های لازم برای خوشه های صنعتی می باشد. مهارت توانایی در تحقیق توسعه و نوآوری و توسعه تکنولوژی نیز نظیر قابلیت در استفاده از فرم های جدید مهندسی و تکنولوژیکی مورد نیاز است. قدرت ایجاد زنجیره های ارزش، توانایی در ساماندهی صنایع بزرگ، کسب و کارهای کوچک و متوسط و مراکز توسعه کسب و کارهای کوچک، ایجاد و یافتن منابع جدید مالی و اعتباری برای فعالیت های تجاری و غیره، ایجاد مراکز آموزش عالی و متوسط یا مشارکت با مراکز علمی و فنی جهان، شهادت و ریسک پذیری در فعالیت های تکنولوژی بر، توانایی در ایجاد پیوندهای استراتژیک با رقبای جهانی، توانایی جایگزین کردن انرژی، هماهنگی زیرمجموعه خود با دولت و تغییر قوانین و مقررات و نهایتاً توانایی اخذ کمک و پشتیبانی از دولت، از مهارت های ضروری راه اندازی یک خوشه صنعتی می باشد. روندهای کلی از قبیل یکپارچه شدن بازارهای جهانی، جهانی شدن فرایندها، گسترش تکنولوژی ها، افزایش اتحادیه های منطقه ای و از این قبیل، و نیز محدودیت منابع و جستجو برای منابع جدید، کشف مزیت های نسبی در کشورها و مناطق، سناریوهای جدیدی برای خوشه های صنعتی جدید را، پیش روی تصمیم گیران قرار داده است. اکثر کشورهای در حال توسعه و حتی برخی کشورهای توسعه یافته صنعتی مانند کشور انگلستان، طراحی خوشه های صنعتی نوین را در استراتژی توسعه فعالیت های اقتصادی خود قرار داده اند. [۲۰] در مجموع با توجه به ویژگی های بیان شده، در صورت اجرا شدن موفق خوشه های صنعتی در کشور، این الگو می تواند به عنوان راهکاری مناسب برای توسعه فعالیت های اقتصادی کشور بر اساس فرهنگ ملی باشد و به دلیل تجمع و شبکه شدن بنگاه های کوچک و متوسط، فرایند ارزیابی و نظارت بر آنها نیز برای دستگاه های نظارتی کشور کارآمدتر و اثربخش تر خواهد بود. ۶- خصوصیات خوشه های صنعتی - مالکیت معمولاً بیش از ۵۰ درصد مالکیت (سهامداران) در شرکت های خوشه ای، مربوط به بخش خصوصی است، شرکت های خصوصی با مسئولیت محدود از شرکت های دانش بنیان در این زنجیره سهم قابل ملاحظه ای دارن. همچنین ممکن است بخشی از سهام این شبکه خوشه ای به افراد خارج از کشور و ماوراء بحار واگذار می شود که معمولاً

کمتر از ۵۰ درصد است. چنانچه شرکت منطقه ای باشد، سهام عمده متعلق به اشخاص در منطقه خواهد بود. به طور کلی اشخاص فنی، سرمایه داران خصوصی محلی و حتی مشتریان و تأمین کنندگان از سهامداران خوشه های صنعتی محسوب می شوند. ب- فعالیت های اصلیفعالیت های اصلی خوشه های صنعتی عمدتاً مربوط به تولید، طراحی و مهندسی، ایجاد زیرساخت ها، استقرار نظامات صنعتی، تحقیق و توسعه، تجارت، آموزش، پشتیبانی بازرگانی، سرویس های بازرسی و ممیزی و از این قبیل می باشد. ج- توانمندسازی صنعتتوسعه صنعتی و افزایش قدرت رقابت در عرصه بین المللی از فعالیت های اساسی خوشه های صنعتی است. اقدامات استراتژیک از قبیل انجام پیوندهای دست بالا، دست پایین و افقی با رقبای مشتریان، اشخاص حقیقی و حقوقی، و داخل از کشور، اتحادیه های منطقه ای از طریق خوشه ها انجام می شود. د- کاهش هزینه های غیر ضروری سابقه نشان داده است که خوشه ها با استفاده از مزیت های نسبی، ایجاد مزیت های رقابتی و کاهش هزینه های تولید، کاهش ضایعات، استفاده بهینه از مواد و محصولات جانبی کارخانجات و صدها اقدام استراتژیک دیگر به کاهش قیمت تمام شده محصولات و حذف بروکراسی دولتی و هزینه های غیر ضرور پرداخته و هزینه ها را به شدت کاهش داده اند و حتی در کاهش هزینه های اجتماعی نقش مؤثری را ایفا کرده اند. ه- رابطه با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارجی یک خوشه صنعتی الزاماً در سطح گسترده با مراکز علمی، فنی و تحقیقاتی در ارتباط ارگانیک است، بطوریکه مزیت یک خوشه نسبت به یک خوشه دیگر در استفاده از تحقیقات و توسعه، نوآوری محصولات، خدمات و سرویس های فنی، مشاوره های عالی صنعتی و تکنولوژیک، آموزش های مهارت افزا و ارائه تسهیلات خاص تعیین می شود و از همین رو امروزه در خوشه های صنعتی سازمانهای تحقیق و توسعه (RTOS) و مراکز ایجاد تکنولوژی قابل نوسازی و قابل اتکا (CREST)، مرتباً به چشم می خورد. معمولاً خوشه ها نمایندگان تضمینی و تأمین کنندگان مالی دانشگاه های معتبر داخلی و خارجی هستند و حتی شرکت های تابعه خوشه و یک شبکه صنعتی دارای نمایندگی خاص از دانشگاه ها بوده که کاملاً با آنها در ارتباط ارگانیک است. نظیر شرکت رویس انگلستان که با دو دانشگاه در ناینگهام انگلستان فعالیت می کند. شاخص توسعه محصول جدید (NPD) در خوشه های صنعتی و شرکت های تابعه آن از شاخص های موفقیت در داد و ستد خوشه ها محسوب می شود که مرتباً اندازه گیری می شود. و- خوشه به عنوان یک زنجیره تأمین خوشه های صنعتی بین تأمین کنندگان و مشتریان یک پیوند اصولی برقرار می کنند و این پیوند بیشتر از نوع ارگانیک آن است تا اینکه سلیقه ای باشد. بنابراین خوشه بصورت یک شبکه طراحی شده و این شبکه در واقع در بخشی از فعالیت های تخصصی و بهم مرتبط (یک پارچه) بصورت یک زنجیره ارزش در می آید. خوشه در زنجیره تأمین می تواند به صورت منطقه ای یا غیر متمرکز باشد، ولی تجربه نشان داده است خوشه های منطقه ای از خوشه های غیر منطقه ای توفیق بیشتری بدست آورده اند. [۲۱] بدیهی است ایجاد خوشه های تخصصی در مناطق و یا استان های ایران، به تنظیم مهاجرت ها و اسکان شهروندان و نیز رونق مناطق مختلف کشور و تعادل های منطقه ای کمک فراوان نمایند. ز- ثبت حق امتیاز فناوری در خوشه های صنعتی خوشه های صنعتی با توانمندی که ایجاد خواهند کرد، قابلیت تولید حق امتیاز پیدا می کنند. برای مثال خوشه ی صنعتی در منطقه میدلند شرقی انگلستان در سال ۲۰۰۱ تعداد ۳۶ حق امتیاز فناوری به ثبت رسانیده است. [۲۲] ۷- سامان دهی خوشه های صنعتی در فعالیت های اقتصادی توسعه توانایی های صنعتی و سیستم های مولد (درون زا) شرط اساسی صنعتی شدن برای کشورهای در حال توسعه در دراز مدت است. امروزه توانایی بالای شرکت های صنعتی بدلیل داشتن فناوری های برتر است و در چنین شرایطی استراتژی های رقابتی شامل استراتژی هایی در مورد ادغام و انتقال مالکیت است. تغییر فناوری تولید و توسعه صنعتی در صنایع بزرگ از طریق فعالیت های کسب و کارهای کوچک و متوسط به خوبی قابل انجام است و بهره وری این صنایع را بهبود می بخشد. فناوری مورد نیاز بنگاه های صنعتی بزرگ از نوع فناوری متوسط و با لحاظ کردن تحقیق و توسعه است و از طریق اقمار خود یعنی کسب و کارهای کوچک و متوسط با فناوری پیشرفته می باشد. جهت بهره برداری بهینه از قابلیت ها و توانمندی های بنگاه های اقتصادی، ساماندهی بنگاه های کوچک و

متوسط اقتصادی فعال در فعالیتهای اقتصادی کشورهای در حال توسعه و صنعتی امری اجتناب ناپذیر می باشد. در همین راستا کشور انگلستان برای دهه ۲۰۰۱ الی ۲۰۱۰ برای بازارهای اقتصادی خود حدود ۲۷۳ میلیارد پوند برآورد کرده و فرصتهای جدیدی در تولید محصولات و خدمات در این رشتهها تخصیص داده است که به موجب آن ۷۰۰ کمپانی بصورت کسب و کارهای کوچک و متوسط در قالب ۵ دسته از خوشههای صنعتی ایجاد خواهد شد، که این خوشهها عبارتند از: تولید برق، سوخت کورهها و نظایر اینها (۴۳٪)، انرژی باد بخصوص در ساحل و پهنه دریا (۲۷٪)، انرژی خورشیدی (۱۵٪)، نیروی هیدرولیکی در مقیاس کم (۹٪)، ژئوترمیک (حرارت تحت الارضی) (۴٪)، البته طرحهای پیرامون امواج دریا و طغیان آنها و سیل نیز در دست مطالعه دارد که یک این بازار جدید است. [۲۳] بر اساس بررسیهای انجام شده برای این مقاله؛ فرصتهای بسیار مستعد و مناسبی نیز در ایران برای تشکیل خوشههای صنعتی وجود دارد و روند چند سال اخیر فعالیتها اقتصادی نشان می دهد که جمهوری اسلامی ایران در طیف گستردهای از خوشههای صنعتی دارای فرصتهای فراوان است که این فرصتها بر اساس مزیتهای نسبی کشور و مزیتهای خلق شده توسط کارآفرینان کشور بوده است. همانطور که اشاره شد جهت بهره برداری بهینه از قابلیتها و توانمندیهای بنگاههای اقتصادی کشور، ساماندهی بنگاههای کوچک و متوسط اقتصادی و خوشههای صنعتی فعال در فعالیتهای اقتصادی کشورمان امری لازم و ضروری است. بر همین اساس مدل ساماندهی خوشههای صنعتی در جمهوری اسلامی ایران بر اساس نوع تخصص خوشهها در شکل (۴) ارائه شده است. همانطور که در مدل مشاهده می شود در صورت ساماندهی خوشههای صنعتی کشور بر اساس تخصص خوشهها؛ بنگاههای کوچک و متوسط می توانند با هم افزایی موجب توسعه فعالیتهای اقتصادی کشور گردند. ساماندهی خوشههای صنعتی مطابق مدل فوق موجب تمرکز بر روی توسعه کمی و کیفی بنگاههای کوچک و متوسط اقتصادی با محوریت توسعه فعالیتهای اقتصادی کشور نیز می گردد. در همین زمینه باید توجه داشت که می توان بر اساس مطالعات امکانسنجی در مناطق مختلف کشور و با توجه به استعداد و توانمندی ایجاد خوشههای صنعتی در هر کدام از بخشها؛ اقدامات لازم جهت ایجاد بسترهای مورد نیاز و اعطای تسهیلات مورد نیاز به بنگاههای اقتصادی صورت پذیرد؛ تا بدین وسیله الگوی توسعه بنگاههای کوچک و متوسط و خوشههای صنعتی در حوزه توسعه فعالیتهای اقتصادی کشور نقش خود را ایفا نماید. همچنین با توجه به اینکه به طور کلی توسعه متوازن؛ همه جانبه و پایدار در گرو توسعه کمی و کیفی متناسب می باشد؛ دولت جهت تصمیم گیری در خصوص توسعه کمی و کیفی بنگاههای کوچک و متوسط و خوشههای صنعتی می تواند با در نظر گرفتن برنامهها و سیاستهایی در برنامههای پنج ساله کشور بر اساس مدل زیر به توسعه کمی و کیفی این بنگاهپردازد بنگاههای کوچک و متوسط توسعه یافته به بنگاههایی اطلاق می شود که کلیه هدفهای مورد نظر در ایجاد آن بنگاهها به نتیجه رسیده و منجر به توسعه فعالیتهای اقتصادی می شوند. بنگاههای کوچک و متوسط در حال توسعه به بنگاههایی اطلاق می شود که هدفهای مورد نظر در ایجاد آن بنگاهها تا حدودی به نتیجه رسیده و با توسعه کمی و کیفی آنها منجر به توسعه فعالیتهای اقتصادی می شوند. بنگاههای کوچک و متوسط توسعه نیافته (بکر) به بنگاههایی اطلاق می شود که با وجود قابل قبول بودن نتایج امکانسنجی و یا ایجاد بنگاه؛ همچنان فعالیت چندانی انجام نمی دهند. برای مثال دولت می تواند سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری را مأمور کند تا اقدامات امکانسنجی جهت ایجاد خوشههای صنعت توریسم و صنایع دستی در نقاط مستعد کشور را انجام دهد و سپس با اطلاع رسانی صحیح و اعطای تسهیلات مورد نیاز با هماهنگی بانکها به بخش خصوصی خوشه‌ی مورد نظر ایجاد گردد. ۸- نتیجه گیری و پیشنهادات: همانطور که در مقاله اشاره شد یکی از الگوهای موفق تجربه شده در دنیا برای توسعه فعالیتهای اقتصادی در کشورهای در حال توسعه و حتی کشورهای صنعتی، الگوی توسعه بنگاههای کوچک و متوسط می باشد. از آنجایی که این بنگاهها با برنامه ریزی صحیح می توانند به یکی از عوامل اصلی توسعه اقتصادی کشور و افزایش تولید و صادرات به خصوص در بخش خصوصی تبدیل شوند، لذا برنامه ریزی برای توسعه و تقویت آنها

از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. یکی از بهترین راهکارهای ارائه شده برای دستیابی به اهداف موجود در اصل ۴۴ قانون اساسی، راهکار خوشه سازی و تجمیع بنگاه های کوچک و متوسط در قالب خوشه های صنعتی است. با تجمیع این شرکت ها امکان استفاده از تجربیات و امکانات همدیگر، امکان ایجاد امکانات مشترک و انجام امور به صورت اشتراکی به وجود می‌آید. در کنار این عوامل بحث انتقال سریع دانش و نوآوری های موجود در خوشه نیز یکی از مزایای اصلی آن می باشد. آنچه مسلم است در اکثر کشورهای دنیا، صنایع کوچک و متوسط با مزایایی که از طریق خوشه سازی کسب کرده‌اند، توانسته‌اند به عنوان مهمترین بخش اقتصاد مطرح شوند. در صورتی که در حال حاضر در کشور ما نه تنها صنایع کوچک نتوانسته‌اند در اقتصاد ملی به عنوان یک بخش تاثیرگذار مطرح باشند، بلکه در صورتی که به ایجاد بهبود در عملکرد این بخش توجه نشده و حمایت های لازم از آنها صورت نگیرد، بخش اعظمی از توان بالقوه ایجاد ارزش افزوده در اقتصاد کشور، قابلیت خود را از دست خواهد داد. لذا می توان به منظور توسعه فعالیت های اقتصادی در کشور از طریق توسعه بنگاه های کوچک و متوسط برای دولت و صنعت یکسری الزامات را پیشنهاد نمود که عبارتند از: ۱. الزام اقدامات زمینه سنجی مطابق الگوی ارائه شده در این مقاله، جهت ایجاد خوشه های تخصصی در نقاط مستعد کشور جهت تنظیم مهاجرت ها و اسکان شهروندان و نیز رونق مناطق مختلف کشور و تعادل های منطقه ای ۲. الزام وجود سرمایه های مخاطره پذیر و مشارکت آنها در تامین سرمایه صندوق های مربوطه توسط صنعت و دولت ۳. الزام به وجود دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی فعال در حوزه های تخصصی و تقویت آنها توسط صنعت و دولت (ایجاد پارک های فن آوری) ۴. الزام برای هم پیوندی با صاحبان علم و تکنولوژی های مرزی دانش (بالای روز در دنیا) ۵. الزام به وجود زیرساخت ها و ساختارهای سخت و نرم ۶. الزام به وجود قوانین و مقررات تسهیل کننده و خاص ۷. الزام به وجود مدیریت خاص خوشه های تخصصی ۸. الزام به وجود نهادهای حمایت کننده عمومی از خوشه ها ۹- مراجع: [۱]: مطلبی اصل، صمد. (۱۳۸۵). "مدیریت بفرایند خصوصی سازی در نظام بانکی"، ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۵. [۲]: ناطق، محمود و قلاتی، رحیم. (۱۳۸۵). "ضرورت خوشه سازی بنگاههای کوچک و متوسط"، ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۳.

Asian Development Bank. (۲۰۰۱). Best Practice in Developing Industry Clusters and Business Networks, Policy Discussion Paper No. ۸, November ۲۰۰۱. [۴]: Asmelash Beyene. (۲۰۰۲). "Enhancing the competitiveness and productivity of Small and Medium scale Enterprises (SMEs) in African analysis of differential roles of national governments through improved support services" Africa Development, vol. XXVII, NO.۳. [۵]: Anton Fernando. (۲۰۰۱). "challenges of Growth, Employment and Decent work country profiles: srilanka" small and medium enterprise compenent, October ۲۰۰۱. [۶]: UNIDO. (۲۰۰۳). Development of clusters and Networks of SMEs: The UNIDO programmed a guide to export consortia, United Nations Industrial Development Organization, Vienna. [۷]: Itoh, Motoshige, Urata, Shujiro. (۱۹۹۴). Small and Medium-size Enterprises support policies in Japan, the world bank, December ۱۹۹۴

تهران: ۱۳۸۷ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

سیستم بهنگام سیستمی منضبط، یکپارچه و فرآیند گراست مهدی یاراحمدی خراسانی

کلمات کلیدی: کنترل موجودی، تهیه مواد، درست به موقع، تحویل دوره ای، مقدار سفارش بهینه مقدمه: در این مجال سعی خواهیم کرد مفهوم (JIT) و اهداف آن و رابطه اش را با بهره وری تشریح کنیم. سیستم بهنگام (JIT) برای اولین بار توسط شرکت تویوتای ژاپن بکار گرفته شد. در این سیستم بر خلاف مدیریت سنتی موجودی کالا، موجودی نوعی اتلاف منابع تلقی می شود. و در آن مدیریت سنتی موجودی مفهومی ندارد. زیرا در آن از طریق قراردادهای بلند مدت هزینه ی سفارش کاهش یافته و هزینه ی نگهداری کالا- وجود ندارد. و با کاهش تأخیر تولید از یک سو و کنترل موثر از سوی دیگر، تقاضای مشتریان به موقع پاسخ داده می شود. سیستم بهنگام (JIT): سیستم بهنگام (JIT) سیستمی منضبط، یکپارچه و فرآیند گراست که برای بهبود همزمان بهره وری و کیفیت از سیستم های کاری چند منظوری و سیستم کنترل کششی استفاده می کند. هدف این سیستم جلوگیری از راکد ماندن سرمایه به شکل موجودی است. اساس سیستم بهنگام (JIT) فرآیند یکنواخت و پایدار تولید از طریق سیستمی است که حداقل موجودی را استفاده کند. عامل شتابدهنده سیستم (JIT)، استاندارد سازی عملیات و دستورالعملها می باشد. این امر به مفهوم تولید سریع در پایین ترین سطح ضایعات با استفاده از رویه ها و روشهای کارا می باشد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که (JIT) نه تنها با عملیات تولیدی در ارتباط است، بلکه دستورالعملها و تکمیل گزارشات و فرمها را نیز بعنوان بخشی از فرآیند کلی، دربرمی گیرد. در (JIT) چنین فرض می شود که منشاء ضایعات تنها در قسمت سخت افزاری و فنی عملیات وجود ندارد، بلکه در بخشهای نرم افزاری عملیات نیز ممکن است موجود باشد. سیستم بهنگام (JIT) مشکل سیستم تولید را بیان میکند، که ماده خام را در یک اندازه از تأمین کننده تهیه و روی آن ها پردازش میکند، تا آن ها را به محصول نهایی تبدیل کند. این یک سیاست سفارش برای مواد خام را مطرح میکند، تا نیازهای آمادگی برای تولید را برآورده سازد. به نوبت، این سیاست باید تقاضای خریداران خارجی از محصولات نهایی را در یک فاصله زمانی ثابت و معین تحویل دهد. (JIT) دربرگیرنده کلیه جنبه های تولید می باشد و بر حصول اطمینان از قابلیت دسترسی به کیفیت مورد نیاز با کمیت مشخص و دقیق در زمان و مکان معین متمرکز است. این روش موجب ترغیب سازمان به حذف ضایعات می گردد. این امر بویژه در زمانی صورت می پذیرد که ضایعات همه فعالیتهایی را در برگیرد که ارزش افزوده ایجاد نمی نمایند. (JIT) شامل مجموعه ای از تکنیکهای ساخت و تولید می باشد که با زمانهای انتظار خط تولید و سفارش و خرید و سطوح موجودی در هر مرحله از فرآیند در ارتباطند. در این میان استراتژیهای نیز روش مزبور را پشتیبانی می نمایند که برخی از آنها عبارتند از طراحی استقرار تسهیلات، طراحی محصول، برنامه ریزی و زمان بندی تولید، جریان مواد، زنجیره تامین و جنبه های انسانی سیستم تولید. عناصر سیستم بهنگام (JIT): اصولاً سیستم بهنگام مبتنی بر عناصر زیر می باشد: - کاهش سطوح موجودی؛ - کاهش موجودی حین فرآیند (محصولات نیمه ساخته)؛ - کاهش زمانهای راه اندازی ماشین آلات؛ - کاهش زمانهای انتظار در خطوط تولید؛ - کاهش قطعات اسقاطی و دوباره کاری ها؛ - آسان سازی فرآیندها؛ - بهبود کیفیت محصول؛ - بهبود نگهداری پیشگیرانه تجهیزات؛ - بهبود سیستمهای ارتباطی در داخل بخشهای مختلف و مابین آنها؛ و - بهبود اثربخشی کلی کارخانه. هدف سیستم بهنگام (JIT): مهمترین اهداف این سیستم به شرح زیر است: ۱- حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده ۲- بهبود کیفیت تولید ۳- تأکید بر بهبود مستمر ۴- تأکید بر ساده سازی عملیات مزایای سیستم بهنگام (JIT): مهمترین مزایای این سیستم به شرح زیر است: ۱- کاهش موجودی کالا- و در نتیجه فضای مورد نیاز انبار ۲- صرفه جویی در هزینه ها ۳- افزایش کیفیت تولید ۴- کاهش دوباره کاری و کاهش ضایعات ۵- افزایش بهره وری و کاهش زمان تأخیر ۶- ایجاد روابط صمیمانه با فروشندگان نتیجه گیری: همزمان با پیشرفت دانش بشری در زمینه های گوناگون، مدیریت تولید نیز در جهت تکامل و برتری به پیش رفته است. دست اندرکاران تولید طی قرون مختلف همیشه سعی کرده اند با منابع محدود حداکثر استفاده را برای رفع نیازهایشان به کار ببرند. از آن

بین سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که با به‌کارگیری روش‌ها و سیاست‌های بهتر با منابع موجود خود، نیازهای مشتری را رفع کرده‌اند و توان اقتصادی خود را افزایش داده‌اند که باعث ارزش افزوده بیشتری می‌شود. سیستم بهنگام (JIT) دربرگیرنده کلیه جنبه‌های تولید می‌باشد و برحصول اطمینان از قابلیت دسترسی به کیفیت مورد نیاز با کمیت مشخص و دقیق در زمان و مکان معین متمرکز است. این روش موجب ترغیب سازمان به حذف ضایعات می‌گردد.

منابع و مآخذ: ۱- عبدالله زاده، فرهاد - مدرس، احمد-مدیریت مالی، جلد ۱ و ۲ - www.itmportal.com

JUST-IN-TIME

JIT

Just-in-time (JIT) is defined in the APICS dictionary as “a philosophy of manufacturing based on planned elimination of all waste and on continuous improvement of productivity”. It also has been described as an approach with the objective of producing the right part in the right place at the right time (in other words, “just in time”). Waste results from any activity that adds cost without adding value, such as the unnecessary moving of materials, the accumulation of excess inventory, or the use of faulty production methods that create products requiring subsequent rework. JIT (also known as lean production or stockless production) should improve profits and return on investment by reducing inventory levels (increasing the inventory turnover rate), reducing variability, improving product quality, reducing production and delivery lead times, and reducing other costs (such as those associated with machine setup and equipment breakdown). In a JIT system, underutilized (excess) capacity is used instead of buffer inventories to hedge against problems that may arise. JIT applies primarily to repetitive manufacturing processes in which the same products and components are produced over and over again. The general idea is to establish flow processes (even when the facility uses a jobbing or batch process layout) by linking work centers so that there is an even, balanced flow of materials throughout the entire production process, similar to that found in an assembly line. To accomplish this, an attempt is made to reach the goals of driving all inventory buffers toward zero and achieving the ideal lot size of one unit. The basic elements of JIT were developed by Toyota in the ۱۹۵۰' s, and became known as the Toyota Production System (TPS). JIT was well-established in many Japanese factories by the early ۱۹۷۰' s. JIT began to be adopted in the U.S. in the ۱۹۸۰' s (General Electric was an early adopter), and the JIT/lean concepts are now widely accepted and used. Some Key Elements of JIT \. Stabilize and level the MPS with uniform plant loading (heijunka in Japanese): create a uniform load on all work centers through constant daily production (establish freeze windows to prevent changes in the production plan for some period of

time) and mixed model assembly (produce roughly the same mix of products each day, using a repeating sequence if several products are produced on the same line). Meet demand fluctuations through end-item inventory rather than through fluctuations in production level. Use of a stable production schedule also permits the use of backflushing to manage inventory: an end item's bill of materials is periodically exploded to calculate the usage quantities of the various components that were used to make the item, eliminating the need to collect detailed usage information on the shop floor.۲. Reduce or eliminate setup times: aim for single digit setup times (less than ۱۰ minutes) or "one-touch" setup this can be done through better planning, process redesign, and product redesign. A good example of the potential for improved setup times can be found in auto racing, where a NASCAR pit crew can change all four tires and put gas in the tank in under ۲۰ seconds. (How long would it take you to change just one tire on your car?) The pit crew's efficiency is the result of a team effort using specialized equipment and a coordinated, well-rehearsed process.۳. Reduce lot sizes (manufacturing and purchase): reducing setup times allows economical production of smaller lots close cooperation with suppliers is necessary to achieve reductions in order lot sizes for purchased items, since this will require more frequent deliveries.۴. Reduce lead times (production and delivery): production lead times can be reduced by moving work stations closer together, applying group technology and cellular manufacturing concepts, reducing queue length (reducing the number of jobs waiting to be processed at a given machine), and improving the coordination and cooperation between successive processes delivery lead times can be reduced through close cooperation with suppliers, possibly by inducing suppliers to locate closer to the factory.۵. Preventive maintenance: use machine and worker idle time to maintain equipment and prevent breakdowns.۶. Flexible work force: workers should be trained to operate several machines, to perform maintenance tasks, and to perform quality inspections. In general, JIT requires teams of competent, empowered employees who have more responsibility for their own work. The Toyota Production System concept of "respect for people" contributes to a good relationship between workers and management.۷. Require supplier quality assurance and implement a zero defects quality program: errors leading to defective items must be eliminated, since there are no buffers of excess parts. A quality at the source (jidoka) program must be implemented to give workers the personal responsibility for the quality of the work they do, and the authority to stop production when something goes wrong. Techniques such as "JIT lights" (to

indicate line slowdowns or stoppages) and "tally boards" (to record and analyze causes of production stoppages and slowdowns to facilitate correcting them later) may be used.

Small...lot (single unit) conveyance: use a control system such as a kanban (card) system (or other signaling system) to convey parts between work stations in small quantities (ideally, one unit at a time). In its largest sense, JIT is not the same thing as a kanban system, and a kanban system is not required to implement JIT (some companies have instituted a JIT program along with a MRP system), although JIT is required to implement a kanban system and the two concepts are frequently equated with one another.

Kanban Production Control System

A kanban or "pull" production control system uses simple, visual signals to control the movement of materials between work centers as well as the production of new materials to replenish those sent downstream to the next work center. Originally, the name kanban (translated as "signboard" or "visible record") referred to a Japanese shop sign that communicated the type of product sold at the shop through the visual image on the sign (for example, using circles of various colors to indicate a shop that sells paint). As implemented in the Toyota Production System, a kanban is a card that is attached to a storage and transport container. It identifies the part number and container capacity, along with other information, and is used to provide an easily understood, visual signal that a specific activity is required.

In Toyota's dual-card kanban system, there are two main types of kanban:

1. Production Kanban: signals the need to produce more parts.
2. Withdrawal Kanban (also called a "move" or a "conveyance" kanban): signals the need to withdraw parts from one work center and deliver them to the next work center.

In some pull systems, other signaling approaches are used in place of kanban cards. For example, an empty container alone (with appropriate identification on the container) could serve as a signal for replenishment. Similarly, a labeled, pallet-sized square painted on the shop floor, if uncovered and visible, could indicate the need to go get another pallet of materials from its point of production and move it on top of the empty square at its point of use.

A kanban system is referred to as a pull...system, because the kanban is used to pull parts to the next production stage only when they are needed. In contrast, an MRP system (or any schedule...based system) is a push system, in which a detailed production schedule for each part is used to push parts to the next production stage when scheduled. Thus, in a pull system, material movement occurs only when the work station needing more material asks for it to be sent, while in a push system the station producing the material initiates its movement to the receiving station, assuming

that it is needed because it was scheduled for production. The weakness of a push system (MRP) is that customer demand must be forecast and production lead times must be estimated. Bad guesses (forecasts or estimates) result in excess inventory and the longer the lead time, the more room for error. The weakness of a pull system (kanban) is that following the JIT production philosophy is essential, especially concerning the elements of short setup times and small lot sizes, because each station in the process must be able to respond quickly to requests for more materials. Dual-card Kanban Rules:

1. No parts are made unless there is a production kanban to authorize production. If no production kanban are in the "in box" at a work center, the process remains idle, and workers perform other assigned activities. This rule enforces the "pull" nature of the process control.
2. There is exactly one kanban per container.
3. Containers for each specific part are standardized, and they are always filled with the same (ideally, small) quantity. (Think of an egg carton, always filled with exactly one dozen eggs.)

Decisions regarding the number of kanban (and containers) at each stage of the process are carefully considered, because this number sets an upper bound on the work-in-process inventory at that stage. For example, if 10 containers holding 12 units each are used to move materials between two work centers, the maximum inventory possible is 120 units, occurring only when all 10 containers are full. At this point, all kanban will be attached to full containers, so no additional units will be produced (because there are no unattached production kanban to authorize production). This feature of a dual-card kanban system enables systematic productivity improvement to take place. By deliberately removing one or more kanban (and containers) from the system, a manager will also reduce the maximum level of work-in-process (buffer) inventory. This reduction can be done until a shortage of materials occurs. This shortage is an indication of problems (accidents, machine breakdowns, production delays, defective products) that were previously hidden by excessive inventory. Once the problem is observed and a solution is identified, corrective action is taken so that the system can function at the lower level of buffer inventory. This simple, systematic method of inventory reduction is a key benefit of a dual card kanban system

معرفی رشته مدیریت بازرگانی

business management ... اهداف، بازار کار و صنعت، آینده‌ی شغلی، دروس تخصصی

مقدمه: مدیریت بازرگانی از مهمترین بخش‌های مدیریت شرکت‌های تجاری است زمانی یک شرکت می‌تواند بین خود مشتریان

و خریدارانش ارتباط تجاری خوبی برقرار کند که یک مدیر بازرگانی موفق داشته باشد. فردی که مدیریت بازرگانی یک بنگاه اقتصادی را به عهده می‌گیرد در جذب مشتریان و عرضه و معرفی صحیح و اصول محصول یا خدمات یک شرکت تلاش می‌کند و به طور طبیعی مدیر بازرگانی فردی است که نقش اساسی در سود و زیان شرکتها دارد. دوره کارشناسی مدیریت بازرگانی یکی از دوره های تحصیلی آموزش عالی است و هدف از تشکیل این دوره آموزش نیروی انسانی متخصص مورد نیاز سازمانها، اداره ها، موسسه ها و شرکتهای دولتی و خصوصی در زمینه بازرگانی با وظایف و هدفهای گوناگون در سطوح کارشناسی می باشد. هدف رشته: هدف از این رشته عبارت است از: آشنایی دقیق با وظایف اساسی سازمانهای بازرگانی، افزایش مهارت و توانایی دانشجویان در شناخت مسائل مبتنی به مدیریت، جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به هر یک از این مسائل، ارزیابی راه حلهای مختلف در مورد هر مسأله و تصمیم گیری و اجرای تصمیمات متخذه. صنعت و بازار کار: فارغ التحصیلان این رشته با آگاهی و شناختی که از ساخت سازمان، تئوریهای مدیریت و سازماندهی و تکنیکهای مختلف تصمیم گیری دارند قدرت حل مشکلات را پیدا می کنند و همچنین علاوه بر دانش نظری با کاربردهای این رشته نیز آشنا می شوند. فارغ التحصیلان مدیریت بازرگانی می توانند در مؤسسات بازرگانی، امور دفتری مانند: تدارکات، اداره امور کارگزینی، امور مالی، بازاریابی مشغول به کار شوند. دانشگاه ها: این گرایش از قدیمی ترین گرایش های مدیریت است که کار خود را در سال ۱۳۳۳ به موجب عقد قرارداد بین دانشگاه تهران و دانشگاه کالیفرنیا جنوبی به منظور تربیت مدیران برای اداره سازمانهای دولتی و خصوصی، در دانشکده حقوق دانشگاه تهران با همکاری گروهی از اساتید آمریکایی آغاز کرد، سپس این رشته در مقاطع و گرایش های مختلف و در دانشگاههای گوناگون کشور گسترش یافته و همینک در غالب دانشگاههای دولتی، آزاد و پیام نور ارائه می گردد. درس های رشته: ردیف

نام درس

ردیف

نام درس

۱

آمار و کاربرد آن در مدیریت ۲

۲

آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱

۳

اصول حسابداری ۱

۴

اصول حسابداری ۲

۵

اقتصاد خرد

۶

اقتصاد کلان

۷

بازاریابی بین المللی

۸

بازاریابی و مدیریت بازار

۹

بازرگانی بین المللی

۱۰

بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان

۱۱

پول و ارز و بانکداری

۱۲

تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم

۱۳

تحقیق در عملیات ۱

۱۴

تحقیق در عملیات ۲

۱۵

تحقیقات بازاریابی

۱۶

توسعه اقتصادی و برنامه ریزی

۱۷

حسابداری صنعتی ۱

۱۸

حسابرسی ۱

۱۹

حقوق اساسی

۲۰

حقوق بازرگانی

۲۱

حقوق بازرگانی بین الملل

۲۲

روابط صنعتی

۲۳

روان شناسی کار

۲۴

روش تحقیق در مدیریت

۲۵	ریاضیات و کاربرد آن در مدیریت ۱
۲۶	ریاضیات و کاربرد آن در مدیریت ۲
۲۷	زبان تخصصی ۱ و ۲
۲۸	زبان تخصصی ۳ و ۴
۲۹	سازمان های پولی و مالی بین المللی
۳۰	سمینار در مسائل بازاریابی
۳۱	سمینار در مسائل مالی
۳۲	سیاست پولی و مالی
۳۳	سیستم های خرید، انبارداری و توزیع
۳۴	سیستمهای اطلاعاتی مدیریت
۳۵	مبانی سازمان و مدیریت
۳۶	مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن
۳۷	مدیریت استراتژیک
۳۸	مدیریت تولید
۳۹	مدیریت رفتار سازمانی
۴۰	مدیریت مالی ۱
۴۱	

مدیریت مالی ۲

۴۲

مدیریت منابع انسانی

۴۳

کامپیوتر و کاربرد آن در مدیریت گرایشهای مختلف: این رشته دارای گرایشهای مختلفی می باشد که عبارتند از: بازاریابی، سیاستگذاری (استراتژیک)، بازاریابی بین الملل، تحول سازمانی، مالی، بیمه، بازرگانی بین الملل و... واحدهای درسی در دانشگاه: جمع تعداد واحدهای درسی این رشته ۳۲ واحد بوده و ۴ واحد از آن مربوط به پایان نامه می باشد. تمامی دروسهای این گرایش دو واحدی بوده و دانشجو باید ۱۴ درس دانشگاهی را بگذراند. از مجموع دروسهای این رشته ۴ واحد درس مدیریت پیشرفته، ۴ واحد تحلیل آماری و تحقیق در عملیات و مابقی آن دروس اختصاصی این رشته در زمینه آشنایی با تجارت و کسب و کار، مباحث استراتژیک سازمانی و مدیریت بازار می باشند. آینده شغلی: فارغ التحصیلان این رشته با تسلط به مباحث مربوط به بازار، مباحث تدوین استراتژیهای سازمانی، شناخت مشتریان و نحوه ارتباط با آنها، شناخت فرایندهای فروش، بازاریابی و خدمات به مشتریان زمینه لازم جهت استخدام در واحدهای بازرگانی سازمانها را داشته و نسبت به سایر گرایشهای مدیریت با توجه به نبود رشته ای جایگزین از بازار کار مناسبی برخوردارند. ضمن اینکه دانشجویان این رشته با توجه به شناخت کافی از کسب و کار و نحوه ایجاد تجارت موفق شانس زیادی برای موفقیت در حیطه کار آفرینی و تشکیل کسب و کار جدید دارند. بازار کار: فارغ التحصیلان این رشته به خوبی می توانند در سطح مدیران اجرایی در سازمانهای بازرگانی، صنعتی و دولتی به کار اشتغال ورزند و یا در سمت مشاور مدیریت انجام وظیفه نمایند. انتظار می رود این فارغ التحصیلان پس از کسب تجربیات کافی بتوانند مسئولیتهای بیشتری را در سطوح بالای سازمان عهده دار شوند. علاوه بر این، فارغ التحصیلان این دوره می توانند در کارهای پژوهشی و تحقیقاتی که امروز در موسسات بزرگ اهمیت زیادی برخوردار است، مشغول بکار شوند.

قوانین اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران

business home... مصوب پانزدهم اسفندماه ۱۳۶۹ با اصلاحات پانزدهم آذرماه ۱۳۷۳

ماده ۱- بمنظور کمک به فراهم آوردن موجبات رشد و توسعه اقتصاد کشور، تبادل افکار و بیان آراء و عقاید مدیران صنعتی، معدنی، کشاورزی و بازرگانی بموجب وظایف و اختیارات این قانون اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران تأسیس می شود. ماده ۲- اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران مؤسسه ای غیرانتفاعی است که دارای شخصیت حقوقی و استقلال مالی می باشد. ماده ۳- مرکز اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران را در این قانون «اتاق ایران» نامیده می شود، در تهران می باشد. ماده ۴- حوزه فعالیت اتاق شهرستان محدوده به حدود تعیین شده در قانون تقسیمات کشوری است که اتاق شهرستانها دارای شخصیت حقوقی بوده و در امور اداری و مالی خود بر اساس مقررات مربوطه مستقل می باشند. تبصره ۱- تأسیس اتاق در شهرستانها منوط به داشتن حداقل ۵۰ عضو می باشد. تبصره ۲- تهران مانند سایر شهرستانها دارای اتاق مستقل بوده و حوزه فعالیت و شرح وظایف آن با بقیه اتاقها یکسان است. تبصره ۳- نحوه و میزان کمک مالی اتاق ایران به اتاق شهرستانها منوط به تصویب هیأت رئیسه اتاق ایران است. وظایف و اختیارات ماده ۵- وظایف و اختیارات اتاق ایران عبارتست از: ایجاد هماهنگی و همکاری بین بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن و کشاورزی در اجرای قوانین مربوطه و مقررات جاری مملکتی ارائه نظر مشورتی در مورد مسائل اقتصادی کشور اعم از بازرگانی، صنعتی و معدنی و مانند آن به قوای سه گانه. همکاری با دستگاههای اجرایی و سایر مراجع ذیربط به منظور اجرای قوانین و مقررات مربوط به اتاق. ارتباط با اتاق سایر کشورها

و تشکیل اتاقهای مشترک و کمیته های مشترک با آنها بر اساس سیاستهای کلی نظام جمهوری اسلامی ایران. تشکیل نمایشگاههای تخصصی و بازرگانی داخلی و خارجی با کسب مجوز از وزارت بازرگانی و شرکت در سمینارها و کنفرانسهای مربوط به فعالیتهای بازرگانی، صنعتی، معدنی و کشاورز اتاق در چارچوب سیاستهای نظام جمهوری اسلامی ایران. کوشش در راه شناسایی بازار کالاهای صادراتی ایران در خارج از کشور و تشویق و کمک به مؤسسات مربوطه جهت شرکت در نمایشگاههای بازرگانی داخلی و خارجی. تشویق و ترغیب سرمایه گذاری داخلی در امور تولیدی بالاخص تولید کالاهای صادراتی که دارای مزیت نسبی باشند. تلاش در جهت بررسی و حکمیت در مورد مسائل بازرگانی داخلی و خارجی اعضاء و سایر متقاضیان از طریق تشکیل مرکز داوری اتاق ایران طبق اساسنامه ای که توسط دستگاه قضایی تهیه و به تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد رسید. ایجاد و اداره مرکز آمار و اطلاعات اقتصادی بمنظور انجام وظایف و فعالیتهای اتاق. صدور کارت عضویت طبق آئین نامه اتاق ایران جهت تکمیل مدارک صدور کارت بازرگانی. تشکیل اتحادیه های صادراتی و وارداتی و سند یکاهای تولیدی در زمینه فعالیتهای بازرگانی، صنعتی، معدنی و خدماتی طبق مقررات مربوط. دائر کردن دوره های کاربردی در رشته های مختلف بازرگانی، صنعتی، معدنی و خدماتی متناسب با احتیاجات کشور. تهیه، صدور- تفریح و تأیید اسنادی که طبق مقررات بین المللی بعهده اتاق ایران می باشد با هماهنگی وزارت بازرگانی. تشکیل اتاقهای مشترک با کشورهای دوست با هماهنگی وزارتین بازرگانی و امور خارجه. ارکان اتاق ایرانماده ۶- ارکان اتاق ایران عبارتست از: شورایی عالی نظارت هیأت نمایندگان هیأت رئیسه ماده ۷- ارکان اتاق شهرستانها عبارتست از: هیأت نمایندگان هیأت رئیسه ماده ۸- شورای عالی نظارت بر اتاق ایران از اشخاص زیر تشکیل می شود: وزراء بازرگانی، امور اقتصادی و دارائی، صنایع، معادن و فلزات و کشاورزی، رئیس مؤسسه استاندارد و رئیس و دو نایب رئیس اتاق ایران. ریاست شورای عالی نظارت با وزیر بازرگانی می باشد. ماده ۹- وظایف شورایی عالی نظارت عبارتست از: بررسی و تصویب آئین نامه مربوط به نحوه عضویت در هر یک از اتاقها و تعیین حدود آن به پیشنهاد هیأت رئیسه. سیاست گذاری و تعیین خط مشیهای کلی اتاقها و نظارت عالی بر اجرای صحیح آنها در قالب قوانین و مقررات مربوطه. رسیدگی به پیشنهادات و شکایات اتاقها در خصوص کیفیت فعالیت و نحوه بهبود امور آنها. انحلال اتاقها طبق ماده ۱۰ تعیین هیأت رئیسه موقت حداکثر به مدت ۳ ماه برای اتاقهایی که قادر به انجام وظایف خود نبوده با اعلام تاریخ انتخابات جدید. استماع گزارش عملکرد و اخذ تصمیم درباره نظرات ارائه شده توسط اتاق ایران. تبصره ۱- شورایی عالی نظرات حداقل سالی دوبار تشکیل جلسه می دهد. نحوه تشکیل جلسات و رسمیت یافتن آنها طی آئین نامه ای خواهد بود که به تصویب شورایی عالی نظارت می رسد. تبصره ۲- موارد و شرایط ابطال عضویت بر اساس آئین نامه ای خواهد بود که به پیشنهاد هیأت رئیسه به تصویب شورایی عالی نظارت خواهد رسید. ماده ۱۰- اتاقها به دلایل ذیل با اعلام شورایی عالی نظارت به صورت موقت یا دائم تعطیل و یا منحل می شوند: از دست دادن حد نصاب اعضاء اتاق. عدم شرکت اعضا در کاندیدا شدن و قبول مسؤولیت در اتاق. تبصره - با اعلام انحلال از طرف شورایی عالی نظارت هیأتی مرکز از ۳ نفر به انتصاب آن شورا مشخص تا بر اساس آئین نامه ای که به تصویب شورا می رسد مطابق قوانین جاری انحلال شرکتها نسبت به مایملک و تعهدات مالی اتاق مذکور عمل نمایند.

شرکت های تبلیغات بازرگانی

... business propaganda راه چند سويه‌ای برای اقناع مخاطبان

تاریخچه تبلیغات در جهان و ایرانیا آنچه که امروز به عنوان تبلیغات نو و جدید می شناسیم، ریشه در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم در کشور ایالات متحده دارد. اما به طور کلی برای تبلیغات اعم از سیاسی یا تجاری می توان سه دوره تاریخی قبل از انقلاب گوتنبرگ و اختراع و تکمیل ماشین چاپ در سال ۱۴۵۰ را در نظر گرفت ۱- دوره علایم تجاری در زمان های گذشته افتخار و

غروری که استادکاران داشتند، منجر به استفاده تبلیغاتی از آن به شکل علامت یا علامت های مشخص، شده است. به طور مثال آنان برای موضوعاتی مانند کاسه، کوزه سفالی و.... علامت خود را حک می کردند. بدین ترتیب شهرت آنان دست به دست و زبان به زبان می گشت و خریداران هنگام خرید به علایم تجاری توجه می کردند ۲- نشانه ها و تبلیغ روی دیوارها وسیله دیگر تبلیغات، جملاتی بود که روی سنگ و دیوارهای جنب محلی که اجناس مختلف به فروش می رسید نوشته می شد و از اجناس و کالا- تمجید و تحسین می کرد. نظیر آن را می توان تبلیغات دیوارها و تابلوهای بالای مغازه‌های امروزی ذکر کرد. به طور مثال کاوش‌هایی که در شهر بمبئی آمده نشان داده است که در هر دکان کوچکی یک نوشته‌ای روی دیوار جنب در ورودی مغازه داشته است ۳- جارچیهای شهر در دوران گذشته به ویژه در یونان، جارچیهای عمومی وظیفه اطلاع‌رسانی را انجام می دادند، آنان اخبار مهم و وقایع مورد علاقه مردم را انتشار و بابت آن کارمزد می گرفتند. آنان حتی اتحادیه‌ای نیز تشکیل داده بودند اما بعد از ۱۴۵۰ و اختراع ماشین چاپ به وسیله یوهان گوتنبرگ به تدریج و تقریباً طی ۳۰۰ سال تمام اروپا تحت تأثیر این صنعت قرار گرفت. با بسط و گسترش مطبوعات در اواسط قرن هفدهم، تبلیغات به صورت جدیدی برای اطلاع افراد باسواد رشد و کم کم شروع به پیشرفت کرد بسط و توسعه چاپ روز به روز بر تعداد روزنامه ها و مجله ها افزوده شد و اولین روزنامه در ایالات متحده به نام بوستون نیوزلتر در سال ۱۶۹۰ چاپ شد و در سال ۱۹۱۴ قریب ۱۵ هزار روزنامه و مجله در این کشور منتشر شد سرانجام پس از پیدایش رادیو و ارسال اولین پیام به وسیله مارکنی در سال ۱۸۹۵ کم کم تبلیغات جای خود را در رسانه جدید گشود و اولین رادیو تجاری به نام کاکا در شهر پیتزبورگ واقع در ایالات پنسیلوانیا راه اندازی شد و بعدها شبکه عظیمی مانند A.B.C در سال ۱۹۲۶ تأسیس شد، پس از خاتمه جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵ تبلیغات از طریق تلویزیون آغاز شد و به سرعت گسترش یافت در فاصله بین سال‌های ۱۸۹۰ و دهه ۱۹۲۰ شاهد تغییرات عمده‌ای در صنعت تبلیغات بازرگانی و آثار اجتماعی آن بودیم. تا قبل از ۱۸۹۰ توجه مؤسسات تبلیغی تنها معطوف به بازار فروش کالا یا متن رسانه های مناسب و کوشش در متقاعد کردن صاحب شغلی است که باید برای آنها تبلیغ می شد. بعد از سال ۱۸۹۰ تبلیغات حاکی از گسترش دامنه خلاقیت و نقش مشاغل شد تبلیغات بازرگانی با به کار بردن شگردهای مختلف ارایه شد و با استفاده از قلم‌های مختلف و صفحه آرایی های مختلف و غیره بهره چند سويه‌ای برای اقناع مخاطبان تبدیل شد کانون‌های آگهی و تبلیغاتی پس از انقلاب اسلامی پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ فعالیت شرکت های تبلیغاتی عملاً به نوعی متوقف شد. ولی با این وجود در سال ۱۳۵۸ شورای انقلاب با تصویب آیین‌نامه تأسیس و نظارت بر نحوه کار و فعالیت کانون‌های آگهی و تبلیغاتی بر فعالیت جدید کانون‌های تبلیغاتی صحه گذاشت، اما این اقدام حرکت جدیدی را به تناسب میزان و وضعیت فعالیت آنان در قبل از انقلاب موجب نشد، چون ساختار عمده اقتصاد ایران بر محور کالاهای مصرفی تحت مشارکت یا سرمایه گذاری شرکت‌های خارجی واقع بود و بخش عمده‌ای از کالاهای مصرفی که قابلیت تولید در داخل کشور را نداشتند از خارج وارد می شد، عملاً دستخوش تغییر شدند و نوعی توقف حاصل شد سال‌های ۱۳۵۷ تا ۱۳۵۹ شور و شوق انقلابی سراسر کشور را فرا گرفته بود و از نظر روان شناسی یک نوع بی‌نیازی به لحاظ شعارهای اولیه انقلاب بین مردم وجود داشت، این بی‌نیازی از مسایل اقتصادی با ارایه روحیه همکاری به تعاون، مساعدت، کمک و اطمینان و اعتماد به آینده بهتری، معنی پیدا می کرد که این موضوع منجر به کم رنگ شدن فعالیت‌های تبلیغاتی شد و به دنبال آن با شروع جنگ تحمیلی عمده فعالیت و نظر رسانه‌های داخلی بر محور اخبار مربوط به دفع تهاجم دشمن و حفظ کشور شد، در این دوران با نگرش خاص احزاب، سازمان‌ها و گروه‌های مختلف کشور روی این رویداد مهم، فضای جامعه بر فضای بدون تبلیغات بازرگانی مبدل شد و تبلیغات به طور طبیعی در اختیار جنگ قرار گرفت تبلیغات بازرگانی پس از جنگ تحمیلی خاتمه جنگ تحمیلی و با آغاز دوران سازندگی و رشد فعالیت‌های اقتصادی در سال های ۷۰-۶۹ تبلیغات تجاری افزایش چشمگیر و قابل توجهی یافت به طوری که در مدت دو سال، توجه مسؤولان معاونت امور مطبوعاتی و تبلیغاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را بخود معطوف کرد و این

معاونت نیز از سال ۱۳۷۲ امر ساماندهی فعالیت کانون‌های تبلیغاتی را مطابق وظایف قانونی خود در دستور کار قرار داد و بر این اساس اداره کانون‌های تبلیغاتی تشکیل و موظف به ساماندهی موضوع تبلیغات بازرگانی و امور مربوط به آن شد نگاهی به فعالیت‌های اداره کانون‌های آگهی و تبلیغات بازرگانیداره کانون‌های تبلیغاتی پس از تشکیل، ابتدا نسبت به شناسایی کانون‌های فعال که به طور غیرقانونی در سطح کشور به ویژه تهران فعالیت داشتند، اقدام نمود. این اداره در اولین گام با اعلام موجودیت و پذیرش تقاضا برای صدور مجوز، بیش از هفتصد کانون را مورد شناسایی قرار داد و با تکیه بر اهداف فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران به سر و سامان دادن آنها پرداخت. در حال حاضر صدور مجوز فعالیت برای کانون‌های آگهی توسط اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان‌ها انجام می‌شود طی این سال‌ها اداره کانون‌های آگهی و تبلیغات بازرگانی با تدوین دستورالعمل‌های پیشنهادی و ارسال آن به کمیته مرکزی سازمان‌های تبلیغاتی (که عالی‌ترین مرجع رسیدگی به امور تبلیغات بازرگانی کشور است) پس از تصویب برخی دستورالعمل‌ها در کمیته مذکور و ارسال این مصوبات و آیین‌نامه‌ها به وزارتخانه‌ها و مراجع ذیربط، سعی در ملتزم نمودن مؤسسات تبلیغاتی به رعایت مفاد قانونی آیین‌نامه و سیاست‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی داشته است هم اکنون اداره کانون‌های آگهی و تبلیغات بازرگانی که بخشی از اداره کل تبلیغات و اطلاع‌رسانی معاونت مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی است برای ایجاد هماهنگی دقیق و اعمال منظم سیاست‌ها اقدام به جمع‌آوری آمار و اطلاعات قابل اعتماد از کمیت و کیفیت شرکت‌های تبلیغاتی کرده است چنانکه از سال ۱۳۷۳ تا پایان سال ۱۳۸۴ طبق آمار بدست آمده در مجموع ۳۵۶۴ هزار کانون تبلیغاتی در سراسر کشور مشغول فعالیت هستند. * منبع: مدیریت اداری و مالی صدا و سیما

business propaganda

Message conveyed in order to support and spread a particular opinion or point of view, engaging both the intellect and the emotions of the audience. Propaganda may consist of an overt appeal such as most advertising copy or be non-overt such as the seller's participation in community events, company slogans and logos, special employee benefits and so forth. Ben & Jerry's ice cream has benefited from public knowledge of their corporate commitment to environmental causes and employee empowerment, despite the lack of any direct relevance of those things to their products. Tobacco companies use sponsorships of sporting events to counter their unhealthy image.

کارت بازرگانی

... business card از مدارک اصلی در رابطه با مبحث واردات / صادرات کالا خسرو و حجت دوست کارت بازرگانی چیست؟ یکی از مدارک اصلی که در رابطه با مبحث واردات / صادرات کالا الزام داشته و جزو یکی از ارکان اساسی این مقوله میباشد (کارت بازرگانی) است که توسط اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران توسط مرکز و یا شهرستانها به نام متقاضیانی که واجد شرایط باشند صادر میگردد. بدیهی است مدت اعتبار این کارت حسب درخواست متقاضیان از یک تا پنج سال بوده که در صورت تائید توسط وزارت بازرگانی معتبر میباشد. ضمناً داشتن کارت بازرگانی برای واردات / صادرات الزامی بوده که حین ثبت سفارش کالا- جزو مدارکی است که توسط بانکها از متقاضی اعتبار درخواست میگردد. شرایط اخذ کارت بازرگانی: الف / اشخاص حقیقی ایرانی * داشتن حد اقل ۲۱ سال تمام. * برگ پایان خدمت نظام و یا برگ معافیت برای آقایان. * داشتن سه سال سابقه فعالیت های تجاری / تولیدی به تائید دوفنر از دارندگان کارت بازرگانی و یا داشتن مدرک مجوز تولید صادره یکی از

وزارتخانه متبوع. * داشتن محل کسب (متناسب با رشته فعالیت) اعم از ملکی / استیجاری. * داشتن دفاتر قانونی با ارائه اظهار نامه های ثبتی. * داشتن حساب جاری معتبر نزد یکی از بانکهای عامل کشور. * سه ردیف اخر که با رنگ ابی مشخص گردیده معمولاً در رابطه با شرکتهای متقاضی اخذ کارت الزام خواهد داشت. ب / اشخاص حقیقی غیرایرانی * داشتن کلیه شرایط مقرر برای اشخاص ایرانی باستانی "برگ پایان خدمت نظام / معافیت." * داشتن پروانه کار و اقامت معتبر. همانطوریکه در قسمت های قبلی اشاره شد یکی از مدارک اصلی در رابطه با واردات کالا که به بانکها تحویل میگردد، اخذ مجوز لازم از وزارتین بازرگانی، صنایع، کشاورزی و... میباشد. معمولاً برای ورود هر نوع اقلام وارداتی مجوز وزارت بازرگانی ضرورت داشته لکن با عنایت به نوع کالا- سایر مجوزهای لازم نیز در اجرای جداول و تعرفه های کتاب مقررات صادرات و واردات کالا- که همه ساله از طریق وزارتخانه یاد شده تدوین میگردد قابل ارائه خواهد بود. مدارک مورد نیاز جهت ثبت سفارش کالا (مجوز وزارت بازرگانی): کارت بازرگانی معتبر. * تکمیل اوراق ثبت سفارش ۵ برگی باستناد "نمونه پیوست." * اصل پروفورما (فاکتور کالا) و ارائه کپی آن (درج شرایط ذیل در پروفورما ضروری است): نام و آدرس کامل خریدار کالا (شماره تلفن / فاکس / ایمیل). نام و آدرس کامل فروشنده کالا- (شماره تلفن / فاکس / ایمیل). مشخصات کامل کالای مورد نظر. قیمت واحد کالا فوب - FOB (این اصطلاحات در سر فصل مربوطه توضیح داده خواهد شد -) مبلغ کرایه حمل (Freight). مقدار، وزن، تعداد و نوع بسته بندی کالا. نام کشور ذینفع (فروشنده) و نام کشور تولید کننده کالا. نام کشور مبدا حمل، محل بارگیری، وسیله حمل و نهایتاً سررسید و مهلت حمل. نام ارز مورد معامله و همچنین نحوه پرداخت وجه کالا. نام مرز ورودی و گمرک مقصد. و در نهایت امضا و مهر فروشنده کالا ذیل پروفورما و شماره و تاریخ صدور پروفورما.

مدیریت اطلاعات بازرگانی

business information management ... آنها از راه یک سیستم اطلاعاتی مناسب است که می توان از داده ها استفاده مناسب کرد دکتر علی رضا هویدا چکیده مدیریت اطلاعات می تواند جریان اطلاعات و ارتقای کارآمدی روابط بین مؤسسات، مشتریان و شرکای تجاری آنها را سرعت بخشد و بستر لازم برای پیوستن شرکت را به تجارت الکترونیک مهیا سازد. امروزه پدیده تجارت الکترونیکی و تحولات ناشی از آن، روشها و چگونگی انجام تجارت را دستخوش تغییرات اساسی کرده است. سازمانهایی که بتوانند بسترهای لازم را برای پیوستن به تجارت الکترونیک در خود بوجود آورند، با یک فرصت جدید روبه رو هستند که لازمه استفاده به موقع از این فرصت و نیز ایجاد مصونیت از گزند تهدیدات احتمالی، آماده سازی و تجهیز سازمان به پذیرش تغییرات در درون و ایجاد ساختارهای مناسب، متناسب با شرایط محیطی است که این امر نیز از راه مدیریت اطلاعات و بهره گیری مؤثر از تکنولوژی اطلاعات میسر می شود. در این پژوهش وضعیت موجود مدیریت اطلاعات حوزه بازرگانی سازمان (الف) از جنبه های میزان مهارتهای شخصی مدیران صف و ستاد برای استفاده از منابع اطلاعاتی، کیفیت اطلاعات دریافتی توسط مدیران، وضعیت شبکه اینترنت و یا اتوماسیون اداری، وضعیت سیستم دستی، کیفیت نرم افزارهای مورد استفاده در حوزه بازرگانی، ایمنی شبکه و امکانات سخت افزاری، مطالعه شده، ضمن شناسایی نقاط ضعف و قوت، وضعیت موجود صف (شرکتهای تابعه) و ستاد باهم مقایسه شده، بر مبنای آن الگوی پیشنهادی مدیریت اطلاعات حوزه بازرگانی و پیشنهادهای کاربردی مدیریتی ارائه شده است. همچنین نیازهای اطلاعاتی مدیران مربوط و روشهای تأمین آنها نیز شناسایی و براساس میزان اهمیت، اولویت بندی شده است. مقدمه تحولات چند دهه اخیر دنیای پر تحرک و اثرات آن در سازمانها و بنگاهها که توسعه سازمانها و گسترش وظایف و مسئولیت مدیریت را به همراه داشته است، استفاده از اطلاعات را در امر تصمیم گیری آشکار کرده است. در حقیقت سازمانها با درک نقش اطلاعات به عنوان اساس تصمیم گیری به مدیریت اطلاعات و ایجاد سیستم های اطلاعاتی برای تأمین نیازهای اطلاعاتی مدیران،

روی آورده‌اند. از آنجایی که دستیابی به اطلاعات بروز و بهنگام تجاری، از ابزار ضروری مدیران سازمان (الف -) که یک سازمان خدماتی است - برای تصمیم‌های تجاری است. داشتن اطلاعات در زمینه نیازها و نظرات مصرف‌کنندگان در مورد کالاها و خدمات فعلی سازمان، می‌تواند منجر به عرضه محصولات با کیفیت شود. پژوهشها در زمینه بازار و مصرف‌کنندگان، همراه با داده‌هایی که فروشندگان دارند، می‌تواند این اطلاعات را تأمین کند. این امر لزوم بررسی وضعیت موجود و طراحی الگوی مناسب مدیریت اطلاعات حوزه بازرگانی سازمان را ایجاب می‌کند. بدیهی است الگوی مناسب مدیریت اطلاعات حوزه بازرگانی، الگویی خواهد بود که در طراحی آن نیازهای اطلاعاتی مدیران سازمان، راههای تأمین و شکل و فرمت گزارشهای مورد نیاز و ... در نظر گرفته شود. اطلاعاتاطلاعات، داده‌های مربوط و هدفدار هستند که از پردازش، سازماندهی و ترکیب داده‌ها ایجاد می‌شوند، تا آگاهی بیشتری را به فرد منتقل کنند. مدیریت اطلاعاتمنابع سازمان، از جمله اطلاعات را، باید کسب کرد، نظم بخشید و مورد استفاده قرار داد. در این فرایند لازم است که زمان بیکاری منابع را به حداقل رساند و پیش از اینکه تاریخ مصرف آنها به سر رسد آنها را با منابع جدید و مفید جایگزین کرد. در مورد اطلاعات نیز ابتدا مدیریت اطمینان حاصل می‌کند که داده‌های خام و مورد نیاز جمع‌آوری شده، به اطلاعات قابل استفاده تبدیل می‌شوند. افراد مناسبی در زمان و شکل مناسب و با توالی مناسب به طور هماهنگ از آن اطلاعات استفاده می‌کنند و اطلاعاتی که زمان استفاده از آنها گذشته از فرایند خارج می‌شوند و با اطلاعات نو و بهنگام جایگزین می‌شوند. مجموعه این فعالیت یعنی استمرار تحصیل اطلاعات، استفاده مؤثر از آن و بهره‌گیری از آن در زمان مناسب مدیریت اطلاعات نامیده می‌شود. در عصری که زمان، کلید اصلی در تجارت است، شرکتها باید بتوانند منابع اطلاعات خود را به گونه‌ای درست مدیریت کرده، اطلاعات مورد نظر را به سرعت از آن منابع استخراج کنند. برای پاسخگویی به پیچیدگی رو به رشد کار، در محیط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی امروز، رایانه‌ها ابزارهایی هستند که اگر به درستی مورد بهره‌برداری قرار گیرند، می‌توانند با تنوع ویژه خود، به نیازهای متنوع مدیران پاسخ دهند. به همین دلیل است که مدیران به رایانه‌ها و مدیریت اطلاعات علاقه‌مند شده‌اند، زیرا به کمک آنها اطلاعات گوناگونی را کسب می‌کنند. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی مدیر می‌خواهد تصمیم بگیرد، داده‌های زیادی که اکثر آنها نیز مفید نیستند در اختیارش قرار می‌گیرد. این داده‌ها باید مفید و معنی‌دار شده، به اطلاعات تبدیل شوند. تنها از راه یک سیستم اطلاعاتی مناسب است که می‌توان از داده‌ها استفاده مناسب کرد. سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در جهت مدیریت اطلاعات یک سازمان و همزمان با روند رشد فناوری اطلاعات تکامل یافته، به کمک مدیران آمدند. یک سیستم اطلاعاتی: مجموعه‌ای از افراد، داده‌ها/اطلاعات، روشها، نرم افزار، سخت افزار و ارتباطات است که برای فراهم آوردن اطلاعات مفید در کنار یکدیگر، با هدف تسریع و تسهیل عملیات، ایجاد هماهنگی و کنترل، کمک به تحلیل مسائل و پشتیبانی تصمیم‌گیری و کاستن عدم اطمینان در تصمیم‌سازیها، در سازمان فعالیت می‌کنند. سیستم‌های اطلاعاتی در یک سازمان سه نقش اساسی ایفا می‌کنند. ۱. پشتیبانی از استراتژیها برای مزیت رقابتی ۲. پشتیبانی از تصمیم‌سازی کسب و کار ۳. پشتیبانی از عملیات و فرایندهای کسب و کار. رابطه شیوه مدیریت با مدیریت اطلاعاتطور معمول، سه شیوه مدیریت در اغلب سازمانها برای اداره آنها وجود دارد: مدیریت متمرکز، مدیریت غیر متمرکز و مدیریت مشارکتی. بر حسب اینکه هر سازمان کدامیک از این شیوه‌ها را برای اداره امور برگزینند، مدیریت اطلاعات آن متفاوت خواهد بود و سیستم اطلاعات متفاوتی برای سازمان طراحی خواهد شد. مدیریت اطلاعات و تصمیم‌گیری باور زاهدی: تصمیم‌گیری را می‌توان فرایند انتخاب یک گزینه، از میان چند بدیل تعریف کرد. (زاهدی، ۱۳۷۸) برای درک فرایند تصمیم‌گیری، لازم است که ماهیت تصمیم‌ها را شناخت. انواع متفاوتی از تصمیم وجود دارد: تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده، تصمیم‌های استراتژیک، تصمیمات با اطمینان بیشتر و کمتر و ... مدیریت اطلاعات بازرگانی مدیران بازرگانی در جهت رسیدن به هدفهای شرکت، وظایف و نقشهای متعددی را ایفا می‌کنند. فیلیپ کاتلر وظایف مدیران بازاریابی را، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌داند که آنها برای انجام این وظایف و نقشها

نیاز به اطلاعات درست، دقیق، با معنا، کافی، مربوط و به موقع درباره مشتریان، رقبا، بازرگانان و سایر نیروهای موجود در بازار دارند، تا بتوانند به موقع تصمیم‌گیری کرده، راهبردهای بازاریابی خود را تعیین کنند. مدیریت بازرگانی سازمانها برای مدیریت فعالیتهایی، مانند: خرید، انبارداری، کنترل موجودی، قیمت‌گذاری کالا- و خدمات تولید شده، تبلیغ و ترفیع، تحقیقات بازار، بازاریابی، فروش و توزیع، بسته‌بندی، حمل و نقل کالا و تدوین استراتژیهای بازاریابی، روابط مشتریان و ... نیازمند اطلاعات مربوط به هر یک از موارد یادشده هستند. واکر و هارپر بویید برای تأمین اطلاعات بازرگانی این منابع اطلاعاتی را پیشنهاد می‌کنند: (هارپر، واکر، ۱۳۸۳) ۱. سوابق داخلی ۲. بانکهای اطلاعاتی بازاریابی ۳. سیستم های اطلاعاتی رقابتی ۴. سیستم های ویژه برقراری تماس با مشتری. کاتلر برای مدیریت اطلاعات بازرگانی، مدلی مفهومی از سیستم اطلاعات بازاریابی را ارائه می‌کند (کاتلر، ۱۳۷۶). وی سیستم اطلاعاتی بازاریابی را این‌گونه تعریف می‌کند: سیستم اطلاعات بازاریابی شامل: افراد، تجهیزات و روشهای جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و توزیع به موقع اطلاعات درست به تصمیم‌گیرندگان بازاریابی است. روش تحقیقین پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی و از منظر گردآوری داده، روشی توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. در این تحقیق از هر دو نوع داده ثانویه و اولیه استفاده شده است. پرسشهای اساسی پژوهش ۱. وضعیت سیستم مدیریت اطلاعات از دیدگاه مدیران صف و ستاد چگونه است؟ ۲. نقاط ضعف و قوت مدیریت اطلاعات از دیدگاه مدیران صف و ستاد سازمان چیست؟ ۳. تأثیر سیستم مدیریت اطلاعات در تصمیم‌گیری مدیران سازمان، به چه میزان است؟ فرضیه‌های پژوهش ۱. بین دیدگاه مدیران صف و ستاد در حوزه بازرگانی، در مورد اطلاعات بازرگانی، تفاوت معناداری وجود دارد. ۲. بین دیدگاه مدیران صف و ستاد در زمینه مدیریت اطلاعات در حوزه بازرگانی، تفاوت معناداری وجود دارد. محیط پژوهش پژوهش حاضر در سازمان (الف) صورت گرفته است که سازمانی پشتیبانی و خدماتی تابعه، یکی از وزارتخانه‌ها است و در سال ۱۳۳۴ با هدف خدمت‌رسانی تأسیس شد و بدلیل ماهیت وجودی خود در چهار بخش: صنعت، دامداری و کشاورزی، خدمات فروشگاه‌های و بازرگانی فعالیت خود را آغاز کرد. این سازمان در یک چرخش استراتژیک و با هدف مدیریت بر منابع درآمدی و حذف هزینه‌های اضافی تحولی اساسی ایجاد کرد. با ایجاد گروه‌های شبه شرکتی و تفکیک امور و تخصصها از یکدیگر، در بخشهای: صنعت، دامداری کشاورزی، خدمات و بازرگانی عملاً واحدهای زیان‌ده را شناسایی و از گردونه سازمان حذف کرد، به گونه‌ای که هم اینک با تشکیل پنج شرکت تخصصی فعالیتهای درآمدی سازمان، مدیریت می‌شود. شرکتهای یادشده دارای ماهیت مستقل (خودگردان) بوده، تمامی امور تجاری و تولیدی خود را بدون دریافت منابع مالی از سازمان انجام می‌دهند. گسترگی جغرافیایی و پراکندگی واحدهای زیرپوشش شرکتهای سازمان در سطح کشور، برخورداری از یک سیستم یکپارچه اطلاعات بازرگانی در سطح سازمان و شرکتهای تابعه را می‌طلبد. با توجه به اینکه مدیران در بخش ستاد و صف پیوسته در معرض تهدیدهای تجاری قرار دارند، نگرانی از کمبود اطلاعات درست و زیادی اطلاعات غلط بازرگانی تصمیم‌گیری تجاری آنها را با کمندی و تا اندازه‌ای با رکود روبه‌رو کرده است. با وجود ایجاد دگرگونی در بخش سخت‌افزار و نرم‌افزار و خدمات اینترنت و اینترنت و بسترهای اطلاعاتی، نگرانی مدیران بازرگانی سازمان و شرکتهای تابعه همچنان وجود دارد. جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری جامعه مورد بررسی، شامل مدیران صف (مدیران شرکتهای زیرمجموعه یا تابعه، مانند: مدیران عامل، مدیران بازرگانی، مالی، بازرسی، نیروی انسانی، طرح و برنامه شرکتهای یادشده) و ستاد (مدیرانی که در ستاد سازمان فعالیت می‌کنند، اعم از مدیران عالی مانند مدیرعامل، جانشین، معاونان مالی، نیروی انسانی، بازرسی، بازرگانی، طرح و برنامه یا مدیران میانی از جمله بازرگانی، مالی، حسابرسی، حقوقی، طرح و برنامه، بازرسی، نیروی انسانی و حفاظت اطلاعات) می‌باشد که تعداد آنها ۷۰ نفر بوده است. نمونه آماری در این پژوهش نمونه‌گیری صورت نگرفته و از تمامی افراد جامعه آماری (۷۰ نفر) نظرسنجی بعمل آمده است. گردآوری داده‌ها ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر پس از تکمیل پرسشنامه‌ها به منظور تجزیه

و تحلیل داده‌ها، از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد و روشهای استنباطی (شامل آزمون T-Student در سطح اطمینان ۹۵ درصد) برای آزمون فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نتایج حاصل از پرسشهای پژوهش پاسخ پرسش وضعیت موجود مدیریت اطلاعات بازرگانی سازمان به تفکیک صف و ستاد با عنایت به بررسیهای انجام گرفته می‌توان در مورد وضعیت سیستم مدیریت اطلاعات بازرگانی سازمان الف از دیدگاه مدیران به این صورت نتیجه گرفت: الف- مدیران صف از روشهای غیرمکانیزه نسبت به روشهای مکانیزه بیشتر استفاده می‌کنند. این موضوع در مورد مدیران ستاد به صورت عکس می‌باشد. به عبارت دیگر مدیران ستاد از روشهای مکانیزه بیشتر برای تأمین نیازهای اطلاعاتی خود استفاده می‌کنند. ب- وضعیت سیستم مدیریت اطلاعات بازرگانی سازمان الف از دیدگاه مدیران به تفکیک صف و ستاد در جدول (۱) نشان داده شده است. پاسخ پرسش نقاط ضعف و قوت مدیریت اطلاعات بازرگانی سازمان با توجه به جدول (۱) نقاط ضعف و قوت سیستم مدیریت اطلاعات از دیدگاه مدیران ستاد و صف به این صورت است: ۱. مدیران صف به لحاظ مهارتهای شخصی از جنبه‌های مختلف از جمله میزان آشنایی با زبان انگلیسی، مهارتهای راهبری رایانه (ICDL)، استفاده از اینترنت و جستجو در وب، مباحث تجارت الکترونیک، سیستم‌های اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی خودکار، شبکه‌های رایانه‌ای محلی (اینترنت) و میزان آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) ضعیف و مدیران ستاد از نظر موارد یادشده قوی می‌باشند. ۲. اطلاعات دریافتی مدیران صف، از لحاظ به روز بودن، به موقع بودن، کافی بودن و مربوط بودن اطلاعات، ضعیف و مدیران ستاد از این نظر قوی می‌باشند. ۳. وضعیت شبکه اینترنت سازمان از نظر مدیران صف، از همه جنبه‌ها ضعیف و از نظر مدیران ستاد شبکه اینترنت ستاد از همه جنبه‌ها قوی و به ویژه از جنبه سهولت انتقال اطلاعات بسیار قوی می‌باشد. ۴. از نظر مدیران ستاد و صف سیستم دستی بطور کلی ضعیف است. از لحاظ دسترسی به بایگانی پرونده‌های جاری و راکد مرتبط با شغل، طبقه بندی و تفکیک اطلاعات، سهولت انتقال اطلاعات، صرفه جویی در وقت و سهولت تکثیر نسخ کاغذی و پرونده‌های اطلاعات بازرگانی، سیستم دستی ضعیف است. هر دو دسته مدیران وضعیت نرم‌افزار بازرگانی مورد استفاده را ضعیف می‌دانند. از نظر مدیران ستاد و صف، نرم‌افزار بازرگانی سازمان یا شرکت مربوط به لحاظ سفارش کالا- و خرید و فروش الکترونیکی، امضای الکترونیکی، اتصال به شبکه بانکی کشور و پرداخت الکترونیکی ضعیف است. وضعیت امنیت شبکه از نظر مدیران ستاد قوی و از نظر مدیران صف ضعیف است. پاسخ پرسش میزان تأثیر مدیریت اطلاعات بازرگانی در تصمیم‌گیری مدیران سازمان الف اعم از ستاد و صف، بر این باور هستند که مدیریت اطلاعات اثر زیادی بر تصمیم‌گیریهای بازرگانی آنها دارد.

نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش فرضیه اول: با توجه به نتایج آزمون T-Student در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شده و نشان می‌دهد که وضعیت اطلاعات دریافتی مدیران ستاد از جنبه‌های مختلف بهتر از اطلاعات دریافتی مدیران صف است. فرضیه دوم: نتایج محاسبه آمارها نشان می‌دهد که بین دیدگاه مدیران صف و ستاد در زمینه مدیریت اطلاعات در حوزه بازرگانی، اختلاف معنی‌دار وجود دارد. با توجه به بالا- بودن میانگین ستاد، می‌توان چنین استدلال کرد که وضعیت مدیریت اطلاعات بازرگانی در ستاد نسبت به صف مطلوبتر بوده، از نقاط قوت بیشتری برخوردار است. نتایج حاصل از مطالعه سایر یافته‌های پژوهشالف- استفاده از روشهای مکانیزه، مانند: سیستم مکانیزه بازرگانی، اینترنت و اینترنت در ستاد، از اولویت بالاتری نسبت به صف برخوردار است و به عکس استفاده از روشهای غیرمکانیزه، مانند: سیستم دستی، تلفن و فکس و همایشها، صندوق پستی و... در شرکتهای تابعه (صف) نسبت به ستاد از اولویت بالاتری برخوردار است. این امر نشان می‌دهد که توسعه سیستم‌های مکانیزه در سطح سازمان بطور یکسان صورت نگرفته است و باعث شده در سطح کل سازمان وضعیت ناهمگونی به جهت استفاده از روشهای مختلف برای تأمین نیازهای اطلاعاتی به وجود بیاید. اولویت روشهای تأمین نیازهای اطلاعاتی در سطح سازمان که بیشتر متأثر از وضعیت شرکتهای تابعه است به صورت زیر است: ۱. سیستم دستی؛ ۲. همایشها، کنگره‌ها، نمایشگاهها و

نشست‌ها و جلسات عمومی و خصوصی، ۳. تلفن و فاکس، ۴. اینترنت، ۵. سیستم مکانیزه (شامل پایگاه‌های اطلاعاتی و نرم‌افزار بازرگانی)، ۶. اینترنت، ۷. صندوق پستی، ۸. روزنامه، ۹. نشریات ادواری اقتصادی تخصصی، ۱۰. سیستم نظر سنجی. ب- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیران سازمان به اطلاعات منابع تأمین کالا و مواد اولیه، مشخصات کالا و اطلاعات خرید بیشترین نیاز را دارند. پ- مدیران ستاد به لحاظ آشنایی به زبان انگلیسی، تفاوت قابل ملاحظه‌ای با مدیران صف ندارند اما به لحاظ آشنایی با مهارت‌های راهبری رایانه (ICDL)، استفاده مدیران از اینترنت و جستجو در وب، تجارت الکترونیک، سیستم‌های اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی خودکار، شبکه‌های رایانه‌ای محلی (اینترنت) و سیستم اطلاعات مدیریت MIS تفاوت محسوسی وجود دارد و مدیران ستاد از سطح مهارت بالاتری برخوردارند. ت- نتایج نشان می‌دهد که وضعیت اطلاعات دریافتی مدیران ستاد از جنبه‌های مختلف، بهتر از اطلاعات دریافتی مدیران صف است. ث- نتایج حاصل از مقایسه میانگین نمرات داده شده به پرسش‌های مربوط به وضعیت شبکه اینترنت، نشان می‌دهد که وضعیت شبکه اینترنت ستاد، از جنبه‌های مختلف بهتر از وضعیت شبکه اینترنت صف است. ذ. نگرش مدیران ستاد و صف در مورد وضعیت سیستم دستی، تفاوت قابل ملاحظه‌ای ندارد و از نظر هر دو دسته از مدیران، سیستم دستی ضعیف است. چ- از نظر مدیران ستاد و صف، نرم‌افزار بازرگانی سازمان یا شرکت مربوط به لحاظ سفارش کالا- و خرید و فروش الکترونیکی امضای الکترونیکی اتصال به شبکه بانکی کشور و پرداخت الکترونیکی ضعیف است. ح- وضعیت امنیت شبکه مدیریت اطلاعات بازرگانی ستاد از جنبه‌های مختلف بهتر از وضعیت امنیت شبکه مدیریت اطلاعات بازرگانی صف است. جمع‌بندی و پیشنهادها بر اساس تجزیه و تحلیل‌های انجام شده و یافته‌های به دست آمده در این پژوهش، در جهت بهبود مدیریت اطلاعات حوزه بازرگانی سازمان اتکا، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود: از آنجا که مدیران بازرگانی برای رسیدن به هدفهای شرکت، وظایف و نقش‌های متعددی را ایفا می‌کنند. برای انجام این وظایف و نقش‌ها نیاز به اطلاعات درست، دقیق، با معنا، کافی، مربوط و به موقع درباره مشتریان، رقبا، بازرگانان و سایر نیروهای موجود در بازار را دارند تا بتوانند به موقع تصمیم‌گیری کرده، راهبردهای بازاریابی خود را تعیین کنند؛ همه اینها به طور بالقوه در موفقیت یک سازمان تأثیر دارند. هرچه فرصت‌ها و تهدیدها زودتر شناسایی شوند، مدیریت زودتر میتواند تصمیم بگیرد که چه بکند، از این‌رو استفاده مؤثر و سودمند از اطلاعات برای تصمیم‌سازی موفق بازاریابی توسط مدیران بازرگانی ضروری است. با عنایت به مطالب یادشده، نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در زمینه وضعیت موجود مدیریت اطلاعات بازرگانی سازمان، الگوی زیر به عنوان الگو (مدل) مفهومی مدیریت اطلاعات حوزه بازرگانی سازمان (الف) پیشنهاد می‌شود: (شکل ۱) براساس الگوی پیشنهادی، اطلاعات مورد نیاز مدیران بازرگانی سازمان (الف)، را می‌توان از سه منبع: منابع داخلی شرکت، اطلاع‌رسانی و سیستم نظر سنجی و تحقیقات بازار تهیه کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود: واحدی با عنوان: مرکز تخصصی اطلاع‌رسانی بازرگانی در سازمان ایجاد شود و مسئولیت تهیه، پردازش و توزیع اطلاعات تخصصی بازرگانی را با همکاری دیگر بخش‌ها به عهده بگیرد. این مرکز می‌تواند گزارش‌های آماری مختلفی را در دوره‌های مشخص: (ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و سالیانه) تهیه کرده، در اختیار استفاده‌کنندگان قرار دهد. شرح وظایف مرکز اطلاع‌رسانی تخصصی بازرگانی سازمان الف به شرح زیر پیشنهاد می‌شود: * شناسایی و دریافت نیازهای اطلاعاتی مدیران مربوطه، * جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بازرگانی، * تهیه گزارش‌های دوره‌ای و موردی برای استفاده مدیران ذیربط، * نظر سنجی از مشتریان و تجزیه و تحلیل نظرات و ارائه نتایج آن برای ایجاد بهبود در محصولات و فرایندهای سازمان، * انجام تحقیقات بازار براساس روش‌ها و تکنیک‌های علمی، * توزیع و ارائه به موقع اطلاعات مورد نیاز مدیران مربوطه، با برگزاری دوره‌های آموزشی زبان انگلیسی، آشنایی با مهارت‌های راهبری رایانه، استفاده از اینترنت و جستجو در وب، سیستم‌های مکانیزه و به ویژه مباحث تجارت الکترونیک برای ارتقاء مهارت‌های شخصی مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف بصورت چندرسانه‌ای و از راه شبکه اینترنت سازمان برای سطوح مختلف مدیران و کارکنان، کارکنان به استفاده از تمهیداتی مانند پست الکترونیک به جای

نامه نگاریهای رایج مدیران و کارکنان و امکانات موجود در شبکه اینترنت سازمان تشویق و ترغیب شوند و فرهنگ سازی لازم در این مورد بیش از پیش صورت گیرد. برای انتقال حجم زیادی از اطلاعات در زمان کمتر و با کیفیت بالاتر، بین شعب مختلف و مراکز شهرستانهایی که امکان استفاده از ارتباطات زمینی وجود ندارد، از امکانات ارتباطی ماهواره ای VSAT استفاده شود. این امر می تواند از راه برون سپاری صورت گیرد. برای جلوگیری از تبادل اطلاعات اضافی و تکراری و بمنظور بازیابی سریع اطلاعات در سیستم دستی و نیز در سیستم مکانیزه، سازمان از یک نظام کدینگ یکپارچه بهره بگیرد. نرم افزار موجود مدیریت اطلاعات و امکان جایگزینی آن با یک نرم افزار مناسب بررسی شود. سازمان در مرحله کنونی از نرم افزار مناسب تحت شبکه در حوزه زنجیره تأمین و بازاریابی خود استفاده کند. سازمان از رمز شخصی به جای امضای الکترونیکی برای تبادل انواع اسناد، مانند: درخواستهای کالا، درخواستهای خرید و ... بین واحدها استفاده کند. بانکهای اطلاعاتی یکپارچه در سازمان طراحی و پیاده سازی شود تا هم امکان دسترسی به اطلاعات منحصر به فرد مهیا شود و هم از نگهداری و تولید اطلاعات تکراری و متناقض جلوگیری شود* این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

business information management

BIM is an ISO 9002-2000 quality assured, BACS approved company with more than 40 years experience of payroll processing. Our philosophy is simple: to deliver payroll solutions that fulfil your requirements precisely. Your payroll is in safe hands with BIM. Our investment in Unipay, considered to be the most powerful payroll software in existence, gives us total flexibility to provide every client with the equivalent of a tailor-made system.

جهانی شدن و بازرگانی بین المللی

... international business عواملی، چون جهانی شدن، موجب تغییرات زیادی در محیط بازرگانی بین المللی خواهد

شدن نویسنده: دکتر حبیب الله دعایی / سروش سپهر

روندهای گوناگون و از جمله عواملی، چون جهانی شدن، موجب تغییرات زیادی در محیط بازرگانی بین المللی خواهد شد. پیش بینی این تغییرات برای افراد، سازمانها و دولتها - که تحت تأثیر این تغییرات قرار می گیرند - بسیار اهمیت دارد. در این پژوهش، با استفاده از تکنیک دلفی، نظرات و برآوردهای تعدادی از متخصصان و خبرگان پیرامون وضعیت بازرگانی بین المللی در ده سال آینده را گردآوری کردیم و در سه دور به اجماع و توافق عمومی میان این افراد رسیدیم. چیزی که این پژوهش را از پژوهشهای مشابه متمركز می کند، ترکیب منحصر به فرد پانل دلفی است که از میان سه گروه دانشگاهیان و مجامع علمی، سیاستگذاران و دولتمردان و مدیران شرکتهای فعال در بازرگانی بین المللی انتخاب شد تا نتایج بدست آمده با در نظر گرفتن نگرشها و رویکردهای متفاوت این سه گروه، از جامعیت بیشتری برخوردار باشد. یافته های این مطالعه شامل پیش بینی عوامل و روندهای تأثیرگذار بر بازرگانی بین المللی و همچنین استراتژیها و واکنشهای شرکتهای فعال در محیط بین المللی به این تغییرات در ده سال آینده است. ● منبع: ماه نامه - اطلاعات سیاسی اقتصادی - شماره ۳۴۶ - ۳۴۵۱ - پیشگفتار در حالی چند سال آغازین قرن بیست و یکم میلادی را پشت سر می گذاریم که سیاستگذاران و دولتمردان، مدیران شرکتهای خصوصی و مجامع علمی و دانشگاهی، بیش از پیش بر اهمیت بازرگانی بین المللی تأکید می کنند. جهانی شدن، بعنوان اولویتی انکارنشدنی، در برنامه های استراتژیک مدیران عالی مطرح شده است تا آنها بتوانند از فرصتها و منابع موجود در مناطق گوناگون جهان بهره مند شوند. دولتها و قانونگذاران، هر چه بیشتر مشارکت خود را در مباحث بازرگانی و سرمایه گذاری بین المللی افزایش داده اند و دانشگاهها برنامه های

تحصیلی و پژوهشی خود را برای پرداختن به مباحث بازرگانی بین‌المللی تعدیل کرده‌اند. (واک و ارپان، ۲۰۰۲). پیش‌بینی مشترکی که تمامی صاحب‌نظران از چشم‌انداز جهانی شدن ارایه کرده‌اند، این است که؛ بازرگانی بین‌المللی موجب بسیاری از تغییرات می‌گردد، هر چند که خود این پدیده نیز موضوع دگرگونیهای گسترده‌یی خواهد بود. دایننگ (۱۹۹۵)، معتقد است که پیش‌بینی این تغییرات و دگرگونیها بسیار دارای اهمیت است. زیرا، به دولتها و شرکتهای و سازمانهای بین‌المللی - چون سازمان تجارت جهانی - امکان می‌دهد که با نظام‌مند کردن الگوهای جدید، خود را با قواعد و مقتضیات آن وفق دهند. در سالهای اخیر، محققان بیش از پیش بر میزان هماهنگی و انطباق پژوهشهای صورت گرفته پیرامون بازرگانی بین‌المللی با نیازهای آتی این زمینه تأکید کرده‌اند (باکلی، ۲۰۰۲). دولتها نیز، به اهمیت روزافزون این پدیده پی برده و سعی کرده‌اند با ارایه مشوقهایی کیفیت و کمیت پژوهشهای صورت گرفته در زمینه بازرگانی بین‌المللی و تجارت جهانی را افزایش دهند. با وجود این مشوقها، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که از هر بیست مقاله چاپ شده در مجلات معتبر مدیریتی دنیا، تنها یک مقاله به مباحث بین‌المللی پرداخته است (ورنر و پروترز، ۲۰۰۲). ویژگیهای مشترک متعددی میان تحقیقهای صورت گرفته پیرامون بازرگانی بین‌المللی وجود دارد که یکی از مهمترین آنها آن که این تحقیقات تنها به یک نوع نگرش در میان صاحب‌نظران اکتفا کرده‌اند. با وجود این که تغییرات در بازرگانی بین‌المللی از طریق تعاملات میان بازرگانان، دولتها و سیاستگذاران و همچنین مجامع علمی و دانشگاهی صورت می‌گیرد، تحقیقات گذشته تنها یک گروه از بازیگران این عرصه را مورد خطاب قرار داده‌اند. در نتیجه، رویکردهای ارایه شده، به دیدگاههای گروه بررسی شده محدود شده و دیدگاههای متفاوت دو گروه دیگر را منعکس نمی‌کند. این نبود اشتراک و پوشش میان دیدگاهها، بویژه در مورد نظریات و دیدگاههای دولتها و سیاستگذاران، نمایان‌تر است. نظریات و دیدگاههای این گروه نسبت به دو گروه دیگر بسیار کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. شلگمیلچ (۲۰۰۳) در مطالعه‌یی که بر روی مقالات منتشر شده، در نشریه بازاریابی بین‌المللی در دوره ده ساله انجام داده، نشان داده است که تنها ۸/۵ درصد مقالات چاپ شده بر جنبه‌های سیاستگذاری و وضع قانون تأکید داشته‌اند. بررسی و تحلیل مقالات چاپ شده در دوره‌یی بیست ساله در نشریه سیاست عمومی و بازاریابی (Public Policy and marketing) نشان می‌دهد که تنها ۱۱ درصد مقالات مربوط به سیاست، به موضوع سیاستگذاران و تصمیمگیران چند ملیتی و بین‌المللی پرداخته‌اند (اسپروت و میازاکی، ۲۰۰۲). با توجه به جستجوهای انجام شده در مکتوبات و مجلات، می‌توان ادعا کرد که در داخل کشور، هیچ پژوهشی؛ نگرشها و نظریات سه دسته صاحب‌نظران تأثیر گذار بر بازرگانی بین‌المللی (بازرگانان، سیاستگذاران و مجامع علمی) را به طور همزمان مورد بررسی قرار نداده است. شواهد نشان می‌دهد که در دیگر کشورهای دنیا نیز، کمتر از این زاویه به بازرگانی بین‌المللی پرداخته شده است. این در حالی است که تعامل میان مجامع بازرگانی، سیاستگذاری و علمی در زمینه چگونگی تغییرات و روندهای بازرگانی بین‌المللی، می‌تواند منجر به کاهش ابهام در جهت پیش‌بینی محیط آتی بازرگانی بین‌المللی گردد. ۲- سودمندی پژوهشاین مقاله، به دنبال آن است که با رویکردی وسیعتر نسبت به مطالعات پیشین به ارزیابی تغییرات محتمل در زمینه بازرگانی بین‌المللی بپردازد. مطالب ارایه شده در این مقاله، نگاهی ویژه به جهانی شدن دارد و به خوانندگان کمک می‌کند که دریافتهای خود را در مورد سناریوهای فعلی و آتی این پدیده شکل دهند. این پژوهش، بویژه به سیاستگذاران کمک خواهد کرد تا فراتر از نگاه به درختان، تمرکزی دوباره بر جنگل داشته باشند. کنیچی امایی، معتقد است که اکثر مدیران، نزدیک بین هستند. حتا، اگر رقابت امروز به حوزه جهانی کشیده شود، مدیران آن چیزی را بهتر می‌بینند که فکر می‌کنند بهترین است. یعنی؛ مشتریان و ارباب رجوعی که به مرکز فعالیتشان نزدیکترند (آکر، ۱۳۸۶). نتایج این تحقیق، به این افراد کمک می‌کند که با شناسایی روندها و عوامل تأثیرگذار بر تجارت جهانی در ۱۰ سال آینده، بر میزان اثربخشی سیاستها و استراتژیهای خود بیفزایند. از سوی دیگر، این مطالعه می‌تواند به عنوان یک ورودی برای تدوین استراتژیهای کلان برای مدیران سازمانهای خصوصی به کار آید. یکی دیگر از جنبه‌های مدیریتی - که این مطالعه برجسته می‌سازد - اهمیت درک تفاوت

فرهنگی توسط مدیران است که گاهی از سوی آنان مورد غفلت قرار می‌گیرد. اما، به نظر می‌رسد وضعیت سازمانهای امروز دنیا و روندی که پیش گرفته‌اند، اهمیت این موضوع را بیش از پیش، خواهد شناساند. این مطالعه، زمینه‌هایی جدید را برای مجامع علمی و دانشگاهی - به منظور تحقیق و پژوهش - فراهم می‌کند. پیش‌بینیهای ارائه شده در این تحقیق، می‌تواند به عنوان یک الگو برای مقایسه نتایج تحقیقات جدید به کار آید. همچنین، استادان دانشگاه‌ها، با استفاده از یافته‌های ارائه شده در این مقاله، می‌توانند در مشاوره دادن در زمینه کار راه‌های شغلی به دانشجویان، ارائه برنامه‌های خود با مجامع بازرگانی و سیاستگذاری، نقشی بهتر ایفا کنند. ۳- روش و فرایند پژوهش‌های گوناگون، می‌تواند به چگونگی نگرش و دیدگاه صاحب‌نظران مختلف در مورد آینده پی برد. یکی از این روشها، تجزیه و تحلیل ادبیات و متون موجود در آن زمینه است تا به روندهای اشاره شده توسط صاحب‌نظران پی برد (نایسبیت، ۱۹۹۰؛ هیلر، ۱۹۸۸). هر چند که این روش بسیار وابسته به منابع بوده، ممکن است تأثیر ادراکات و تفاسیر تحلیلگران موجب کاهش اعتبار آن شود. علاوه بر این، همان طور که قبلاً گفته شد محدودیت رویکردی جامع در ادبیات رایج بازرگانی بین‌الملل دیده می‌شد که بتواند پدیده بازرگانی بین‌المللی را از هر سه بعد علمی، حرفه‌یی و سیاستگذاری، تحت پوشش قرار دهد، همچنین، اغلب مطالعات صورت گرفته بر این که این پدیده چه بوده و در بهترین حالت چه هست، تمرکز داشته و به سختی می‌توان رویکردی در میان متون موجود پیدا کرد که بر آینده استوار باشد. گزینه دیگر برای جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه است که مقبولیت زیادی در بین افراد و سازمانها دارد. اما، همان گونه که نمونه‌هایی از انجمنهای بین‌المللی نشان می‌دهد، بسیاری از کاربران چنین روشهایی، صرفاً به نظرات شخصی خود اکتفا می‌کنند و از طرفی، به دلیل ماهیت روش، امکان تعامل میان افراد صاحب‌نظر وجود ندارد، البته، اشکال اخیر را می‌توان از طریق گردآوردن متخصصان و خبرگان در یک محل، به منظور مباحثات و مذاکرت رودررو، برطرف کرد. هرچند، به منظور معنادار بودن و قابلیت تعمیم نتایج چنین رویکردی، باید خبرگان و متخصصان، با زمینه‌های تخصصی گوناگون را از نقاط مختلف گرد هم آورد که البته، محدودیتهای مالی و زمانی، این روش را بسیار دشوار و پرهزینه می‌سازد. تمامی ملاحظات ذکر شده و در عین حال، مزایای منحصر به فرد روش دلفی، سبب شد که در این بررسی، برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، از روش دلفی استفاده کنیم. روش دلفی، محدودیتهای زمانی، مکانی و هزینه‌هایی روشهایی چون مصاحبه و گردآوری اندیشمندان را ندارد و در همان حال، ابزاری است که می‌توان با آن اهداف این پژوهش را پوشش داد که همانا رسیدن به توافق میان اندیشمندان و خبرگان بازرگانی بین‌المللی است. روش دلفی، نخستین بار در دهه ۱۹۵۰ توسط شرکت رند و به منظور پیش‌بینی در عرصه بازرگانی به کار گرفته شد (باکلی، ۱۹۹۵). هدف کلی روش دلفی، دستیابی به اجماع میان افراد مختلف شرکت کننده در آن است (بازرگان و دیگران، ۱۳۸۳). روش دلفی در عمل، از یک سری دوره‌های متوالی تشکیل شده که طی آن پرسشنامه‌ها برای شرکت کنندگان فرستاده می‌شود و پس از جمع‌آوری، در دور بعدی، باز خور کنترل‌شده‌یی، به منظور رسیدن به اجماع میان خبرگان توزیع می‌شود (هیسن و مک کنا، ۲۰۰۰). به عبارت بهتر، روش دلفی؛ اجماع نظر صاحب‌نظران است. روش دلفی، در آغاز، برای پیش‌بینی آینده به کار گرفته می‌شد؛ اما، امروزه برای گردآوری داده‌های مربوط به زمان حال یا گذشته‌یی که به درستی معلوم یا موجود نیست و همچنین کشف روابط میان پدیده‌های پیچیده اجتماعی و اقتصادی نیز به کار گرفته می‌شود. در مراحل گوناگونی از یک پژوهش، می‌توان از روش دلفی بهره گرفت. برای نمونه می‌توان از آن برای انتخاب متغیرها، شناخت ابتدایی روابط علی میان متغیرها و تعریف سازه‌ها استفاده کرد (اکلی پاولوفسکی، ۲۰۰۴). روش دلفی، به عنوان یک ابزار تفکر سیستماتیک، در زمینه‌ها و شاخه‌های متفاوتی؛ از جمله در مطالعات جامعه‌شناسی، پزشکی (لینستون و توروف، ۱۹۷۵)، بیمه و بویژه در زمینه‌های تجارت و بازرگانی، استفاده شده است (شومیکر، ۱۹۹۳). همان گونه که گفته شد، مشارکت کنندگان در روش دلفی، شامل خبرگان، متخصصان و حرفه‌یی‌های زمینه علمی (یا حرفه‌یی) خود هستند که در مطالعات از آنها تحت عنوان پانل دلفی نام برده می‌شود. یکی از مهمترین مراحل فرایند به کارگیری روش دلفی، انتخاب و گزینش بهترین و

صالحترین افراد برای عضویت در این پانل است. زیرا، این موضوع تأثیر زیادی بر میزان صحت و اعتبار نتایج پژوهش می‌گذارد (استوری و همکاران، ۲۰۰۱). به خاطر حساسیت انتخاب نمونه، در روش دلفی، اغلب از روشی نمونه‌گیری غیر تصادفی، مانند نمونه‌گیری قضاوتی (Judgmental) و نمونه‌گیری گلوله برفی (Snowbal Sampling) استفاده می‌شود. در این مطالعه، از هر دو روش برای انتخابات اعضای پانل استفاده شد. معیارهایی که برای انتخاب شرکت کنندگان در این تحقیق در نظر گرفته شد، عبارت است از: فعالیت مستمر پیرامون بازرگانی بین‌المللی برای مدت بیش از ده سال، داشتن سوابق مدیریتی و رهبری در زمینه‌های حرفه‌ای و علمی و البته علاقه‌مند بودن به مشارکت در این مطالعه. برخی از پژوهشگرانی که پیشتر تجربه به کارگیری روش دلفی را در مطالعات خود داشته‌اند، تعداد مطلوب اعضای پانل را حدود ۳۰ نفر پیشنهاد کرده‌اند. تجربیات نشان داده است که تعداد بیشتر شرکت کنندگان، بیش از آن که به عمق و دقت نتایج کمک کند، منجر به وسعت بیش از اندازه نظرات و دور شدن از هدف کلان این روش می‌شود که دستیابی به اجماع میان شرکت کنندگان است (دلپک و دیگران، ۱۹۷۵). از چهل نامزد اولیه حضور در مطالعه، با سی و سه نفر ارتباط برقرار شد که هر کدام، از سه بعد مورد بررسی را به خود اختصاص داد. در بعد سیاست‌گذاری نیز، افراد انتخاب شده از اعضای فعلی و سابق دستگاه‌های قانونگذار و زیر مجموعه‌های دولت بودند. برای بعد مجامع علمی و دانشگاهی نیز، از ۱۱ مدرس دانشگاه که تخصصهایی در مورد بازرگانی بین‌المللی داشتند، دعوت به همکاری شد. البته، دلایلی چون مسافرت، بیماری و محدودیتهای زمانی باعث شد که برخی از این افراد در دوره‌های بعد، از پژوهش کناره‌گیری کنند. در نهایت، شمار اعضای پانل دلفی، به ۲۵ نفر رسید که شامل ۱۱ نفر از مدرسان دانشگاهها، ۷ نفر از مدیران دولتی و ۷ نفر از مدیران شرکتهای خصوصی بودند. دور اول دلفی، با فرستادن یک پرسشنامه باز برای اعضای پانل آغاز شد، که به دنبال پاسخ به این پرسش بود: «چه روندها و عوامل کلان مهمی در ۱۰ سال آینده بر بازرگانی بین‌المللی تأثیرگذار خواهد بود؟» به علاوه، از شرکت کنندگان خواسته شد تا «پاسخها و واکنشهایی را که شرکتها باید در برابر این روندها و عوامل از خود بروز دهند، شناسایی و معرفی نمایند.» اعضای پانل، شدت تأثیرگذاری هر کدام از روندها و عوامل پیشنهاد شده را بر روی مقیاسی ۱۰ درجه‌ای شناسایی کردند که عدد ۱، به معنای بسیار کم و عدد ۱۰، به معنای بسیار زیاد بود. دور اول، منتج به مجموعه‌یی از روندهای شناسایی شده توسط مشارکت کنندگان و طبقه‌بندی آنها بر اساس تشابهات و تفاوتها شد. علاوه بر آن، تغییرات پیش‌بینی شده با واکنشهای شرکتها در برابر این تغییرات پیوند داده شد. یکپارچه‌سازی نظرات، موجب گردید که موارد همپوشا حذف شود تا ارزش و خلوص اطلاعات برای استفاده در دوره‌های بعدی، بالاتر بود. در دور دوم، اطلاعات و نظرات طبقه‌بندی شده، به اعضای پانل ارایه و از آنها خواسته شد؛ به طور مشروح، نظر خود را در مورد این اطلاعات و درجه موافقت و عدم موافقتشان را تعیین کنند. به علاوه، از شرکت کنندگان خواسته شد تا شدت تأثیر عوامل و روندهای ارایه شده را، بر روی مقیاس ده‌تایی مشخص کنند. دور سوم و نهایی این مطالعه، بر یکپارچه‌سازی نظرات و رسیدن به اجماع و دیدگاهی مشترک تمرکز داشت.

اتاق بازرگانی، آئینه تجارت یا ابزار قدرت؟

business room ... عدم رعایت اصول آزموده شده مدیریتی را می‌توان سرآغاز گرفتاری‌های آینده این اتاق دانست تقی بهرامی نوشهر

با توجه به تحولات گسترده و پرشتاب اقتصادی در دنیا، ضرورت برنامه‌ریزی و حضور پرشور اتاق بازرگانی و صنایع و معادن در عرصه‌های بین‌المللی در آستانه تحولات بزرگ ساختاری اقتصاد کشورمان، بیش از پیش نمایان می‌شود، با یادآوری ضرورت فلسفه وجودی این نهاد مردمی، حساس و سرنوشت‌ساز، اهمیت پرداختن به اصل ۴۴ در مرحله ورود به سازمان تجارت جهانی و دیگر حوزه‌های مربوطه چون مالکیت معنوی و سرمایه یا رقابت در عرصه‌های صادرات و... کاملاً مشهود است. محدوده فعالیت‌های

چنین تشکل‌هایی از جمله میادینی است که یا نباید وارد آن شد یا در صورت ورود به آن باید انسجام و یکپارچگی در خدمت جریان کار قرار گیرد، به هیچ عنوان نمی‌شود در چنین آوردگاه‌هایی به صورت کژدار و مریز برخورد کرد. جگرگی داری اگر گام به دریا بگذار گوهر عشق گلوبند نهنگ است اینجاستیم‌های اجرایی اتاق باید با تمام وجود صرف‌نظر از نوع کار، بدون سپر و بی‌محابا (با در نظر گرفتن اصول رقابتی و سازنده) خود را درگیر کنند. حتی گروه‌هایی که فعالیت اعضای آنها با هم مرتبط است باید به طور منظم با مشارکت هماهنگ و سازنده در جلسات و با درگیری در مباحثات، کار گروهی خود را همیشه و به روز، با طراوت و تازه نگه دارند، چرا که نا هماهنگی مبین بی‌اعتمادی اعضا به یکدیگر و نشانگر هراس آنها از رویارویی با واقعیت است که در هر صورت؛ نتیجه‌ای جز رکود و کارکرد منفی نخواهد داشت، امروزه انتقاد ساختاری به صورت یک اصل مهم شناخته و نهادینه شده است. سازنده بودن روند انتقاد به هم، اصلی است که به تجربه و بارها به اثبات رسیده است. هراس از انتقاد و بازخواست توسط همکاران مبین ارتجاع و رکود و رخوتی تمام‌عیار است که به هیچ‌عنوان شایسته نهادهایی چون اتاق بازرگانی نیست. عدم رعایت اصول آزموده شده مدیریتی و کار گروهی را می‌توان سرآغاز گرفتاری‌های آینده این اتاق دانست که هنگام بروز آن گرفتاری‌ها، تمام انرژی اعضا صرف آرام نگاه داشتن فضای داخلی خواهد شد و دیگر انرژی برای انجام امور اصلی که فلسفه ذاتی اتاق را شکل می‌دهد نخواهد ماند. شاید توصیه به همکاران و کارکنان اتاق به رعایت مکارم اخلاقی (در این مقال) به نوعی کودکانه تلقی شود ولی در اصل با به چشم داشتن عینک نزاکت و ادب می‌توان از بروز مصایب گوناگونی که به خاطر مسائل شخصی حادث می‌شود، پیشگیری کرد. گاه حرف‌هایی در میان اعضا رد و بدل می‌شود که به ضرورت اختلاف آنی و لحظه‌ای به زبان آورده شده و چه بسا گوینده، خود با آنچه که به دلیل احساسات به زبان رانده مخالف باشد، شناخت این گونه مسائل می‌تواند اعضا را برای مقابله با آن تجهیز کند. چنانکه استدلال جای اشتباه را بگیرد. «هر کس ممکن است اشتباه کند» اصل مهمی است که باید آویزه گوشی کسی باشد که می‌خواهد تجربه کار گروهی داشته باشد، توانایی و بزرگی در عرصه تفکر و اندیشه در فروتنی است، شهامت پذیرفتن اشتباهات خود و اقرار به آن با خواستن پوزش به هنگام بروز مسائلی از این دست شاه‌کلیدی است که درهای صعب‌العبور کامیابی را در یک حرکت تیمی یکی پس از دیگری باز خواهد کرد. معتمدترین افراد کسانی هستند که شهامت پذیرفتن اشتباهات خود را دارند و از نعمت قدرت بخشش بهره‌مندند. اعضای تیم‌های یکپارچه ضعیف‌ها و قوت‌های یکدیگر را به درستی می‌شناسند و در اشاره به آنها دست خوش دودلی و تردید نمی‌شوند و همچنین تا اندازه‌ای از سرنوشت یکدیگر آگاهند و به همین خاطر زمینه تفکر و رفتار همدیگر را کم و بیش به تناسب میزان آشنایی و تجربه کاری‌شان می‌شناسند، بسیاری مدعی ضرورت اهمیت شفاف‌سازی در اتاق هستند ولی وقتی کاری انجام نشود و کدورت همچنان مستولی بر عملکردهای یک نهاد باشد چگونه می‌توان شعار شفاف‌سازی را از چارچوب یک شعار فراتر دانست دلیل ناکارآمدی تعدادی از عزیزان که به زعم خود شفاف‌سازی را دلیل حل مشکلات می‌دانند و با این وجود نمی‌توانند کاری از پیش ببرند، چه چیزی می‌تواند باشد جز عدم شناخت اصل شفاف‌سازی. برای توصیف رسالت راهبردی در محدوده ارزش‌ها و هنجارهای اتاق، استخدام واژگان لوکس و ویتربینی کافی نیست. توافق بر سر انگاره‌های رسالت راهبردی مستلزم دستیابی به وحدت نظری است که بهره‌مندی از آن نیازمند شناخت دقیق یکدیگر، وقوف به راه‌های رسیدن به هدف و در نهایت شناخت همه جانبه اهداف موردنظر و مهم تر از همه رسیدن به قدرت تمیز اولویت در اهداف بنا به ضرورت کارکردها و نیازمندی‌ها است، دستیابی به فرهنگی مشترک، ادبیاتی یگانه و مفروضاتی گروهی توسط نمایندگان اتاق در همه رده‌ها باعث می‌شود که قدرت تمیز بالا رفته و مسائل مهم از مسائل پیش‌پافتاده تفکیک شود و همچنین فرصتی پدید آید که بدون نیاز به نظارت دائم نمایندگان اتاق، تصمیمات لازم توسط گروه‌های رهبری اتخاذ و گره‌های ساختاری یکی پس از دیگری به سرانگشتان تدبیر گشوده شود تا نیازی نباشد که آن گره‌ها را به دندان انداخت و شاهد بروز مشکلات دیگری بود که از پس مشکلات قبلی عارض می‌شوند. در این صورت گروه رهبری به نوعی خلاصه و چکیده کل اتاق و

کل اتاق را می‌توان گروه رهبری تلقی کرد. رسیدن به فرهنگ مشترک می‌تواند ره‌آورد‌هایی بسیار مهمتر از این هم داشته باشد که در حوصله این مقال نمی‌گنجد، وقتی حس یگانگی و وحدت نظر در اتاق مشهود باشد خود به خود فضای آن به شفافیتی وصف‌نشدنی دست پیدا خواهد کرد. اگر مدیریت اتاق با خیال آسوده اختیارات و مسوولیت‌ها و فرصت‌های خدمتگزاری را به تناسب تخصص‌ها و عقاید اعضا به آنها تفویض کند، به خدمت گرفتن منابع مالی و منابع بی‌بدیل انسانی اتفاق خواهد افتاد. برخورداری از نعمت هم‌افزایی همان اتفاق مبارکی است که از چشمه تجمع عقاید و آرا و رسیدن به اهداف و یافته‌های مشترک، آب می‌خورد که در اتاق‌های بازرگانی بسیاری از کشورهای دیگر اتفاق افتاده، اما متأسفانه به علل مختلف دست آورد اتاق ما تا به حال عدم کارایی بوده است. نمایندگان اتاق‌ها به میزان چشمگیر در کنار وحدت کلی به نوعی خودگردانی دست می‌یابند، می‌دانند حدود و مرزشان کجاست و چه وقت باید پیش از تصمیم‌گیری از رهنمودهای گروه رهبری سود بجویند و چه وقت خود به تنهایی اقدام کنند. در حقیقت به نوعی وحدت متقابل دست می‌یابند به طوری که می‌شود گفت: هر فرد کل اتاق است و کل اتاق یک فرد، قانون همه برای یک نفر، یک نفر برای همه. وقتی که این تحول تا به این حد موثر است چرا نمایندگان اتاق از این ابزار برای شفافیت بخشی به فضای فعالیت خود بهره نمی‌برند؟ به دلیل اینکه بسیاری از آنها در اهمیت و ارزش انعطاف‌پذیری اغراق می‌کنند و چون خواهان تسریع افعال و اعمال اتاق هستند از تعیین جهت‌گیری‌ها محروم می‌مانند، (یعنی آنطور که باید کار را جامع و کامل انجام نمی‌دهند). عجباً که اتاق‌های برخورداری از توان مدیریتی و ساختاری، به محض اینکه متوجه ضرورت تغییر مسیر شوند بدون دو دلی و تردید مسیر را تغییر می‌دهند و ایده یا پاسخ جدید را به صورت شفاف و روشن مطرح و جایگزینی می‌نمایند، چرا که به درستی قدرت حاصل از شفافیت با قدرت حاصل از ابزارهای دیگر قابل قیاس نیست. شفافیت مسیر و فضای عملکرد یک تشکل، زمینه‌ساز جلب نمایندگان خبره است و همچنین زمینه‌ساز پاسخگویی به سوالات و مشکلات است که به یک رشته پرسش‌های مطرح شده مربوط می‌شود. امروز باید از خود سوال کنیم فلسفه وجود اتاق ایران چیست؟ ارزش‌های بنیادین و غیرقابل جایگزین آن کدام‌ها هستند؟ ماهیت کسب و کار در اصل چیست؟ رقبای واقعی خارجی ما کدامند؟ رویکردهای اتاق ما چه تفاوت‌هایی با رویکردهای اتاق‌های رقبای دارند؟ اهداف امروز، امسال و چهار سال آینده اتاق چیست و چه باید باشد؟ چه کسی باید چه کاری انجام دهد تا اتاق به اهداف امروز، امسال و همچنین چهار سال آینده برسد؟ البته ممکن است پاره‌ای از این پرسش‌های محرمانه و غیرقابل طرح باشند و پاره‌ای نیز مصلحتی بوده و به ضرورت روز پاسخی داشته باشد اما همه آنها مهم هستند، چرا که اصل موضوع این است که اتاق سالم در هر برهه می‌تواند برای هر یک از این پرسش‌ها، پاسخ مقتضی و روشنی داشته باشد، اگر اتاق نتواند پاسخ این پرسش‌ها را به صورت روشن و کامل ارائه دهد، یقیناً در چنگال سردرگمی و دو دلی گرفتار خواهد آمد، شیوه دستیابی به شفافیت اتاق کانونی کردن جوهره هر پرسش و گرفتار نشدن در چنبره وسوسه بازی کردن با پاسخ وورز دادن آن است اگرچه ممکن است در وهله اول کمی نامربوط به نظر برسد اما پاسخ به این پرسش‌ها تقریباً زمینه‌ساز هر تصمیم‌حائز اهمیت و درستی است که می‌تواند به نوعی در سرنوشت اتاق و نهایتاً در سرنوشت اقتصادی و رفاه کشور موثر باشد، باید به افرادی که طالب ارائه راه‌کار و انجام خدمت هستند، پس از انجام بررسی‌های لازم فرصت ظهور و حضور داد، تا با پیدایش شیوه‌های نوین، راهبردهای نو شکل گیرد، بدیهی است که این عرایض، درد دل بسیاری از نمایندگان دیگر اتاق است و آنها هم علاقه‌مند تحقق آرزوهایی از این دست برای ارتقای سطح کیفی اتاق هستند که گامی بلند در آبادی این آب و خاک و آزادی هرچه بیشتر آن از بند خوفناک فقر و وابستگی‌ها است. *منبع: روزنامه دنیای اقتصاد

بنگاه‌های کوچک و متوسط در کره جنوبی

بنگاه‌های کوچک و متوسط نقش مهمی در نظام اقتصادی - اجتماعی کره جنوبی ایفا می‌کنند business in south korea

در میان کشورهای شرق آسیا، که در این رشته مقالات مورد بررسی اجمالی قرار می‌گیرند، شاید کره جنوبی را از جهات اقتصادی بتوان منحصر به فرد و حتی پیش‌تاز به شمار آورد: این کشور با جمعیتی بیش از ۴۸ میلیون نفر و سرزمینی بسیار کوچک، مدت کوتاهی پس از جنگ کره، اصلاحات خود را آغاز کرد. این راه با سرعت و جدیت تمام دنبال شد به طوری که پس از دو دهه رشد شتابان آن زبازد کشورهای دیگر شد و یک دهه بعد محصولات صنعتی آن از کیفیت مناسب برای حضور در بازارهای بین‌المللی و رقابت با بزرگان صنعتی برخوردار شدند. رشد صنعتی کره جنوبی ۶/۵ درصد است، صنعت بیش از ۴۱ تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص می‌دهد در حالی که ۲۱ درصد نیروی کار را جذب کرده است. درآمد سرانه آن اندکی کمتر از ۲۰ هزار دلار است، و تراز تجاری آن مثبت است یعنی در برابر ۱۶۲/۶ میلیارد دلار صادرات، ۱۴۸/۴ میلیارد دلار واردات دارد. تعریف نگاههای کوچک و متوسط کره جنوبی از معیار تعداد کارکنان تمام وقت شاغل در نگاهها برای شناسایی و طبقه‌بندی نگاهها برای شناسایی و طبقه‌بندی نگاهها استفاده می‌شود. براساس این معیار در نگاههای تولیدی چنانچه تعداد کارکنان کمتر از ۳۰۰ نفر باشد آن نگاه کوچک و متوسط به حساب می‌آید. این معیار برای نگاههای کوچک و متوسط خدماتی، تعداد کارکنان کمتر از ۲۰ نفر است. در برخی موارد، از معیار دیگری نیز استفاده می‌شود، این معیار میزان مجموع دارائیهای نگاههاست که براساس آن نگاههای کوچک و متوسط آن دسته از نگاههایی هستند که میزان مجموع دارائیهای آنها کمتر از ۸۰ میلیارد ون (واحد پول کره جنوبی) باشد. جایگاه نگاهها بنگاههای کوچک و متوسط نقش بسیار مهمی در نظام اقتصادی - اجتماعی کره جنوبی ایفا می‌کنند و این نگاهها یکی از مهمترین عوامل در رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال و صادرات محسوب می‌شوند. براساس آمارهای رسمی در حدود ۲۶۴۰۰۰۰۰ نگاه کوچک و متوسط در کره جنوبی وجود دارد که سهمی برابر با ۹۹/۵ درصد از کل نگاههای فعال در این کشور است. این نگاهها نقش بسیار مهمی نیز در اشتغال زایی و ایجاد ارزش افزوده ایفا می‌کنند. براساس آمارها در حدود ۹۱۰۰۰۰۰ نفر در نگاههای کوچک و متوسط فعالیت دارند که ۷۸/۵ درصد از کل شاغلان این کشور است. از طرف دیگر، بیش از ۹۶ هزار واحد تولیدی صنعتی در کره جنوبی وجود دارد که هر یک بین ۵ تا ۳۰۰ نفر را در استخدام خود دارند. این واحدها سهمی برابر با ۹۹/۱ درصد از کل واحدهای تولیدی این کشور را دارند و با حدود ۲ میلیون نفر پرسنل سهمی برابر با ۶۹/۲ درصد از کل شاغلان بخش تولید صنعتی را به خود اختصاص می‌دهند. ارزش تولیدات این واحدها در سال حدود ۱۸۷/۹۲ تریلیون ون و ارزش افزوده ناشی از فعالیت آنها ۸۲/۲۸ تریلیون ون است. این ارقام به ترتیب ۴۶/۸ و ۴۷/۲ درصد از کل ارزش تولید و ارزش افزوده بخش تولید صنعتی در کره جنوبی است. در حدود ۹۱/۶ درصد از کل شرکتهای تولید صنعتی در کره جنوبی واحدهایی هستند که بین ۵ تا ۴۹ نفر را در استخدام خود دارند و به ترتیب ۵۸/۶ و ۴۵ و ۴۶/۴ درصد از شاغلان، ارزش تولید و ارزش افزوده تولید صنعتی را به خود اختصاص می‌دهند. کسب و کارهای کوچکی که در ۷ بخش ماشین‌آلات و تجهیزات، تولید محصولات فلزی، نساجی، چرم و محصولات چوبی، غذا و آشامیدنیها و محصولات لاستیکی و پلاستیکی فعال هستند، ۵۵/۲ درصد از کل نگاههای تولید صنعتی در کره جنوبی را تشکیل می‌دهند. این نگاهها ۴۱/۸ درصد از کل صادرات کره جنوبی را در اختیار دارند. سهم هر یک از گروه کسب و کارهای کوچک و متوسط در این میزان صادرات در جدول شماره یک منعکس شده است. سیستم حمایت از نگاههای کوچک و متوسط کره جنوبی با توجه به نقش و تاثیر نگاههای کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی این کشور مسئولیت حمایت و گسترش نگاههای کوچک و متوسط را به وزارت صنعت و تجارت واگذار کرده است. در درون این وزارتخانه تشکیلات ویژه ای ایجاد شده است که مسئولیت اصلی را در مورد برنامه های مختلف حمایتی و سیاستهای اجرایی دولت در مورد نگاههای کوچک و متوسط برعهده دارد. این تشکیلات که به اختصار **SMBA** خوانده می‌شود، سیاستهای اجرایی را با نظر و مشارکت کمیسیون ویژه ریاست جمهوری در امور نگاههای کوچک و متوسط تدوین و به اجرا می‌گذارد. اهداف اصلی سازمان **SMBA** عبارتند از: - بهبود ساختار و جایگاه رقابتی نگاههای کوچک و متوسط کره

جنوبی؛- کمک به ایجاد ثبات اقتصادی؛- کمک به تاسیس بنگاههای کوچک و متوسط جدید و حمایت از کارآفرینان؛- حمایت از نوآوریهای تکنولوژیکی؛- حمایت از بنگاههای کوچک و متوسط برای ورود به بازارهای جهانی. در ادامه برنامه ها و رویکردهایی که سازمان SMBA برای دستیابی به هریک از اهداف شش گانه بالا دنبال می کند معرفی می شوند: ۱ - بهبود ساختار و جایگاه رقابتی بنگاههای کوچک و متوسط برای دستیابی به هدف بالا، رویکردهای سازمان SMBA معطوف به موارد زیر است: الف - اصلاح ساختار بنگاههای کوچک و متوسط: برای تامین مالی هزینه های مربوط به نوسازی و بازسازی و همچنین هزینه های مربوط به اصلاح ساختار بنگاههای کوچک و متوسط و تامین مخارج مربوط به دستیابی به فناوریهای پیشرفته برای ورود این بنگاهها به بازارهای جهانی، & رویکرد سازمان SMBA انتشار اوراق قرضه عمومی برای تامین هزینه های سرمایه گذاری و سرمایه در گردش شرکتهای باتوان رشد بالاست. این تجربه ابتدا در بخش تولید به کار گرفته شد و پس از مشخص شدن آثار مثبت آن هم اکنون به بخش خدمات نیز در حال گسترش است. ب - حمایت از کاربرد فناوری اطلاعات: سازمان SMBA با اعتقاد به نقش موثر فناوری اطلاعات در جهانی شدن بنگاههای کوچک و متوسط، سیاست حمایت از این بنگاهها برای استفاده بیشتر از فناوری اطلاعات را در پیش گرفته و تلاش می کند با استفاده از آن شبکه های ارتباطی بین بنگاهها با یکدیگر و با سازمانها و نهادهای حمایت کننده از آنها و سایر عناصر حاضر در اقتصاد این کشور و سایر کشورها را توسعه دهد. اعطای وامهای لازم برای خرید و نصب سخت افزارها و تجهیزات مورد نیاز و ایجاد شبکه ارتباطی بین بنگاههای کوچک و متوسط با یکدیگر و با سازمانهای حامی آنها از طریق فناوریهای اطلاعاتی و شبکه های کامپیوتری از برنامه های این سازمان است که به تازگی به بهره برداری رسیده است. ج - همکاری بین بنگاههای کوچک و متوسط: هدف از تشویق همکاری بین بنگاههای کوچک و متوسط ایجاد هم افزایی بین منابع تحت مالکیت و کنترل این بنگاهها و افزایش توان چانه زنی آنها در مناسبات اداری - اقتصادی است. چارچوب قانونی این سیاست در سال ۱۹۶۱ با تصویب «قانون همکاری کسب و کارهای کوچک» (THE SMALL BUSINESS COOPERATIVE ACT) فراهم شده است. اعطای مشوقهای مالیاتی برای ارجاع کار از سوی شرکتهای بزرگ به بنگاههای کوچک و متوسط و توسعه فرهنگ

business in south korea

For the international business person, doing business in foreign countries brings with it cross cultural challenges. An understanding of a country's business culture, attitudes and etiquette is a useful way of establishing good interpersonal relationships which ease the business process. This short guide to doing business in South Korea is presented as an introductory guide to some of the more important areas of business culture and etiquette. It is not meant to be a comprehensive summary of 'doing business tips'. Rather it offers some key insights into the cross cultural differences you may face when doing business in South Korea. Doing Business - Meeting & Greeting Etiquette When doing business in South Korea men greet each other with a slight bow sometimes accompanied with a handshake. When handshaking, the right forearm is often propped up by the left hand. Maintaining eye contact is good etiquette. In South Korean business culture, women also shake hands. Western women doing business there will need to instigate a handshake with Korean men, as out of politeness, a hand will not be forthcoming. Address

people by their title or by their title and family name. First names can be used once a relationship has been established but wait for your Korean counterpart to initiate this change.

Doing Business – Business Card Etiquette Prior to doing business in South Korea bring a plentiful supply of business cards. They will be exchanged frequently. Try and have one side of the card translated into Korean. Mention your title on the card along with any qualifications – this helps convey your rank. When presenting or receiving a card, use both hands. After receiving a card, read it and comment on it before putting it into a card case or pocket. Do not shove it into a pocket as this will be viewed as disrespectful.

Doing Business – Gift Giving Etiquette A part of doing business in South Korea is the exchanging of gifts. It is done to secure favours and build relationships. Gifts are always reciprocated so bring be sure to bring some with you from your native country. Good gifts for a first visit are office items, maybe with your logo on them. After this try and bring items of beauty and craftsmanship. Foodstuffs will also be appreciated. Avoid overly expensive gifts as this will require the recipient to match the value when they reciprocate. If offered a gift, it is good etiquette to offer some initial resistance. However, after the giver insists for the second or third time feel free to accept. Gifts are usually not opened in front of the giver, although it may be a good idea to ask if they would like you to do so.

Doing Business – Meetings Prior to doing business in South Korean ensure you book any meetings well in advance. The most convenient times for doing business are between ۱۰:۰۰ a.m. to ۱۲:۰۰ p.m. and ۲:۰۰ p.m. to ۴:۰۰ p.m. Times of the year to avoid include holidays like the Lunar New Year (around January/February) and the Moon Festival (around September/October). Punctuality is important in South Korea and being on time is recommended. However, business people are busy and have hectic schedules which may cause them to be late occasionally. Be courteous and do not display any negative emotions if someone is late to meet you. When entering a meeting room, the most senior member of your delegation should enter the room first and should sit at the middle of the table. Before doing business in South Korea understand that personal relationships generally take precedence over business. A first meeting is a 'get to know' affair rather than focusing on business matters. It could take many business trips to South Korea to reach an agreement or close a deal.

نحوه برقراری روابط تجاری

business ... هر قدم در ایجاد یک ارتباط موفق کاری نیازمند ایجاد اعتماد و تداوم آن است جویدیت بومن کتابی در مورد

آداب کار و تجارت به رشته تحریر درآورده است. او در مورد کلیه مطالبی که در حیطه تجارت مطرح می شود، از جمله انتخاب رنگ خودکار در هنگام نوشتن نامه به افراد مختلف (آبی برای مکاتبات اجتماعی، مشکی برای مکاتبات تجاری) و همچنین در مورد تجارت الکترونیکی، نحوه ملاقات با مقامات ارشد، برقراری روابط تجاری، و مساعدت و همکاری با غریبه ها سخن به میان آورده است. او در کتاب خود با نام "قوانین نوین تجارت" (انتشارات کریر، ۲۰۰۷) اینطور می نویسد که "امروزه این توانایی شبکه سازی است که خط مشی زندگی انسان ها را تبیین میکند". او معتقد است یکی از فاکتورهایی که سبب رساندن افراد به موفقیت میشود، توانایی برقراری ارتباط آنها با دیگران است. با این وجود درصد بسیار زیادی از افراد هستند که فاقد این توانایی بوده و زمانیکه یک چنین مسئله ای به میان می آید، دستپاچه می شوند؛ اما نکته جالب اینجاست که کسانی که در این راه تلاش میکنند، خیلی بیشتر از آن چیزی که تلاش کرده اند، موفقیت بدست می آورند. نویسنده در ادامه پافشاری میکند که "توانایی شبکه سازی یک موهبت الهی محسوب میشود". خوب حالا- یک فرد پر مشغله یا خجالتی چگونه می تواند به این امر اهتمام ورزد؟ بومن راهکارهای زیر را به این قبیل افراد پیشنهاد می کند. پیش از اینکه وارد جلسه و یا همایشی شوید، لیستی از کلیه مهمان هایی که قرار است در این گردهمایی حضور داشته باشند، تهیه کنید. ابتدا نام آنها و سپس کلیه اطلاعات دیگری که از آنها موجود است را مرور کنید. باید در مورد رقبای آنها نیز اطلاعات کافی بدست آورید و ببینید روند فعالیت شرکت ها و کارخانه های آنها چگونه است. با در اختیار داشتن این نوع اطلاعات به راحتی متوجه خواهید شد که باید از آنها چه سوال هایی را بپرسید. مطرح کردن سوالات مناسب شما را در جمع از سایرین متمایز می سازد. همچنین بد نیست که تلفظ صحیح نام ها را هم یاد بگیرید، حتی اگر تعداد آنها به ۲۰۰ نفر برسد. باید بتوانید آنها را به راحتی تلفظ کنید. سپس به دنبال نقاط مشترک میان خود و آنها باشید تا بتوانید گفتگو را از جایی شروع کنید. در نهایت هم باید یک جمله تحلیلی در مورد خود بیان کنید. جمله تحلیلی عبارت است از یک معرفی مختصر و مفید از خودتان که اگر حساب شده باشد به راحتی می تواند شما را وارد عرصه های تجاری کند. در روز موعود باید مطمئن باشید که از هر نظر آماده هستید". آمادگی کلید موفقیت است". کاملاً حرفه ای لباس بپوشید (معمولاً رنگ های تیره انتخاب کنید)، و پیش از ورود به مکان مورد نظر یک مرتبه دیگر ظاهر خود را چک کنید تا مشکلی پیش نیاید. قبل از ورود به جلسه حتماً چیزی میل کنید. کارت معرفی خود را در بالاترین قسمت سمت راست بدن خود الصاق کنید تا همه بتوانند به راحتی نام شما را بخوانند. حالا شما آماده ملاقات با افراد مهم شده اید. شاید این دشوارترین قسمت باشد؛ شک نکنید که درصد بسیاری از افراد درست در همین نقطه گیر می افتند و دچار لکنت زبان می شوند. برخی از افراد زمانی که وارد یک جمع می شوند، تمایل دارند تا نزد کسانی بروند که آنها را از قبل می شناسند و اگر چنین افرادی وجود نداشتند یکسره به میز بوفه می روند، اما هیچ دلیلی ندارد که پیش زمینه آشنایی قبلی با تک تک افراد مورد نظر را داشته باشید. افراد به راحتی متوجه تمام حرکات شما می شوند، چه گوشه گیری کنید، چه در بحث های جمعی وارد شوید. باید اینقدر اعتماد به نفس داشته باشید که هم به کسی که تنها در گوشه ای نشسته نزدیک شوید و هم خودتان را وارد یک جمع ۳ نفری کنید. سعی کنید در کنار شهرت، اعتماد به نفس خود را نیز تقویت کنید. همیشه خوب است که شما اولین نفری باشید که دست خود را برای دست دادن دراز می کند. اگر خودتان را آرام و راحت نشان دهید، حتی اگر از درون هم عصبانی باشید، با بر لب داشت یک لبخند به راحتی می توانید به دیگران نزدیک شده و با آنها ارتباط برقرار کنید. زمانیکه خودتان را معرفی کردید، از طرف مقابل سوال های بپرسید که پاسخ نامحدود باشد. مردم دوست دارند که در مورد خودشان صحبت کنند. اگر با دقت به حرف هایشان گوش دهید، آنها به راحتی شما را به خاطر می سپارند. البته همیشه باید این نکته را در ذهن داشته باشید که شما برای دوست یابی به این مکان وارد نشده اید، بلکه اینجا هستید تا روابط تجاری و بازرگانی خود را بهبود بخشید. البته شاید قدری خوشی هم در آن وجود داشته باشد، اما باید درصد قابل توجهی از تمرکز خود را بر روی روابط کاری معطوف کنید. هر چقدر افراد بیشتری را ملاقات کرده و با آنها آشنا شوید احتمال اینکه در

آینده شغلی برای شما مفید باشند نیز افزایش پیدا می کند. با هر فردی که آشنا می شوید ۵ تا ۶ دقیقه و حداکثر ۷ دقیقه وقت بدهید. به هر حال وقت شما در این گردهمایی محدود است و کارهای زیادی برای انجام دادن دارید. پس نتیجه می گیریم همانطور که شروع یک گفتگو مهم است، خاتمه دادن به آن نیز از اهمیت بالایی برخوردار می باشد. هیچ گاه اگر قصد برگشت مجدد برای ادامه گفتگو را ندارید، به طرف مقابل نگوئید که من چند لحظه دیگر بر می گردم. اولین هدف شما ایجاد اعتماد است. می توانید از عباراتی مانند: "از مصاحبت شما خوشحال شدم، از وقتی که به من دادی، ممنونم، شخص دیگری هست که باید با او صحبت کنم، اگر فرصت نشد که امروز مجدداً همدیگر را ملاقات کنیم، در طول هفته با شما تماس خواهم گرفت". استفاده کنید. با این برخورد با وجود اینکه هیچ گونه تعهدی نسبت به طرف مقابل ندارید، اما در عین حال درهای ارتباط آینده را هم مسدود نکرده اید. زمانیکه نوبت به رد و بدل کردن کارت های ویزیت می رسد، شما باید در نهایت رعایت ادب باید سوال کنید: "می تونم کارت شما را داشته باشم" و "یا" می تونم کارتم را به شما بدهم". همیشه باید کارت خود را در یکی از جیب هایتان بگذارید تا به آن دسترسی آسان داشته باشید. یک جیب را به کارت های خودتان اختصاص دهید و جیب دیگر را به کارت هایی که از دیگران دریافت می کنید. فقط به خاطر داشته باشید که هیچ گاه از سران مملکت و یا مدیران اجرایی بالاتر تبه تقاضا نکنید که کارتشان را به شما بدهند. در پایان نشست باید یادداشت برداری را شروع کنید. نوشتن مطالبی در مورد اشخاص آن هم در پشت کارهای ویزیتشان می تواند کمک بسزایی به شما کند. با این کار میتوانید جزئیات مهم را به خاطر بسپارید، اما به یاد داشته باشید که این کار را هیچ گاه نباید در حضور خودشان انجام دهید. صبر کنید تا به منزل برسید و بعد بنشینید و هر چیزی که می خواهید بنویسید. و اما از دیگر بخش های مهم در ایجاد ارتباط موفق تجاری، فرستادن پیغام تشکر است. باید برای کسانی که به نحوی از آنها اطلاعات مهمی بدست آورده اید، پیام تشکر بفرستید. با این کار درب های گفتگوی آتی همچنان باز نگه داشته می شوند. همچنین موقعیت ارتباط تجاری خود را نیز افزایش می دهید. یک دست نوشته کوتاه با نوشت افزار مناسب تاثیر دو چندان را بر روی طرف مقابل می گذارد. هر قدم در ایجاد یک ارتباط موفق کاری نیازمند ایجاد اعتماد و تداوم آن است. بنابراین به خاطر داشته باشید که همیشه سوال کنید: "برای ارتقای یک ارتباط باید سعی کنید که به حقوق خودتان دست پیدا کنید" به این معنا که هر نوع رابطه مانند یک خیابان دو طرفه است و هر چقدر که بدست آوردید باید همان مقدار هم ببخشید تا رابطه تان دائمی و پابرجا شود. برگرفته از: mardiman.org

سود دهی یک ایده بازرگانی

... business راز تداوم فعالیت سودده داشتن مزیت نسبت به رقبا و حفظ این مزیت است یکی از نکاتی که کارآفرین ها باید جداً مورد توجه قرار دهند این است که هر ایده بازرگانی ظاهراً جذاب لزوماً به کسب و کاری موفق و پایا تبدیل نخواهد شد. به همین دلیل لازم است قبل از اقدام برای تاسیس یک شرکت با سرمایه ای که به زحمت جمع کرده اید پرسش های زیر را از خود پرسید و دقت کنید پاسخی واقع بینانه به آن ها بدهید. گاه اشتیاق به کار مستقل اقتصادی افراد را نسبت به ضروریات اولیه یک کسب و کار سودده غافل می کند. در مقاله حاضر به شش پرسشی که در همین زمینه مطرح است اشاره می شود: ۱- آیا ایده بازرگانی شما واقعاً یک ارزش را به مشتری ارائه می کند؟ این پرسش را از ابتدا تا آخرین روزی که قصد دارید به کسب و کار مستقل ادامه دهید باید از خود پرسید. ایده های بزرگ تنها هنگامی به ایده های موفق بازرگانی تبدیل می شوند که بتوانید مشتری را به خرید کالا یا خدمت تان با قیمتی بالاتر از هزینه ای که داشته اند متقاعد کنید. صرفاً به این دلیل که شما فکر می کنید ایده ای جذاب دارید به این معنا نیست که دیگران نیز چنین تصویری دارند و حاضرند محصولات و کالاهای شما را خریداری کنند. آنچه شما عرضه می کنید باید نیازی واقعی و مبرم را از مشتری ها برطرف کند. گاه مشتری حاضر به خرید

هست اما تمایلی ندارد قیمتی را پردازد که برای تامین هزینه های شما کافی است. برای روشن شدن موضوع برای خودتان حتماً لازم نیست یک برنامه بازرگانی ۱۰۰ صفحه ای تدوین کرده باشید. باید بتوانید در چند جمله علت نیاز مشتری ها به کالا- یا خدمات را توضیح دهید. اگر شما نتوانید ثابت کنید ایده ای که دارید واقعاً ارزش آفرین است، مشتری ها هم نخواهند توانست. نکته دیگر این که درباره نو بودن ایده بازرگانی خود اغراق نکنید. توبی استوارت استاد مدیریت کارآفرینی دانشکده بازرگانی هاروارد معتقد است اگر شما به این ایده دست یافته اید این احتمال وجود دارد که فرد دیگری هم به آن رسیده باشد. ۲- آیا بازاری به اندازه کافی بزرگ برای محصولات شما وجود دارد؟ کافی نیست که تعداد محدودی مشتری مایل به خرید کالای شما باشند. شما باید تعدادی بیش از حد کافی مشتری برای محصول کسب و کار خود بیابید. در حقیقت محصول شما باید چنین خاصیتی داشته باشد یعنی نیاز مشتری به آن نه تنها تکرار شونده باشد بلکه تعداد بیش از حد کافی محصول شما را بخرند زیرا در هر کسب و کاری افت و خیزهایی پدید می آید. ساختار کسب سود شرکت باید طوری باشد که بخشی از آن پس انداز شود تا در مواقع رکود مشکلی برای شما در تامین هزینه های شرکت پدید نیاید. سرمایه گذاران حرفه ای به ویژه به این سوال علاقه مند هستند. آن ها مایل نیستند سرمایه راه اندازی کسب و کاری را تامین کنند که پتانسیل رشد آن محدود است. نکته بسیار مهم دیگر این که به عنوان یک کارآفرین هرگز روی خلق یک بازار از نقطه صفر حساب نکنید. بهتر است در بازارهایی که اکنون وجود دارد به تولید محصول پردازید شاید علت آن که بازاری تاکنون وجود نداشته این باشد که نیازی به کالایی خاص نبوده است. این جملات به معنای کم اهمیت بودن نوآوری نیست. شما باید نوآوری را در بازاری که اکنون وجود دارد به خرج دهید تا سهم بزرگی از بازار موجود را به تملک خود در آورید. ۳- آیا قادرید هزینه های توسعه کسب و کار را تامین کنید؟ قبل از آن که بتوانید بر بازار سلطه پیدا کرده و سهم خود را در آن به حداکثر ۲۵ تا ۴۰ درصدی برسانید باید قادر باشید هزینه های توسعه کسب و کار خود را تامین کنید. اکثر شرکت ها و کسب و کارهایی که کوچک می مانند و در نهایت از دور خارج می شوند در تامین سرمایه ضروری برای توسعه ناتوان بوده اند. چارلز هالووی مدیر مرکز مطالعات کارآفرینی دانشکده بازرگانی دانشگاه استنفورد می گوید: «اگر نمی توانید سرمایه گذاران را به سرمایه گذاری در کسب و کار خود متقاعد کنید، در سودده بودن ایده بازرگانی تان تردید کنید.» ایده های خوب بازرگانی باید توسعه پیدا کرده و بزرگ تر شوند زیرا اگر این طور نباشد دیگران با استفاده از آن کسب و کاری راه می اندازند و سهم شما را از بازار کم می کنند. بزرگ تر شدن از ضروریات حفظ سوددهی شرکت است. ۴- آیا با هزینه ای مناسب قادرید به بازار هدف دسترسی پیدا کنید؟ حتی اگر کالا یا خدمتی جذاب و تامین کننده نیاز واقعی مشتری ها را تولید می کنید، سرمایه کافی در اختیار دارید و به طور بالقوه تعداد بسیار زیادی مشتری دارید، اگر نتوانید به شیوه ای مناسب و هزینه نسبتاً پایین به این مشترک ها دسترسی پیدا کنید، موفق نخواهید بود. تبلیغات ابزار اصلی این دسترسی است اما حضور در رسانه ها و تبلیغ به سرمایه نقد نیاز دارد. هزینه تبلیغات خود را باید طوری تعیین کنید که همواره در رسانه های اصلی حضور داشته باشید. منظور از رسانه های اصلی، رسانه هایی است که مشتری های بالقوه شما، آن ها را می بینند. ۵- آیا می توانید مزیت رقابتی خود را حفظ کنید؟ تردیدی وجود ندارد که ایده های جذاب رقبا را به سوی خود جذب می کند. این به آن معناست که اگر با ایده ای خلاق و جذاب کسب و کاری را آغاز کرده اید، نباید انتظار داشته باشید که در بلندمدت و حتی میان مدت تنها بازیگر در این صحنه باقی بمانید. دیگر افراد نیز با شناسایی این ایده از آن برای حضور در بازار استفاده خواهند کرد. در این جا راز تداوم فعالیت سودده داشتن مزیت نسبت به رقبا و حفظ این مزیت است. اولین بودن در یک بازار سود کوتاه مدت شما را تضمین می کند (البته اگر به چهار پرسش پیش پاسخ مثبت داده باشید) اما باقی ماندن آن هم به شکل سودده مستلزم داشتن و حفظ مزیت رقابتی است. از خود پرسید مزیت شما نسبت به رقبا در این بازار چیست؟ اگر پاسخ شما تکنولوژی است آیا می توانید امتیاز آن را به نام خود ثبت کنید؟ اگر کالایی خاص است، آیا می توانید نام بازرگانی آن را در انحصار خود در آورید؟ به یاد داشته باشید که با از دست

دادن مزیت رقابتی خود در بهترین حالت باید به سودی اندک راضی باشید. ۶- چه میزان می‌توانید انرژی صرف رونق کسب و کار خود کنید؟ درست همان طور که ممکن است سرمایه آغاز کسب و کار را دست کم گرفته باشید این امکان نیز وجود دارد که دقیقاً ندانید چه میزان باید در راه ادامه فعالیت شرکت تلاش کنید. یک توصیه دوستانه: «کارآفرینی کاری دشوار و انرژی بر است. اگر آمادگی اختصاص وقت و انرژی را به آن ندارید، دست نگه دارید».

قوانین تجربی در تجارت و بازرگانی

... business بهترین روش برای جاخالی دادن از تیرهای رقبا آنست که در تیررس آنان قرار نگیرید

۱- حتی رئیس هم باید آستین هایش را برای کار کمی بالا- بزند. زیردستان خود را وادار به انجام کاری نکنید که خودتان تاکنون انجامش نداده اید یا رغبتی به انجام دادنش ندارید. اگر رئیس یا سردسته گروهی هستید باید خودتان سرمشق و الگوی دیگران قرار بگیرید، آنگاه دیگر کسی در انجام کار با شما بحث نخواهد کرد. ۲- اندکی شانس و اقبال، بهتر از کوهی از دانش و خردمندی است. شما هر قدر هم که زیرک و باهوش باشید لحظاتی در زندگی وجود دارند که باید خودتان را آماده رویارویی با آنها کنید. حتی یک مرد خردمند و دانا نیز پاهایش روی یخ لیز می‌خورد. هیچگاه اهمیت زمان و مکان مناسب انجام کارهایتان را دست کم نگیرید. ۳- در ازای هر سخنی که می‌گویید، اجازه دهید دشمنان (یا رقیبتان) ۱۰ سخن بگویند. هر قدر که شما با سخنان خود اطلاعاتی را برای رقیب یا دشمنان آشکار و افشا کنید، وی قدرت بیشتری برای ضربه وارد کردن و صدمه زدن به شما در اختیار خواهد داشت. بگذارید رقیبتان سخن بگویند چون داشتن «اطلاعات» قدرت است و آن که اطلاعات دارد می‌تواند ویرانگر باشد. ۴- پول نقد، پول نقد است حتی اگر از شکم فیل بیرون بیاید. زمانی که شما اسکناس در دست دارید هیچ «اما» و «اگر»ی وجود نخواهد داشت: تنها پول نقد است که وجود دارد. چک همیشه در معرض برگشت خوردن است و کارت اعتباری هم مختص آدم‌های زودباور؛ اما پول نقد همواره پول نقد است. ۵- هیچگاه ۱۰۰٪ هیچ چیز را برای هیچکس بر ملا نکنید. اگر خیال دارید میلیونر شوید بهتر است هیچگاه تمام جزئیات برنامه و نقشه خود را به کسی نگویند. همواره چیزی را نزد خودتان نگاه دارید. اگر مجبور به افشای آن شدید تنها ۷۵ تا ۹۰ درصد آن را بر ملا سازید. همان ۱۰٪ از شما حفاظت خواهد کرد (و همچنین ضمانت می‌کند که آن ایده متعلق به شماست). ۶- هنگام خشم و عصبانیت، تصمیم نگیرید. آدم‌های باهوش و محتاط نیک می‌دانند که برای درست اندیشیدن به آرامش ذهن نیاز دارند. هنگامی که عصبانی هستید، از روی خشم و غضب، و نه از روی منطق صحبت خواهید کرد. احساسات و هیجانات خود را کنترل کنید. این یکی از مهمترین قوانین است. زمانی که عصبانی هستید تهدیدهایی می‌کنید که قادر به عملی کردن آنها نیستید یا تصمیماتی اتخاذ می‌کنید که در آینده پشیمانی به بار خواهند آورد. ۷- مرد است و قولش. هیچگاه نباید زیر قولتان بزنید. همواره سر قول و حرفتان بمانید (البته بهتر که هیچگاه قولی به کسی ندهید ولی معلوم است که بعضی‌ها نمی‌توانند جلوی خودشان را بگیرند). درست زمانی که طرف مقابل دیگر به شما اعتماد نداشته باشد همان لحظه است که او را از دست داده اید. ۸- دهانتان را بسته نگاه دارید و اگر مجبور به گفتن دروغ هستید، ساده و مختصر بگویید! اگر حرف و سخن خوشایند و جالبی برای گفتن ندارید بهتر است که اصلاً هیچ چیز نگویند. حتی اگر حرفی برای گفتن دارید آن را بازگو نکنید چرا که سرانجام سبب افشای موضوعی می‌گردد که فردی که از آن مطلع می‌گردد، قادر است از آن برای ضربه وارد کردن به شما استفاده کند. اگر دهانتان بسته باقی بماند، اشتباهات همان جایی خواهند رفت که دایناسورها رفتند. ۹- بهترین روش برای جاخالی دادن از تیرهای رقبا آن است که هیچگاه در تیررس آنان قرار نگیرید. هرگز خود را در موقعیت‌های دردسر ساز قرار ندهید. (هیچگاه با رقیب سرسخت خود در یک محل قرار نگیرید تا او نتواند مستقیماً سر شما را نشانه بگیرد). ۱۰- حواستان را جمع کنید: گاهی اوقات رقبای شما وقتی می

بیند که توان مقابله منصفانه با شما را ندارند، قوانین بازی را به نفع خود تغییر می دهند یا کلاً آنها را نقض می کنند. اشخاصی که همواره خواهان پیروزی هستند گاه به جای رعایت قوانین بازی، از قوانین جانبی و میان بر استفاده می کنند. ۱۱- هرگز خیانت و خائن را به آسانی نبخشید. برخی عادت دارند از گناه و تقصیر گناهکار به راحتی بگذرند و او را مورد بخشش قرار دهند، که این عمل باعث ترغیب فرد خاطی به تکرار عمل خویش خواهد شد. ۱۲- هرگاه مردد بودید که آیا بهتر است دشمنان از شما هراس داشته باشد یا آنکه مورد احترامش باشید همیشه گزینه ترس را برگزینید. محترم بودن فوق العاده عالی است اما عنصر ترس بهتر از آن است. ترس بازدارنده بهتری نسبت به مورد احترام بودن است چون دشمن را در مسیر خود متوقف می کند. ۱۳- کنار هر مرد موفق یک زن موفق وجود دارد. هر مردی برای کسب موفقیت به پایداری و استقامت یک زن بزرگوار نیاز دارد. یک مرد بدون خانواده، یک مرد کامل نخواهد بود. در مقابل، یک همسر بد و نامناسب شما را از شکوفایی استعدادها و قابلیت هایتان باز می دارد. ۱۴- هیچ چیز پایدار و همیشگی نیست. به خاطر بسپارید: از عشق گرفته تا ثروت، موفقیت در تجارت، زیبارویی و حتی موهای پرپشت سرتان، هیچ یک پایدار نخواهند ماند. ۱۵- هرگاه به نبرد کسی می روید، همیشه ضربه اول را شما بزنید، و چنان محکم و با قدرت هم بزنید که به ضربه دیگری نیاز نداشته باشید. هنگامی که منازعه و درگیری اجتناب ناپذیر است، همیشه اولین ضربه را شما وارد کنید. با این عمل دشمن و حریف را غافلگیر می کنید و اگر ضربه شما به اندازه کافی محکم و کاری باشد، می توانید دشمنان را کاملاً کله پا کنید. ۱۶- هرگاه خواستید اقدام به انجام کاری کنید، همواره مدت زمان محقق گشتن آن را بیشتر، و پاداش و ثمره آن را کمتر برآورد کنید. حتی بهترین طرح ها و نقشه ها ممکن است بی ثمر و نافرجام گردد. اغلب اوقات ما به منظور دستیابی به خواسته هایمان ملزم به تلاش و کوشش هستیم و این بدان مفهوم است که همواره باید صبور و شکیبا باشیم. دست بالا- گرفتن کار و دست کم گرفتن پاداش آن سبب می گردد شما هیچگاه مأیوس و ناامید نشوید. ۱۷- دوستانان را نزدیک خود نگاه دارید، دشمنانان را نزدیکتر. مردم همیشه در درک این گفته دچار سوء تفاهم می شوند، یعنی می پندارند باید رفاقت صمیمانه ای با دشمنانشان داشته باشند. اما واقعیت آنست که شما باید منتهای تلاش خود را بکنید تا اعمال و حرکات دشمنانان را تحت نظر خویش داشته باشید. مثلاً ترتیبی بدهید که از اقدامات وی آگاهی داشته باشید، افکارش را پیش بینی کنید و از نقاط ضعفش کمال استفاده را ببرید. ۱۸- برای «پول درآوردن» باید پول خرج کرد. اگر پولی را خرج می کنید و بعد هزینه آن پول، سود بیشتری را عایدتان خواهد کرد، پس نگران پول خرج کردن نباشید. اگر ایده ای برای تجارت و کسب و کار دارید، از بانک وام بگیرید. به کارمندان خود حقوق و دستمزد شایان توجه بدهید، برای مشاوره با متخصصین و جویا شدن از رهنمودهایشان پول پرداخت کنید. به این ترتیب اگر شما کاسب یا تاجر باهوشی باشید همیشه در اوج خواهید بود. شما هر قدر هم که زیرک و باهوش باشید لحظاتی در زندگی وجود دارند که باید خودتان را آماده رویارویی با آنها کنید. حتی یک مرد خردمند و دانا نیز پاهایش روی یخ لیز می خورد. ۱۹- «متمرکز بودن» و «پشتکار» دو عنصر حیاتی موفقیت هستند. اگر شما به خودتان ایمان داشته باشید هیچ چیز نمی تواند سد راهتان شود. حتی جملات دلسرد کننده نزدیکترین کسانتان نیز نخواهد توانست شما را از حرکت باز دارد. ۲۰- هیچکس شکست ناپذیر نیست. ثروت نمی تواند ضامن شکست ناپذیری و وفاداری باشد. کافی است کمی مغرور و از خود راضی شوید آنگاه خواهید دید که نزدیکترین دوستانان نیز از شما روی برمی گردانند. برگرفته از: taher53.blogfa.com

مکانی مناسب برای کسب و کار

business... آیا منطقه تجاری مکان مورد نظر با نوع کسب و کار شما تناسب دارد نویسنده: کارن ای اسپادرمترجم: علی میرشاهی حتماً شما هم فروشگاه ها و رستوران های کوچک و بزرگ زیادی را می شناسید که موقعیت مکانی شان، موفقیت

چشمگیری برایشان به ارمغان آورده است. اما آیا این موضوع درباره شما نیز صادق است؟ شمایی که می‌خواهید به تازگی فروشگاه پوشاک راه اندازی کنید یا شمایی که قصد افتتاح شعبه جدیدی از رستوران های زنجیره ای خود را دارید یا شما دوست عزیزی که مهلت اجاره دفتر کارتان به سر آمده و مجبور به مهیا ساختن مکانی جدید هستید، آیا شما همان قدر که به دنبال تهیه یک منوی چشمگیر برای رستوران جدید خود یا یافتن یک عمده فروش منصف برای فروشگاه تازه افتتاح شده خود هستید، موضوع یافتن مکان مناسب را نیز در ردیف برنامه های مهم و اساسی خود قرار داده اید؟ اگر برای راه اندازی فروشگاه یا رستورانی آماده می‌شوید، موضوع مکان را در ردیف مهم ترین کارهای فهرست برنامه هایتان قرار دهید. درست است که برای فروشگاه خود به محصولی جذاب و مشتری پسند نیاز دارید، اما تا زمانی که مشتری وارد فروشگاه شما نشود و به اصطلاح فروشگاه شما پاخور نباشد، هیچ کس از وجود کالای جذاب شما مطلع نخواهد شد و فروشی اتفاق نخواهد افتاد. برپاسازی کسب و کار در مکانی مناسب یکی از مهم ترین مواردی است که در ابتدای کار با آن روبه رو هستید. صاحب نظری عقیده دارد، در دنیای خرده فروشی، درباره سه چیز با دقت کامل تصمیم گیری کنید؛ اول مکان، دوم مکان و سوم مکان، تعیین هوشمندانه مکان جدید برای بیشتر خرده فروشی ها و کسب و کارهای خدماتی حیاتی است. ویژگی های جمعیتی در منطقه مورد نظر خود را بشناسید یافتن چنین اطلاعاتی با توجه به عملکرد شما می‌تواند بسیار ساده یا پیچیده باشد. برای مثال یک روش پیچیده برای تحلیل موقعیت می‌تواند شامل اطلاعات الگوی رفت و آمد افراد، داده های جمعیت شناسی، تجزیه و تحلیل شیوه های رایج زندگی و فعالیت های رقابتی باشد. و در یک روش ساده، فردی که در شرف افزودن فروشگاههای به یک بازار خاص است، با توجه به هدف خاص خود، می‌تواند میزان مطلوبیت سطح عبور و مرور هر منطقه تجاری را بسنجد و به نوع کلی عبور و مرور پی ببرد. یک کارشناس املاک تجاری در این باره می‌گوید؛ «به اندازه کافی تلاش کنید. ویژگی های جمعیتی منطقه ای که قصد برپایی کسب و کار در آنجا را دارید، از نظر سن غالب افراد، سطح درآمد، فرهنگ خانواده ها و سایر موارد مربوطه، بررسی کنید. همچنین به عوامل ایجاد کننده رفت و آمد در همسایگی خود توجه داشته باشید، عواملی همچون دیگر فروشگاه ها که مردم را به آن منطقه می‌کشاند، مجموعه های صنعتی یا اداری، مدارس، دانشگاه ها و مجتمع های پزشکی و درمانی. در بررسی های خود، رفت و آمد وسائط نقلیه و عابرین پیاده، هر دو را مورد توجه قرار دهید.» مدیر یکی از رستوران های موفق درباره تجربه یافتن مکان مناسب می‌گوید؛ «ما اولین رستوران خود را در مرکز منطقه ای ناشناخته افتتاح کردیم به نحوی که مجبور بودیم با استفاده از روش های مختلف مردم را به آنجا بکشانیم. آنجا مکان بدی نبود، از ویژگی های مناسب یک رستوران برخوردار بود، اما برای جذب مشتری، به چیزی بیش از یک تلاش عادی، نیاز داشتیم.» در پی این تجربه، موسسان این رستوران به مکان یابی مناسب و افتتاح چندین شعبه دیگر اقدام کردند و امروزه ادعا دارند که مشتریان شان از هر نقطه شهر، تنها در عرض ۱۰ دقیقه می‌توانند به یکی از رستوران های آنها دست یابند. حتی وقتی که فکر می‌کنید بهترین نقطه را یافته اید هنوز کار شما درباره مکان، تمام نشده است. مذاکره درباره اجاره نامه به اندازه خود مکان برای شما و کارتان اهمیت دارد. یک کارشناس املاک تجاری می‌گوید؛ «بسیار مهم است که شما یک وکیل زبردست برای تنظیم اجاره نامه داشته باشید، البته این خود یک هزینه دیگر است. وکیل شما می‌تواند شما را در بررسی مواردی همچون شرایط اجاره نامه، شرایط فسخ آن و سایر شرایط آن یاری رساند. همچنین وی می‌تواند به شما در مذاکره با صاحب ملک و پرسیدن سوالات مناسب کمک کند. مذاکره با مالک به اندازه یافتن مکان مناسب، دشوار است. شما با مالک پیوندی طولانی برقرار می‌کنید. در این بین مالکان بی‌انصافی هستند که مایلند همه چیز به نفع شخص آنها باشد. استفاده از تجربیات یک کارشناس املاک محلی که مشتریان شما را به خوبی شما می‌شناسد، فکری است عالی. شما چه بخواهید رستوران افتتاح کنید و چه فروشگاه خرده فروشی، ایشان می‌توانند درباره نوع کالایی که مشتریان هدف شما خریداری می‌کنند یا نوع غذایی که آنها مایلند بخورند، راهنمایی تان کنند. من معتقدم که در هر شهر و منطقه ای کارشناسان املاک تجاری ای وجود دارند که گذشته و آینده

شهر و منطقه شان را به خوبی می‌شناسند. کارشناسان زبردست املاک بر تمام روندها و الگوهای رفت و آمد و جمعیت‌شناسی تسلط دارند. برخورداری از راهنمایی‌های فردی که به شما در آماده کردن طرح کسب و کارت‌تان، حتی قبل از آغاز عملیات مکان‌یابی، کمک کند نیز ایده خوبی است. مریبان کسب و کار یا مشاورین طرح‌های کسب و کار می‌توانند در این روند به شما کمک کنند. می‌توانید از همکاران خود درباره این منابع ارزشمند اطلاع کسب کنید. یک مربی کسب و کار توصیه می‌کند که «وقتی به دنبال مکانی مناسب برای افتتاح کسب و کار خود هستید، اهداف استراتژیک طرح کسب و کارت‌تان را همواره در نظر داشته باشید.» نسبت به تمام هزینه‌های مربوط به مکان، در شروع کسب و کارت‌تان آگاه باشید، این کار نتیجه‌ای خارق‌العاده را در پی خواهد داشت، شما را توانا می‌سازد تا با توفان‌های مسیر حرفه‌ای خود مقابله کنید. دست کم گرفتن هزینه‌ها و مدت زمان پرداختن به کسب و کار، مخصوصاً وقتی مرتبط با موضوع مکان باشد، یکی از رایج‌ترین اشتباهات در شروع کار است. با انجام یک برنامه ریزی مناسب می‌توانید از آن اجتناب کنید. اگر همه موارد را مورد محاسبه قرار دهید، از هزینه‌های بنگاه املاک، وکیل، برنامه ریزی و اجرا و آرشیتکت تا هزینه‌های رسیدگی به برنامه‌ها به تنوع هزینه‌های مالی و زمانی در شروع کار پی خواهید برد. و اما بهترین پیشنهاد این است که با افراد دیگری که به کسب و کار مورد نظر شما مشغول هستند، صحبت کنید. از آنچه آنها تجربه کرده‌اند و درباره دام‌ها و خطرهای غیرمنتظره و درباره آنچه باید مراقبشان باشید و گوش به زنگ‌شان، بیاموزید. بدین وسیله سرمشق‌هایی دریافت می‌کنید و می‌توانید خودتان را ایمن داشته و به خط مقدم رقابت دست یابید. هنگام بررسی و انتخاب مکان مناسب کسب و کار پرسش‌های زیر را در نظر داشته باشید، پاسخ به این سوال‌ها درباره هر مکانی با کلیه جوانب آن می‌تواند به شما در تصمیم‌گیری صحیح کمک کند. آیا منطقه تجاری مکان مورد نظر با نوع کسب و کار شما تناسب دارد؟ آیا فضای این مکان به اندازه کافی برای کسب و کار شما بزرگ است؟ آیا برای تمام بخش‌های فروش، انبار و دفتر کار به اندازه مورد نیاز شما، فضا وجود دارد؟ آیا این مکان پاسخگوی نیازهای اولیه طرح شما است؟ آیا ساختمان به نوسازی نیاز دارد؟ آیا خدمات رفاهی آن همچون روشنایی، گرمایش و سرمایش، پاسخگوی نیازهای شما است یا مجبور به انجام سیم‌کشی و لوله‌کشی جدید هستید؟ آیا تهویه مناسب و کافی است؟ آیا شرایط اجاره‌نامه و اجاره بها مساعد است؟ آیا دسترسی مکان مورد نظر از محل زندگی شما، آسان است؟ آیا می‌توانید کارکنان واجد شرایطی را در آن منطقه بیابید؟ آیا مردمی که به عنوان مشتری در نظر گرفته‌اید در همان نزدیکی زندگی می‌کنند؟ آیا انبوه و تراکم جمعیت برای نیازهای فروش شما کافی است؟ آیا منطقه تجاری به شدت به کسب و کارهای فصلی وابسته است؟ اگر مکانی را که انتخاب کرده‌اید، نسبتاً از محل استقرار مشتریانتان دور است، آیا می‌توانید از پس هزینه‌های اضافی تبلیغات برآید؟ آیا مکان با تصویری که بدان معتقد هستید سازگار است؟ آیا مکان در محله‌ای امن با میزان اندک جرایم استقرار دارد؟ آیا نور فضای بیرون ساختمان برای جذب مشتریان در شب و ایجاد امنیت برای ایشان کافی است؟ آیا هزینه‌های بیمه سرقت مناسب است؟ آیا کسب و کارهای مجاور تاثیر مثبت داشته و به جذب مشتری برای کسب و کار شما کمک می‌کنند؟ آیا هیچ رقیبی در نزدیکی آن مکان مستقر است؟ اگر چنین است، آیا شما می‌توانید با موفقیت به رقابت با ایشان پردازید؟ آیا مکان به راحتی در دسترس مشتریان بالقوه شما است؟ آیا فضای پارک خودرو به میزان کافی وجود دارد؟ آیا منطقه تحت پوشش خدمات حمل و نقل وجود دارد؟ آیا تامین‌کنندگان کالا و مواد اولیه می‌توانند به راحتی کالای خود را در این منطقه توزیع کنند؟ اگر کسب و کار شما در آینده توسعه و گسترش یابد، آیا مکان قابلیت سازگاری با این رشد را دارا است؟ منبع: روزنامه شرق

مرزهای کسب و کار

business ... برقراری مرزهایی شفاف و واضح بین کارکنان، اعضای خانواده، پدر و مادر و خواهر و برادر مسیر تصمیم‌گیری

صحیح و حرفه‌ای ما را در کسب و کار هموار و آسان می‌کند

اشاره برقراری مرزهایی شفاف و واضح بین کارکنان، اعضای خانواده، پدر و مادر و خواهر و برادر مسیر تصمیم‌گیری صحیح و حرفه‌ای ما را هموار و آسان می‌کند. رابرت فورست شاعر امریکایی می‌گوید: «پرچین‌های نیکو، همسایگان خوب را در پی دارد.» در کسب و کارهای خانوادگی اعضای یک خانواده، مالک و مدیر کسب و کار نیز هستند، ایفای نقش در سه قالب مدیر، مالک و عضوی از خانواده به طور ثمربخش در گرو شناخت تمایز و مرزبندی بین این نقش‌ها است. مرز یا محدوده، نقطه اتمام یک چیز و شروع چیزی دیگر است. در نظر بگیریید خانواده‌ای متشکل از پدر، مادر و پسر مشغول غذا خوردن هستند. ارتباط آنها با هم، ارتباطی غیررسمی، همراه با تفریح و شوخی است. حال اینگونه فرض کنید که این سه نفر به عنوان سهامداران یک کسب و کار نگران سلامتی و ثمربخشی کسب و کار هستند، حال شرایط چه تغییری می‌کنند؟ در چنین موقعیتی، آنها در وهله اول نه پدر، مادر و پسر بلکه سه شریک با منافع و سهمی مساوی هستند. موضوع را کمی پیچیده تر می‌کنیم، فرض کنید پدر و مادر با حفظ مالکیت خود، اخیراً از فعالیت در اداره سازمانی که تاسیس کرده اند کناره گرفته و پسر خود را به عنوان مدیر عامل منصوب کرده اند. در این حالت آیا پدر و مادر اجازه دارند پسرشان را در جریان فعالیت شغلی امر و نهی کنند؟ بدین ترتیب، سرمایه گذاری عاطفی و ارتباطات عاطفی آنها با پسر که هنوز به وی به عنوان مردی جوان و وابسته می‌نگرند وارد جریان کسب و کار می‌شود. مسلماً این جریان‌های عاطفی موجب سردرگمی کارمندان، شکست تصمیمات منطقی و سرکوب کردن نوآوری‌های لازم خواهد شد. من اخیراً با چنین خانواده‌ای کار کرده ام. هنگام صحبت کردن، آنها نمی‌دانستند که از چه جایگاهی و در قالب چه نقشی گفت و گو می‌کنند. والدین تلاش می‌کردند که پدر و مادری دلسوز باشند و از طرفی، پسر سعی داشت که به عنوان مدیر عامل کسب و کار والدینش را از خود خشنود سازد. به عنوان موسسان کسب و کار، پدر و مادر احساس می‌کردند که می‌توانند آزادانه وارد محیط کار شده و به کارمندان امر و نهی کرده و پیشنهادات خود را ارائه دهند و کارمندان نمی‌دانستند که چگونه باید نسبت به خواسته‌های آنها عکس‌العمل نشان دهند. این یکی از بهترین نمونه‌هایی است که نشان می‌دهد نابسامانی و اختلال مرزبندی‌ها چگونه می‌تواند باعث نابسامانی و حتی فلج شدن یک کسب و کار خانوادگی شود. این سه نفر در یک فرآیند آموزشی آموختند که با رعایت چند اصل اساسی، به ایجاد مرزبندی‌های شفاف و حفظ آن پردازند. در جلسات گفت و گو، باید معین می‌کردند که از کدام جایگاه صحبت می‌کنند؛ جایگاه مالک، پدر، مادر، پسر یا مدیر. همچنین ملزم شدند که حیطه کاری هر نقش را به وضوح مشخص کنند. در حقیقت، مدیریت تنها بر عهده پسر خانواده بود و پسر خانواده می‌بایست از اختیار کافی برای فعالیت به عنوان مدیر عامل برخوردار شده و دیگران حق نداشتند تفکرات خود را به تصمیمات وی ترجیح دهند. البته مالکان کسب و کار از این حق برخوردار بودند که مدیر عامل را عزل و نصب کنند، در چنین حالتی فعالیت آنها به عنوان مالک موجه می‌نمود. پدر و مادر می‌بایست به پسر خود نه به عنوان یک بچه نیازمند به راهنمایی، بلکه به عنوان مدیری جوان و سهامداری برابر در کسب و کارشان، توجه کنند و البته به عنوان پدر و مادر آنها می‌توانستند تصمیم بگیرند که سهام متعلق به خود را به فرزند خود یا هر شخص دیگری واگذار کنند. تعیین مرزبندی‌های کمک به تعیین مرزها و نقش‌ها، مجموعه‌ای از قوانین مدیریتی برای آن سه نفر، به عنوان اعضای هیات مدیره، تعیین شد که مشخص می‌کرد پسر خانواده، به عنوان مدیر عامل در چه مواردی می‌تواند مختارانه عمل کند و در چه مواردی باید نظر هیات مدیره را در تصمیمات دخالت دهد. همچنین محدودیت‌هایی برای فعالیت‌های اعضای هیات مدیره مشخص شد، برای مثال آنها نمی‌توانستند بدون اطلاع پسرشان با کارمندان گفت و گو کنند و تصمیمات وی را نادیده گرفته و نظر شخصی خود را به کارمندان تحمیل کنند. هدف یک مرزبندی موفق در کسب و کار خانوادگی، تعیین شفاف نقش‌ها، انتظارات، اختیارات و رفتارهای اعضای خانواده است در آن هنگام که ایشان در نقش‌های مختلف ظاهر می‌شوند. هرچند بیان این مطلب که ملاحظات خانوادگی نباید در کسب و کار تاثیرگذار باشد، بسیار ساده است اما واقعیت چیز دیگری است و خانواده

ای که بخواهد کسب و کار را نسبت به خانواده در اولویت اول قرار دهد، می‌بایست در ذهن و نگرش خود این مرزهای شفاف و واضح را ایجاد کند. مرزبندی‌های مناسب در ابعاد دیگر خانواده نیز ضروری است. در برخی موارد، اعضای خانواده همواره مباحث کسب و کار را بر سر میز شام مطرح می‌کنند یا موارد خاصی را خارج از محیط کسب و کار به اعضای خانواده گوشزد می‌کنند تا مبادا از قلم بیفتند. بعضی از خانواده‌ها برای تقویت مرزبندی‌ها زمان‌های مشخصی را برای گفت‌وگوهای حرفه‌ای اختصاص می‌دهند. همچنین مرزی بین والدین و فرزندان وجود دارد. موارد به خصوص که والدین صلاح دانسته و انجام می‌دهند، در حقیقت دخالت در امور شخصی فرزندان محسوب می‌شود. اگر پدر یا مادر در محیط کسب و کار به موضوعات زناشویی فرزندان‌شان بپردازند یا مثلاً هرگاه دختر خانواده نارضایتی خود را از عملکرد برادرش که شریک کاری اوست، در محیط خانه برای مادرش بیان کند، خانواده با نابسامانی در مرزبندی‌ها روبه‌رو خواهد شد. در خانواده‌های صاحب کسب و کار، اعضای خانواده زمان بیشتری را نسبت به سایر خانواده‌ها با یکدیگر سپری می‌کنند. این موضوع باعث می‌شود که افراد درباره زندگی دیگری اطلاعات زیادی داشته باشند. نوجوانی که عضو خانواده صاحب کسب و کار باشد، مجبور است بخش بسیار زیادی از وقت خود را به معاشرت با اعضای خانواده بگذراند. دختری که مدیر کسب و کار نیز هست، ممکن است با مردی ازدواج کند که به خانواده علاقه داشته و به آنها احترام می‌گذارد، اما می‌خواهد خانواده مستقل خود را داشته باشد. برای افراد جوان خانواده، مرزبندی در ایجاد محدوده در امور شخصی و ملزم نشدن آنها برای انجام تمام موارد زندگی همراه خانواده، معنا می‌یابد. هرچند ممکن است پدر و مادر ایجاد چنین مرزبندی‌ای را از جانب فرزندان نوعی توهین و بی‌ادبی تلقی کنند و این امر باعث کدورت شود. ایجاد هویت شخصی و عدم وابستگی به عنوان بخش کوچکی از یک خانواده بزرگ، بخشی از فرآیند رشد و استقلال است. وقوع این امر در خانواده‌های صاحب کسب و کار که افراد متعلق به نسل‌های مختلف در آن شریک کاری یکدیگر محسوب می‌شوند، دشوارتر است. به عنوان نوع دیگری از مرزبندی، می‌توان به مرز بین مالکان و کارمندان در محیط کار اشاره کرد. اطلاعاتی درباره وضعیت مالی خانواده وجود دارد که نباید با دیگران به اشتراک گذاشته شوند. به فرزندان‌هایی که در خانواده‌های صاحب کسب و کار رشد می‌کنند باید آموخته شود که مرزهایی در امور خانواده وجود دارد همچون جزئیات شخصی خانواده یا موضوعات کاری و مالی، که در اشتراک آنها با دوستان و کارمندان باید دقت کرد. آنها باید محدوده‌های امور شخصی را بیاموزند. به عنوان افرادی که در محیط کسب و کار خانوادگی رشد کرده و از امور مربوط به آن آگاه می‌شوند، باید بیاموزند که نباید چنین اطلاعاتی را به افراد نامناسب انتقال دهند. در بسیاری از مواقع موضوعات خانوادگی را با کارمندان قدیمی، که دیگر از دوستان ما به حساب می‌آیند، در میان می‌گذاریم. در کسب و کاری، دو برادر که مدیران سازمان نیز بودند، درباره جدول زمان بندی توسعه محصول جدید گفت‌وگو می‌کردند، اما در مورد جدول زمانی به نتیجه‌ای دست نیافتند. آن دو نزد یکی از کارمندان کلیدی رفتند و ارزیابی و نظری را در این مورد جویا شدند. وقتی دو نفر - در اینجا دو برادر - بر سر موضوعی به توافق نرسند و موضوع را به نفر سوم که در این باره از تضاد کمتری برخوردار است انتقال دهند، مثلثی تشکیل شده و به اصطلاح ارتباط مستقیم شکسته می‌شود. در نتیجه اعتماد به نفر سوم، دخالت و ارتباط مستقیم آن دو نفر در تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. این گونه مثلث‌ها به تعداد فراوان موجود بوده و به راحتی از مرزها و محدوده‌های کسب و کار خانوادگی عبور می‌کنند. به یک مثال واقعی توجه کنید؛ مدیر عامل و پسر خانواده با شوهرخواهرش که مدیر یکی از بخش‌های کسب و کار خانوادگی بود به بحث و مشاجره پرداخت، در نتیجه شوهرخواهر استعفا داده و سازمان را ترک کرد. وی پس از مراجعت به منزل به همسر خود، یعنی خواهر کوچک مدیر عامل، گفت که برادرش او را اخراج کرده است. خواهر، موضوع را با مادرش در میان گذاشته و مادر به شوهر خود درباره آنچه پسرشان بر سر خواهرش آورده، اطلاع می‌دهد. تنها سه ساعت بعد، پسر خانواده پیغامی را از پدر خشمگین خود که مدیر کل و مالک اصلی کسب و کار است، دریافت می‌کند مبنی بر اینکه بهتر است برای حل این موضوع هرچه سریع‌تر اقدام

کند. در هر خانواده ای انبوهی از داستان های خنده دار درباره زیر پا گذاشتن مرزبندی ها وجود دارد و البته ما نیز آنقدر منطقی هستیم که بدانیم چنین مواردی در کسب و کارهای خانوادگی اجتناب ناپذیر هستند. پس یک خانواده برای ایجاد مرزبندی های مفید و کاربردی با توجه به این واقعیت که آنها اعضای خانواده و کسب و کار هستند، از چه راهکاری باید استفاده کند؟ ابتدا آنها باید به وجود چنین مرزهایی پی برده و به عنوان عضوی از خانواده به این موضوع آگاه شوند که نقش هر فرد در موقعیت های متفاوت تغییر می کند. هنگام گفت و گو با افراد، از ایشان درباره جایگاهشان سوال کنند و مطمئن شوند که مخاطب در نقش عضوی از خانواده است یا یک همکار. دوم، خانواده می تواند بیانیه ای شفاف برای نسل های جدیدی که وارد فضای کسب و کار می شوند، تهیه کند که قوانین مناسب مالکیت و مدیریت کسب و کار در آن به وضوح بیان شود. این بیانیه موارد را شفاف ساخته و به افراد در فهم رفتار مناسب هر نقش کمک می کند. و سرانجام و دشوارترین مورد، اعضای خانواده می توانند بیاموزند که چگونه از دیدگاه های متفاوت به خویشاوندان خود در نقش های مختلف نگاه کنند و احساسات خانوادگی، همچون چشم و هم چشمی، حسادت و رقابت را از آنچه با نقش و رفتارهای مالکیت و مدیریت کسب و کار تناسب دارد، متمایز سازند. منبع: روزنامه شرق

آشنایی با مفهوم نقطه تجاری

(بازرگانی)... TRADE POINT ارائه تعریفی از مفهوم نقطه تجاری و خدمات قابل ارائه توسط این نقاط

سوالاتی از جنس بازرگانی و تجارت مفهوم بازرگانی را بیان کنید؟ تعریف حقوقی بازرگان را بنویسید؟ انواع معاملات بازرگانی را نام ببرید؟ معاملات بازرگانی ذاتی یعنی چه و دو مثال بزنید؟ معاملات بازرگانی تبعی یعنی چه و دو مثال بزنید؟ دلالت کیست توضیح دهید؟ حق العمل کار کیست توضیح دهید؟ عامل کیست توضیح دهید؟ تعریف فنی بازرگان را بنویسید؟ وظایف بازرگان در چند گروه قابل بحث است نام ببرید؟ وظایف حقوقی بازرگان را نام برده و یک مورد آن را به دلخواه توضیح دهید؟ دفاتری که بازرگان نگهداری می کند را نام ببرید و یک مورد آن را به دلخواه توضیح دهید؟ با رسم نمودار وظایف اقتصادی و اجتماعی بازرگان را بنویسید؟ استفاده کنندگان از خدمات بازرگانی چه کسانی هستند نام برده و یک مورد آن را به دلخواه توضیح دهید؟ منظور از مصرف نهایی و مصرف واسطه ای چیست بنویسید؟ درباره اطاق بازرگان و صنایع و معادن به طور مختصر توضیح دهید؟ بازرگانی را از نظر قلمرو مکانی فعالیتها به چند نوع می توان تقسیم نمود نام ببرید؟ بازرگانی داخلی یعنی چه توضیح دهید؟ بازرگانی خارجی یعنی چه توضیح دهید؟ منظور از اینکه گفته می شود که کشوری نسبت به کشوری دیگر برتری مطلق دارد چیست توضیح دهید؟ منظور از اینکه گفته می شود که کشوری نسبت به کشوری دیگر برتری نسبی دارد چیست توضیح دهید؟ بازرگانی منطقه ای یعنی چه توضیح دهید؟ یک نمونه از بازرگانی منطقه ای مثال بزنید و بنویسید شامل چه کشورهایی است؟ انواع واحد های بازرگانی بر حسب نوع مالکیت آنها به چند گروه عمده تقسیم می شوند نام ببرید؟ واحد های بازرگانی خصوصی را توضیح داده و انواع آن را نام ببرید؟ دو مورد از امتیازهای واحد های بازرگانی انفرادی را بنویسید؟ دو مورد از محدودیت های واحد های بازرگانی انفرادی را بنویسید؟ شرکت های بازرگانی غیر سهامی را تعریف کرده و انواع آن را نام ببرید؟ دو مورد از ویژگی های شرکت های غیر سهامی را بنویسید؟ اصطلاح های (کار آفرینان / شرکت های شخصیتی / شرکت های سرمایه ای / شرکت های کمیتی / مالکیت مشاع) را بطور مختصر تعریف کنید؟ دو مورد از امتیازات شرکت های بازرگانی غیر سهامی را بنویسید؟ دو مورد از محدودیت های شرکت های بازرگانی غیر سهامی را بنویسید؟ شرکت های بازرگانی غیر سهامی را تعریف کرده و انواع آن را نام ببرید؟ شرکت های سهامی عام را تعریف کنید؟ شرکت سهامی خاص را تعریف کنید؟ دو مورد از مزایای شرکت های سهامی را بنویسید؟ در واحد های بازرگانی دولتی اعمال دولت را به چند گروه می توان تقسیم کرد نام برده و هر کدام را به طور مختصر توضیح دهید؟ شرکت

های تعاونی را تعریف کرده و انواع آن را نام ببرید؟ تجارت الکترونیک چیست و یک نمونه از آن را بنویسید؟ در ارتباط با مقایسه تجارت الکترونیک و تجارت کاغذی فقط دو مورد را بنویسید؟ دو دلیل برای ضرورت روی آوردن شرکت‌ها به تجارت الکترونیک را بنویسید؟ دو مورد از مشکلات استقرار تجارت الکترونیک در ایران را بنویسید؟ تعریف نقطه تجاری (TP): براساس تعریف ارائه شده توسط سازمان ملل متحد (Un)، نقطه تجاری مرکزی است که دارای سه ویژگی زیر می باشد: ۱- مرکز اطلاعات تجاری باشد. ۲- مرکز تسهیلات تجاری باشد. ۳- مرکزی باشد که بتواند ارتباط خود را از طریق شبکه های رایانه ای به شبکه نقاط تجاری جهانی (GTPNET) برقرار سازد. بنابراین: الف- نقاط تجاری مراکز اطلاعات تجاری هستند که شامل اطلاعاتی درخصوص فرصتهای تجاری، مشتریان و عرضه کنندگان بالقوه و قوانین و مقررات تجاری می باشند. ب- نقاط تجاری مراکز تسهیلات تجاری هستند که در آن ارگانهای مرتبط با تجارت و مبادلات خارجی (مانند گمرک، بانک، اتاق بازرگانی، شرکت های حمل و نقل و بیمه و ...) دور هم جمع می شوند تا از این طریق خدمات مورد نیاز را عرضه نمایند. ج- تمام نقاط تجاری در سراسر جهان در یک شبکه جهانی الکترونیکی (GTPNET) به یکدیگر مرتبط می باشند و مجهز به ابزارهای ارتباطی هستند تا از این طریق بتوانند بنگاههای کوچک و متوسط را در تجارت الکترونیکی به یکدیگر ارتباط دهند. خدمات قابل ارائه در نقاط تجاری: خدمات قابل ارائه در نقاط تجاری کشورها عبارتند از: ۱- اطلاعات تجاری کشور شامل آمار، قوانین و مقررات تجاری ۲- اطلاعات مربوط به فعالیتهای تجاری آن کشور و سازمانها و تشکیلات مرتبط با آن از قبیل بانک ها، شرکتهای بیمه، اتاق بازرگانی و تشکل های صادراتی و ... ۳- اطلاعات مربوط به شرکای تجاری بالقوه در کشور ۴- اطلاعات مربوط به فرصتهای تجاری ۵- ارائه خدمات مشاوره ای در زمینه مبادلات بین المللی. مزایای نقاط تجاری: ۱- کاهش هزینه های بازرگانی و مبادلات تجاری ۲- حذف تشریفات و بوروکراسی های زاید اداری ۳- استفاده از فرصت های تجاری روز و جذب سرمایه گذاری و امکان آشنایی سرمایه گذاران خارجی با تولیدکنندگان و سرمایه گذاران داخلی ۴- حذف انحصار اطلاعات و شفاف گردیدن اطلاعات تجاری ۵- حذف تجارت انحصاری و امکان دسترسی عموم بازرگانان به اطلاعات مورد نیاز ۶- افزایش دقت و سرعت در مبادلات اطلاعات بازرگانی منابع تغذیه نقاط تجاری: منابع تغذیه نقاط تجاری، ادارات و سازمانهای دولتی نظیر گمرکات و شرکتهای و همچنین سازمانهای غیردولتی هستند که در امر اطلاع رسانی فعالیت دارند. شبکه نقطه تجاری بوسیله ایجاد بانکهای اطلاعاتی وسیع و فراگیر در سطح جهان، اطلاعات مورد نیاز درخواست کنندگان را تامین می کنند. این اطلاعات شامل اطلاعات شرکتهای، سازمانها، وزارتخانه ها، تولیدات، معاملات، تبلیغات و مزایده و مناقصه های روز در سراسر جهان می باشد که در اختیار بازارهای داخلی و خارجی قرار می گیرند. کاربران نقاط تجاری کاربران نقاط تجاری، کاربران عضو در سراسر جهان هستند. کاربران داخلی و خارجی که بتوانند به عضویت این شبکه در آیند از سطوح مختلف دسترسی به اطلاعات برخوردار می شوند چه به صورت حضوری و چه بصورت غیرحضوری نیاز کاربران با فراهم آمدن امکانات فرصتهای تجاری (ETO) در سایتهای مختلف تجاری خارجی و داخلی تامین می گردد به نحوی که کاربران می توانند به سرعت و با هزینه های کم از این فرصتهای تجاری بهره مند شده و عرضه کنند و تقاضاکننده به یکدیگر مرتبط می شوند. بطور کلی یک کاربر تجاری در صورت نیاز به واردات و صادرات باید چرخه زیر را در شبکه نقطه تجاری انجام دهد: بازاریابی کالای مورد نظر با اخذ اطلاعات لازم شامل قیمت کالا، رقبای جهانی، بازارهای هدف و ... از طریق سیستم مکانیزه اطلاع رسانی صورت می پذیرد و تماس با خریداران بالقوه جهانی از طریق سیستم خدمات تسهیلات اطلاعاتی که اطلاعات مورد نیاز را در اختیار قرار می دهد انجام می شود. این عمل تا پایان کار ادامه می یابد یعنی همواره فعالان اقتصادی امکان دسترسی به اطلاعات را داشته و مراحل صادرات و واردات به شکل بهینه صورت می پذیرد. آشنایی با مرکز نقطه تجاری ایران (IRTPNET): فاز اول نقطه تجاری ایران در راستای اجرای تبصره ۲۶ برنامه دوم توسعه در سال ۱۳۷۶ توسط وزارت بازرگانی و در محل موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ایجاد گردید و در فاز دوم تجارت زیر یک سقف به اجرا درخواهد

آمد و در این مرحله دست اندرکاران تجارت می‌توانند با استفاده از مرکز تجارت جهانی تهران با مرکز بین‌المللی تجارتی ارتباط برقرار کنند و در فاز سوم نیز بازرگانان می‌توانند کلیه اموری را که در چرخه تجارتی برای داد و ستد کالا و خدمات لازم است از طریق ارتباط رایانه‌ای از محل دفتر کار خود انجام دهند. هم‌اکنون خدمات ارائه شده توسط شبکه نقطه تجارتی ایران، خدمات اطلاع‌رسانی است که شامل اطلاعات زیر می‌باشد: ۱- اطلاعات قوانین و مقررات بازرگانی و بخشنامه‌های صادرات و واردات ۲- امکان دریافت سفارش که در این بخش خریداران می‌توانند سفارش خرید خود را به کارخانه تولیدکننده بصورت اتوماتیک و از طریق شبکه ارسال دارند. ۳- اخبار و آگهی‌های بازرگانی- اقتصادی ۴- ارسال و دریافت اطلاعات فرصت‌های تجاری (E-TO) ۵- اطلاعات فرهنگی و گردشگری ۶- معرفی اعضای مرکز ملی شماره‌گذاری کالا و خدمات ایران (EAN IRAN) ۷- امکان عرضه کاتالوگ الکترونیکی محصولات توسط تولیدکنندگان شامل کاتالوگ تبلیغی محصولات فایل‌های متنی و گرافیکی و صوتی، فیلم و ... ۸- اطلاعات مربوط به صادرکنندگان و واردکنندگان کشور ۹- اطلاعات و مشخصات شرکتهای تولیدی و صنعتی ایران که منبع این اطلاعات وزارت صنایع می‌باشد. ۱۰- کتاب ایران شریک تجاری شما که به زبان انگلیسی می‌باشد. ۱۱- اطلاع‌رسانی در مورد اجلاسهای بین‌المللی ۱۲- سایر مسائل اقتصادی - بازرگانی ایران و جهان وسایل موردنیاز برای استفاده از نقطه تجارتی ایران یک دستگاه رایانه شخصی، یک دستگاه مودم، یک خط تلفن و یک نرم‌افزار ارتباطی است که بتواند به شبکه WEB نقطه تجارتی ایران متصل شود. (مثل internet explorer) اقدامات سازمان بازرگانی فارس در ایجاد نقطه تجارتی و شبکه جامع اطلاع‌رسانی بازرگانی در استان ۱- آماده نمودن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و فضای موردنیاز در محل سازمان ۲- معرفی رابط به شرکت خدمات انفورماتیک راهبر (مجری طرح) جهت هماهنگی لازم ۳- شرکت کارشناسان سازمان در دوره‌های آموزشی مربوطه در تهران ۴- ایجاد سایت اطلاع‌رسانی سازمان در شبکه جهانی اینترنت به آدرس www.Farscommerce.com ۵- جمع‌آوری اطلاعات و آمار بازرگانی استان ۶- دعوت از مسئولین ذیربط جهت افتتاح مرکز مزبور در استان فارس ۷- پیگیری جهت گسترش طرح در سایر نقاط استان (ادارات بازرگانی شهرستانهای تابعه). منبع: http://www.jobportal.ir/s3/Default.aspx?ID=9_3_617_3_115

انبارداری

warehouse... هدف از تشکیل و ایجاد انبارها مهدی یاراحمدی خراسانی ۱-۱- مقدمه: هدف از تشکیل و ایجاد انبارها، چه در سازمانهای دولتی و چه در بخش خصوصی تأمین و نگهداری کالاهای مورد نیاز سازمان است و انبارداری به کلیه فعالیتهای مربوط به تهیه و نگهداری و سپس تحویل مواد و اقلام مورد نیاز سازمان در زمان مناسب اطلاق می‌شود. وظایف انبارها در سازمان را می‌توان در سه بخش زیر خلاصه کرد: الف برنامه‌ریزی و مراقبت جهت حفظ مقدار موجودی هر یک از اقلام کالاهای مورد نیاز سازمان در حد مطلوب خود. ب همکاری و مساعدت در خرید و تأمین و تهیه کالاها و کنترل و دریافت کالاهای خریداری شده ج نگهداری کالا در انبار به نحو صحیح و تسریع در امر تحویل با رعایت مقررات و دستورالعملهای سازمان انبارها را از دو جهت می‌توان مورد بررسی قرارداد، یکی از لحاظ فیزیکی نظیر محل انبار، نوع قفسه‌بندی‌ها، محل کالاها در انبار، نور، ایمنی و وسایل حفاظت کالاها و وسایل حمل و نقل و ... و دیگری سیستم اطلاعات انبار که به طرح و گردش فرمها بنحوی که اطلاعات به بخشهای مختلف سازمان به موقع و به مقدار لازم برسد و به کنترل‌های لازم در رابطه با کالاها می‌پردازد. منظور از سیستم اطلاعاتی انبار، ایجاد روشی نظام‌مند و منطقی برای اجرای عملیات مربوط به کالاهای موجود در انبار و همچنین اعمال کنترل‌های لازم روی مراحل مختلف این عملیات می‌باشد. انبار بنا به نیاز همه بخشها، عموماً با تمام واحدها و کارکنان آن در تماس و رابطه است این رابطه و تماس چه در مورد تحویل دادن و گرفتن اجناس و چه در مورد نگهداری حسابها و مبادله اسناد و مدارک آنها، باید بر ضوابط

مستدل و مجاز و رسمی مبتنی باشد نه مناسبات شخصی و دوستانه چرا که اینگونه روابط موجبات کندی کار و بروز اشتباهات را فراهم می‌سازد. بدیهی است در روابط متقابل رفتارهای دوستانه صرفنظر از دستورالعملها، سبب تسریع کارها خواهد بود ولی نباید باعث ابهام در حسابها و مدارک و اسناد باشد. در طراحی سیستم اطلاعات انبار بایستی توجه نمود که آیا از قبل سیستمی وجود دارد یا خیر، در صورت وجود سیستم شناخت سیستم و نقاط قوت و ضعف آن جزو مقدماتی ترین فعالیتها محسوب می‌شود. در این گزارش وضعیت موجود انبار مرکز به لحاظ جایگاه سازمانی و شرح وظایف نیروی انسانی موجود؛ نوع انبار؛ انواع موجودیهای آن و نحوه چیدمان سیستم کدگذاری کالاها؛ تجهیزات موجود؛ گردش اطلاعات و فرمهای مربوطه ... تشریح گردیده و کاستیها و محدودیتهای آن تبیین می‌گردد. بدیهی است شناخت وضعیت موجود مبنای طراحی سیستم مطلوب مرکز قرار خواهد گرفت که در گزارشهای آتی به آن خواهیم پرداخت ۱- ۲- وضعیت موجود سیستم انبار در مرکز: وضعیت موجود سیستم انبار طی چند مرحله بازدید و مذاکره حضوری جداگانه با مسئول انبار، سرپرست تدارکات و رئیس امور اداری مالی و در ابعاد مختلف شناسایی شده و به شرح زیر تبیین می‌گردد. ۱- ۲- ۱- جایگاه سازمانی و شرح وظایف در ساختار سازمانی مصوب مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران فعالیتها مربوط به انبار در یک پست سازمانی با عنوان انباردار و زیر مجموعه اداره امور اداری و مالی خلاصه می‌گردد. هیچگونه شرح وظیفه‌ای از انبار، انباردار و یا مسئول انبار تدوین نگردیده و یا در دسترس مشاهده نمی‌شود و شرح وظایف انباردار بر اساس انتظاراتی که بطور معمول و یا موردی وجود داشته توسط وی درک گردیده است ۱- ۲- ۲- نیروی انسانی موجود: در حال حاضر یک نفر با تحصیلات دیپلم و بطور قراردادی متصدی فعالیتها انبار می‌باشد و لازم است آموزشهای لازم در خصوص انبارداری و حسابداری انبار را طی کند. لازم به ذکر است علی‌رغم وجود دو پست حسابدار در کنار یک پست کارشناس مسئول امور مالی و یک پست حسابدار و امین اموال در اداره امور اداری و مالی فعالیت حسابداری انبار بدون متصدی است و از انباردار انتظار می‌رود. ۱- ۲- ۳- نوع انبار: انبار مرکز به لحاظ فرم ساختمانی جزو انبارهای پوشیده محسوب می‌شود، ولی به لحاظ موقعیت فیزیکی و شرایط محیطی همچون نور، رطوبت گردوغبار، نظافت رفت و آمد و ایمنی شرایط مناسبی ندارد. ۱- ۲- ۴- کالاهای موجود در انبار و نحوه چیدمان آنها: ترتیب عمده کالاهای موجود در انبار را ملزومات اداری تشکیل می‌دهد که شامل ملزومات الکتریکی همچون کلید، لامپ مهتابی .. و ملزومات رایانه شخصی و لوازم التحریر و مواد خوراکی و بهداشتی می‌باشد. کلیه این ملزومات در دو بخش مصرفی و غیرمصرفی تقسیم بندی می‌شوند. چیدمان اجناس موجود در انبار، خاصی نداشته و بر اساس فضای موجود، کلیه اقلام جایابی شده‌اند. ۱- ۲- ۵- سیستم کدگذاری کالاهای انبار: علی‌رغم وجود یک سیستم کدگذاری (طراحی شده توسط مشاور) که برای هر کالای ورودی به انبار، کدی مرکب از ۵ رقم می‌گیرد، کلیه کالاها بدون کد در انبار نگهداری شده و کد کالا در هیچ‌یک از فرمهای گردش اطلاعات انبار ثبت نمی‌شود. لازم به ذکر است کارت انبار کالاهای انبار در چهار دسته برقی خوراکی بهداشتی لوازم التحریر، و لوازم کامپیوتر در کاردکس مربوطه تفکیک گردیده و به این شکل تا حدودی کار جستجوی کارت سوابق کالا را تسهیل می‌کند. (کد ۵ رقمی ذکر شده نشان‌دهنده مصرفی یا غیرمصرفی بودن کالا، گروه کالا و نوع کالا در هر گروه است. ۱- ۲- ۶- تجهیزات موجود در انبار: بجز چند قفسه انبار، هیچ گونه تجهیزات خاص انبارداری همچون پالت نردبان دوپایه تهویه مناسب و نیز علائم هشدار دهنده و ایمنی و ملزومات مناسب جهت رفع خطر آتش سوزی بچشم نمی‌خورد. همچنین به جهت عدم مکانیزه بودن سیستم اطلاعات انبار، رایانه‌ای در انبار موجود نیست ۱- ۲- ۷- فرایند درخواست کالا- از انبار و تحویل آن بطور کلی فرایند درخواست کالا- تا تحویل آن طی مراحل زیر انجام می‌شود: ۱. درخواست کالا در ۳ نسخه توسط واحد درخواست کننده تنظیم می‌شود. ۲. پس از تأیید مسئول واحد درخواست کننده درخواست کالا به تأیید رئیس امور اداری و مالی رسیده و به انبار ارسال می‌شود (کالاهایی که سرمایه‌ای نبوده و زیر ۵۰۰۰ ریال می‌باشد، توسط واحد تأیید می‌شود و تأیید رئیس امور اداری و مالی نیاز نیست. ۳. در صورت وجود کالا- در انبار، انباردار کالای درخواستی را به

نماینده واحد تحویل می‌دهد. ۴. یک نسخه از فرم درخواست کالا به حسابداری ارسال می‌گردد و یک نسخه آن در انبار در زونکن مربوطه به واحد متقاضی بایگانی می‌شود. ۵. اطلاعات مربوط به ورود و خروج کالا- از انبار در کارت انبار و دفتر سیاهه انبار (فرم شماره ۱۵) توسط انباردار ثبت می‌گردد. ۶. در صورت عدم وجود کالای درخواستی در انبار، انباردار موظف به صدور فرم درخواست خرید گردیده و فرم را برای کارپرداز ارسال می‌کند. ۷. گردش خرید کالا طی گردیده و کالای خریداری شده همراه با فاکتور جهت صدور قبض انبار تحویل انبار می‌گردد. ۸. انباردار اقدام به صدور قبض انبار در ۳ نسخه کرده و ضمن ممهور کردن قبض انبار به مهر انبار، ۲ نسخه اول آن را به کارپرداز جهت تکمیل مستندات اداری تحویل می‌دهد و یک نسخه را در انبار بایگانی می‌کند (در صورتیکه کالای خریداری شده جزء اموال باشد، هر ۳ نسخه به کارپرداز تحویل می‌شود و یک نسخه اضافی برای انبار تکمیل می‌گردد). ۱- ۲- ۸- فرمهای مورد استفاده در سیستم فعلی انبار مرکز: گردش کارها و عملیات مربوط به سیستم انبار مرکز، در قالب ۷ فرم با عناوین زیر انجام می‌شود: ۱. درخواست کالا از انبار ۲. قبض انبار ۳. درخواست خرید ۴. کارت انبار ۵. فرم برگشت کالا از واحدها به انبار ۶. دفتر سیاهه اموال ۷. دفتر سیاهه کتاب ۱- ۲- ۹- برنامه ریزی تأمین کالا: در حال حاضر برنامه ریزی خاصی در تأمین کالاهای مورد نیاز انبار صورت نمی‌گیرد. به بیان دیگر هیچ یک از کالاهای انبار نقطه سفارش مشخص نداشته و طبق برنامه از پیش تعیین شده با درخواست انباردار تهیه و تأمین نمی‌شوند. البته در بعضی موارد خاص همچون تأمین اقلام مصرفی خوراکی مثل قند، تأمین بطور عمده و در مقاطع مشخصی از سال انجام می‌شود. ۱- ۲- ۱۰- انبار گردانی انبار گردانی در مرکز هر ساله توسط تیمی مرکب از امین اموال مسئول متصدی انبار، و رئیس اموراداری و مالی جهت کسب اطمینان از صحت عملیات موجودی انبارها و جهت کشف و اصلاح تفاوت‌های موجود میان مقدار واقعی موجودی و مانده کارتهای انبار انجام می‌شود. ۱- ۳- کاستیها و محدودیتهای سیستم اطلاعات انبار در مرکز: در ادامه به نقائص و مشکلاتی که در حال حاضر نسبت به وجود یک سیستم اطلاعات انبار مطلوب و کارا پیش روی مرکز است می‌پردازیم - شرح وظایف انبار و انباردار و چگونگی ارتباط آن با سایر واحدها همچون تدارکات و حسابداری مدون نیست - انباردار آموزشهای لازم در خصوص انبارداری، حسابداری انبار و گزارشدهی انبار را طی نکرده است - انبار فاقد کاردکس مناسب است - کالاهای انبار کدگذاری نشده است - جایابی کالاها در انبار مبتنی بر نظم خاصی نیست - عدم وجود فهرستی از کالاهای موجود در انبار. - انواع کالاهایی که باید و یا می‌توانند در انبار نگهداری شوند مشخص و مدون نیست - کارت حسابداری انبار در محل انبار و توسط خود انباردار مورد استفاده در حد کارت انبار دارد. - عدم صدور حواله انبار که خود می‌تواند مبنای ثبت کارت حسابداری انبار بوده و در تعیین بهای تمام شده فعالیتها نقش بسزایی ایفا نماید. - گردش کارهای مربوط به انبار، از درخواست کالا- گرفته تا مرحله تأمین آن و یا موارد دیگر همچون درخواست خرید و یا برگشت کالا- به انبار و یا مراحل انبار گردانی و... مدون نیست - وجود گردش کارهای غیر ضروری و یا تکراری در فرایند درخواست کالا از انبار همچون ارائه درخواست خرید به تدارکات و هماهنگی تدارکات با انبار. - نقطه سفارش برای هیچ یک از کالاهای موجود در انبار پیش‌بینی نشده است - حداقل موجودی و یا حداکثر موجودی مجاز کالاهای موجود در انبار مشخص نیست - عدم وجود برنامه ریزی در خرید اقلام مورد نیاز مرکز که موجبات خریدهای مکرر و یا خرید بیش از نیاز و ایجاد سرمایه را کد را فراهم می‌سازد. - گزارشهای برنامه ریزی شده جهت ارائه به مسئولان یا سایر واحدها برای انبار پیش‌بینی نشده است - فرمهای مورد استفاده در سیستم اطلاعات انبار، کیفیت و کارائی لازم را ندارد. - هیچ یک از فرمهای مورد استفاده در سیستم اطلاعات انبار شماره سریال ندارد. - از فرمها در چند رنگ که موجبات تسهیل در انجام کار می‌گردند استفاده نمی‌شود. - فرمهای درخواست کالا- با شمارههای مشابه برای واحدهای متقاضی کالا، امکان اشتباه در بایگانی سوابق و تحلیلهای مالی را فراهم می‌سازد. (تنها نکته متمایزکننده فرمها در حال حاضر، جدا بودن زونکن مربوط به هر واحد است. - عدم قیمت گذاری کالاهای صادره از انبار به واحدها بر مبنای قیمت گذاری مشخص - عدم تحلیل کارت حسابداری انبار به

جهت شناسایی ارقام کم گردش و راکد. - عدم شناسایی دوره گردش موجودیها. - عدم اطلاع مسئولین از آمار و اطلاعات موجودیهای انبار به علت عدم وجود سیستم پویای تعیین موجودیها. - مشخص نبودن تکلیف کالاهای معیوب برگشتی به انبار. - ارزش کالاهای موجود در انبار را بجز در مواقع انبار گردانی نمی توان انتظار داشت - عدم امکان محاسبه جمع ارزش کالاهای مصرفی و غیر مصرفی که متعلق به پروژه خاصی بوده به عنوان بخشی از فعالیت‌های حسابداری قیمت تمام شده - انبار گردانی انبار در مرکز رویه مدونی ندارد. - اتلاف وقت به هنگام انبار گردانی به علت نامنظم بودن انبار. - اتکاء سیستم به افراد معین بجای اتکاء به نظامی مشخص - عدم وجود یک سیستم ردیابی و کنترل موجودیهای انبار. - نظارت لازم بر صحت انجام عملیات ثبت انبار صورت نمی گیرد. - فردی به عنوان حسابرس داخلی و یا حسابرس انبار وجود ندارد. - عدم وجود فضای مناسب برای انبار. ۱- ۴ - برخی الزامات قانونی در محاسبات عمومی اموال دولتی در این بخش به برخی الزامات قانونی استخراج شده از فصل پنجم قانون محاسبات عمومی اموال دولتی در خصوص اموال منقول اموالی که نقل آن از محلی به محل دیگر بدون اینکه لطمه‌ای به آن وارد آید امکان پذیر باشد) می پردازیم لازم به ذکر است در یک دسته بندی کلی اموال منقول به دو نوع اموال مصرفی و اموال غیر مصرفی تقسیم می شوند. همچنین اموالی که به علت کمی قیمت ارزش نگهداری حساب اموالی ندارد مانند لوازم یدکی در ردیف اموال «در حکم مصرفی محسوب می شود. طبق قانون محاسبات عمومی کشور، محل نگهداری اسناد اموال دولتی اداره کل اموال دولتی وزارت امورات اقتصادی و دارایی می باشد. ماده ۱۰۶ - مسئولیت و حفظ و حراست و نگهداری حساب اموال منقول دولتی در اختیار وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی با وزارتخانه یا مؤسسه دولتی استفاده کننده و نظارت و تمرکز حساب اموال مزبور با وزارت امور اقتصادی و دارایی می باشد. در اجرای این ماده وزارت امور اقتصادی و دارایی مجاز است در مواردی که لازم تشخیص دهد به حساب و موجودی اموال وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی به طرق مقتضی رسیدگی نماید و دستگاه‌های مزبور مکلف به همکاری و ایجاد تسهیلات لازم در این زمینه خواهند بود و در هر حال رسیدگی و نظارت وزارت امور اقتصادی و دارایی رافع مسئولیت دستگاه‌های مربوط نخواهد بود. ماده ۱۰۷ - انتقال بلاعوض اموال منقول دولت از یک وزارتخانه یا مؤسسه دولتی دیگر در صورتیکه امکان پذیر خواهد بود که علاوه بر موافقت وزارتخانه یا مؤسسه‌ای که مال رادر اختیار دارد موافقت وزارت امور اقتصادی و دارایی قبلاً تحصیل شده باشد. ماده ۱۱۰ - وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی می توانند اموال منقول خود را به طور امانی در اختیار سایر وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و شرکتهای دولتی و نهادهای عمومی غیر دولتی قرار دهند. در این صورت وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی تحویل گیرنده بدون این که حق تصرفات مالکانه نسبت به اموال امانی مذکور داشته باشند مسئول حفظ و حراست و نگهداری حساب این اموال خواهند بود و باید فهرست اموال مزبور را به وزارت امور اقتصادی و دارایی ارسال و عین اموال را پس از رفع نیاز به وزارتخانه‌ها یا مؤسسه دولتی و یا شرکت دولتی ذیربط اعاده و مراتب را به وزارت امور اقتصادی و دارایی اطلاع دهند. ماده ۱۱۲ - فروش اموال منقول وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی که اسقاط شده و یا مازاد بر نیاز تشخیص داده شود و مورد نیاز سایر وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی نباشد، با اطلاع قبلی وزارت امور اقتصادی و دارایی و اجازه بالاترین مقام دستگاه اجرای ذیربط با رعایت مقررات مربوط به معاملات دولتی مجاز می باشد. وجوه حاصل از فروش این قبیل اموال باید به حساب درآمد عمومی واریز شود. مراجع ۱. امیرشاهی منوچهر. اصول کارپردازی و انبارداری در سازمانهای دولتی و مؤسسات تولیدی تهران انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۲. یاراحمدی، احمد، اصول انبارداری، جزوه دانشگاهی { "title="۱۳۳" id="begin" = " برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید } " Data Warehousing Cycle TM Typically neglected and given " only lip service, data quality plays a critical part in successful implementation of a business intelligence and data warehousing solution. Knowledge of the company's

operational systems is often assumed and is predictably very unreliable. Expert users and application developers are always very surprised when confronted with the findings of the data discovery efforts. Data rarely complies with the supposed business rules of the organization. A complete Data Warehousing Cycle TM, as defined by EntrePro, contains the phases of: Learning, in which both the business and the data warehousing solution implementers are gaining insight into the operational systems and data, Requesting, during which the business prepares detailed requirements for the data warehouse and data marts, Building, in which the data warehouse is built, and Using, during which the business users and system administrators provide usability and performance feedback to the warehouse developers. Traditional data warehousing process lacks the learning phase, and often starts towards the end of the requesting phase, meaning that the requirements are not well thought out, are put together in haste and without understanding its sources. In addition, the using phase does not provide a sufficient or meaningful feedback to the warehouse developers, resulting in aggravation of the original data quality/data consolidation problems. EntrePro makes sure that during the learning phase of the Data Warehousing Cycle TM, the lack of data knowledge is overcome in order to properly define the requirements for the data warehouse in the requesting phase. The building phase requires careful implementation of several critical components of the system, including robust meta data, normalized consolidated data warehouse and de-normalized data marts. Finally, properly set up system monitoring components and customer satisfaction reviews allow the using phase to provide important feedback to the data warehousing solution developers. This phase enables the business to improve the decision support environment and to consider the next set of source systems for integration into the data warehouse. All of the above phases are done with the members of the business community, as well as the technology community. EntrePro realizes that this is a critical step in understanding the business needs, not only during the requirements phase, but throughout the entire Data Warehousing Cycle TM. {endslide

طرح کسب و کار

Business Plan Business Plan... متنی است که همانند یک نقشه راه کارآفرین را آماده میکند مهدی یاراحمدی خراسانی
مقدمه : سالیان قبل مدیران کسب و کارهای گوناگون می کوشیده اند با بهره گیری از تکنیکهایی مانند مدیریت کیفیت جامع
پیامدهای ناشی از تغییر در فرآیند کسب و کار خود را مهار کنند. روشهایی مانند مدیریت کیفیت جامع به مدیران امکان می دهد با

روشهای علمی ریسک ناشی از تغییرات را به حداقل برسانند و نوعی مدیریت تدریجی روند کسب و کار را به اجرا بگذارند. اما پیشرفتهای اخیر که در اقتصاد دنیا به وقوع پیوسته الزامات تازه‌ای را با خود با خود به حوزه کسب و کار آورده است. در شرایط جدید اقتصادی لازم است شرکتها و سازمانهای مختلف از چابکی سرعت و انعطاف پذیری بیشتری برای پذیرش تغییراتی که اجتناب ناپذیر است برخوردار باشند. از این رو بسیاری از مدیران مایلند بدانند چگونه می‌توان در کوتاهترین زمان بیشترین تغییرات را در فرآیند کسب و کار اعمال کرد و همزمان ریسک ناشی از ایجاد تغییرات را به حداقل رساند. گاهی اوقات این تغییرات ضروری است زیرا بدون آن کسب و کار به شدت افت می‌کند و قابل رقابت با سایر بازیگران صحنه اقتصاد نخواهد بود. در عین حال اگر تغییرات مورد بحث با هوشمندی صورت نگیرد خطرات زیادی برای کسب و کار ایجاد خواهد کرد که ممکن است فلسفه همه این اقدامات را زیر سوال ببرد. طرح کسب و کار: طرح فعالیت اقتصادی Business Plan متنی است که همانند یک نقشه راه کارآفرین را آماده میکند تا تمام عوامل داخلی و خارجی درگیر در آغاز یک کسب و کار یا فعالیت کارآفرینانه نوپا را در نظر بگیرد. برای ارائه ایده اولیه، مشورت و استفاده از نظرات دیگران معمولاً یک صفحه اولیه (One Page BP) نوشته می‌شود. در ادامه نگاهی کوتاه بر سر فصلهای BP یک صفحه‌ای خواهیم داشت. معیارهای داوری: ۱) مشخصات کلی طرح (Cover Page) - عنوان طرح - نام طراح / مسئول اصلی تیم طراحان - وضعیت کسب و کار نو و بدیع (مشابه داخلی یا خارجی) بومی شده طرحهای خارجی میزان سرمایه مورد نیاز برای انجام طرح (۲) فهرست مطالب (Table Of Contents) - قسمتهای ۱ و ۲ به همراه رعایت نظم ظاهر طرح (۳) تشریح مدیریتی (Executive Summary) - این بخش چکیده‌ای است از تمام بخشهای طرح که بصورت خلاصه ارائه می‌شود. (۴) تشریح کسب و کار (Business Description) - توصیف محصول / خدمت شامل: ایده نوآوری، پتانسیل‌ها و فرصت‌های ایجاد کسب و کار، قابلیت تجاری شدن - اندازه کسب و کار - تجهیزات اداری و پرسنل مورد نیاز (۵) تحلیل بازار (Market Analysis) - تحلیل صنعت (آینده این کسب و کار، رقبای این کسب و کار) - مطالعه و تحقیق بازار (بخش بندی بازار، پتانسیل بازار، نوع مشتری) - برنامه ریزی بازار (استراتژی قیمت گذاری، استراتژیهای توزیع و تبلیغات، آینده محصول (۶) ارزیابی ریسک (Risk Evaluation) - نقاط ضعف کسب و کار - ارزیابی ریسک در ارتباط با تکنولوژی و شرایط جدید (۷) ساختار / برنامه سازمانی (Organization Plan/Chart) - شکل مالکیت (نوع شرکت، نحوه و میزان سرمایه گذاری شرکاء) - معرفی شرکاء تیم کاری و حوزه اختیارات - پیشینه مدیریتی و مسئولیت اعضا (۸) برنامه اجرایی (Implementation Plan) - فرایند تولید محصول / ارائه خدمات - محل اجراء - تجهیزات و ماشین آلات مورد نیاز - تامین کنندگان مواد اولیه (۹) برنامه ریزی مالی (Financial Plan) - پیش بینی حساب سود و زیان - پیش بینی تراز نامه - پیش بینی جریان نقدینگی - تحلیل نقطه سر به سر - منابع تامین و کاربرد سرمایه (۱۰) سایر اطلاعات و ضمائ (Appendix) - داده‌های بازار - لیست قیمتها - مستندات - بروشورها - تصاویر یا نقشه‌های نمونه محصول / خدمت تعریف طراحی فرآیندهای کسب و کار: جیمز شرت و داون پورت در سال ۱۹۹۰ طی مقاله‌ای ایده طراحی فرآیندهای کسب و کار را با چنین تعریفی ارائه کردند: "آنالیز و طراحی چرخه‌ها و فرآیندهای جدید سازمانی." طراحی فرآیندهای کسب و کار یعنی آنالیز دقیق و حساس جدی کسب و کار و طراحی فرآیندهای موجود به منظور دستیابی به بهبود قابل ملاحظه در راندمان کسب و کار. در مدیریت کیفیت جامع روند بهبود و اصلاح بیشتر متکی بر کنترل آماری وضعیت کسب و کار است در حالی که روند نوآوری و تحول در طراحی فرآیندهای کسب و کار بیشتر متکی بر نقش فناوری اطلاعات است. پای فناوری اطلاعات از همینجا به بحث مدیریت تغییر در فرآیند کسب و کار باز می‌شود. در متدولوژی طراحی فرآیندهای کسب و کار صورت مساله عبارت است از ایجاد تغییرات سریع که ابزار این تغییرات فناوری اطلاعات است. گاهی اوقات خود این تغییرات برای ایجاد سازگاری با محیطی است که ابزارها و سیستمهای مبتنی بر فناوری اطلاعات پدید می‌آورند و گاهی نیز از فناوری اطلاعات برای پیاده سازی تغییر در فرآیند

کسب و کار استفاده می‌شود. ایجاد تحول به کمک فناوری اطلاعات: کارشناسان مدیریت و نظریه پردازان طراحی فرآیندهای کسب و کار جنبه‌های مختلفی از به کار گیری فناوری اطلاعات را به منظور دنبال کردن ایده مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار مطرح می‌کنند. به اعتقاد بسیاری از نظریه پردازان فناوری اطلاعات محرک و جریان ساز اصلی تحول روند کسب و کار و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار شناخته می‌شود. حوزه‌هایی که فناوری اطلاعات می‌تواند در مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار موثر باشد عبارتند از: * تغییرات گستره جغرافیایی کسب و کار * خودکار سازی عملیات جاری سازمان * تحلیل وضعیت کسب و کار * روان کردن گردش اطلاعات درون سازمان * توالی و نظم امور جاری * انجام معاملات * مدیریت دانش * پیگیری و ثبت عملیات به هر حال چه از فناوری اطلاعات برای تحقق مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار استفاده کنیم و چه مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار را به عنوان راهکاری برای ایجاد سازگاری محیط کسب و کار با تغییرات سریع فناوری اطلاعات در نظر بگیریم نتیجه عملی عبارت خواهد بود از الکترونیکی کردن هر چه بیشتر امور. در حال حاضر دو کاندیدای اصلی استفاده از راهکار مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در ارتباط با فناوری اطلاعات " نشر اطلاعات روی وب " و " تجارت الکترونیکی " هستند. به طور کلی می‌توان گفت اغلب واژگان و مفاهیمی که با پسوند الکترونیکی آغاز می‌شود (مانند بانکداری الکترونیکی و ...) کاندیدای اصلی این بحث هستند. مراحل طراحی فرآیندهای کسب و کار: مراحل طراحی فرآیندهای کسب و کار را می‌توان در ۵ گام خلاصه کرد: گام اول: توسعه آرمان کسب و کار و اهداف فرآیند مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار با مطرح شدن یک آرمان مشخص در کسب و کار که اهداف خاصی از قبیل کاهش هزینه‌ها و سرعت بخشیدن به امور را در نظر دارد شروع می‌شود. گام دوم: مشخص کردن فرآیندهایی که باید از نو طراحی شوند. بیشتر شرکتها از رهیافت اثر گذاری شدید پیروی می‌کنند که روی تغییر آن دسته از فرآیندها که مهم تر از بقیه به نظر می‌رسد متمرکز می‌شوند. روش اصولی انجام این کار تهیه لیست فرآیندهای سازمان و اولویت بندی فرآیندهای مذکور است. گام سوم: به دست آوردن درک کامل از مختصات فرآیند کنونی و اندازه گیری دقیق آن این گام برای پرهیز از تکرار اشتباهات قبلی و فراهم آوردن یک زیربنای مناسب برای اصلاحات آینده انجام می‌شود. گام چهارم: تعیین اهرم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات برای انجام تغییرات آگاهی داشتن از تواناییهای بالقوه فناوری اطلاعات در ساماندهی یک فرآیند نه تنها می‌تواند روی چگونگی طراحی فرآیند جدید تاثیر گذار باشد بلکه اصولاً ممکن است بعضی از ابزارها و راهکارهای الکترونیکی جایگزین تمام یا بخشی از فرآیندهای قدیمی شوند. گام پنجم: طراحی و ساختن یک نمونه آزمایشی از فرآیند جدید طراحی و جایگزین کردن واقعی فرآیندهای کسب و کار نباید جزئی از مراحل مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار باشد. زیرا در حالی که این روش هنوز امتحان خود را پس نداده است موجب به خطر انداختن کسب و کار فعلی می‌شود. روش مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار باید به ساخت یک نمونه آزمایشی خاتمه یابد. نتیجه گیری: پیشرفتهای سریعی که در فناوری ایجاد شده است الزامات تازه‌ای را به حوزه طراحی کسب و کار آورده است که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت. در این شرایط سازمانها ناگزیر به استفاده از نظریه‌های جدیدی مانند طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار برای پذیرش سریع تغییرات اجتناب ناپذیر تکنولوژی می‌باشند. در طراحی فرآیندهای کسب و کار صورت مساله عبارت است از ایجاد تغییرات سریع که ابزار این تغییرات فناوری اطلاعات است. گاهی اوقات خود این تغییرات برای ایجاد سازگاری با محیطی است که ابزارها و سیستمهای مبتنی بر فناوری اطلاعات پدید می‌آورند و گاهی هم از فناوری اطلاعات برای پیاده سازی تغییر در فرآیند کسب و کار استفاده می‌شود. منابع و مراجع: ۱- دکتر اعرابی، سید محمد - ایزدی، داوود - مدیریت ارتباطات ۲- الینورتز - گوردون، توماس - آدامز، لیندا - بهترین باش ۳- موسوی، محمد، تشریح کسب و کار - انجمن علمی مدیریت بازرگانی ۴- متین، امین کرمی - ماهنامه مدیریتی تدبیر

The process of creating your business plan will have much to do with the future success of your business. Your business plan is your business's road map. Without it, who knows where you will end up? If your business plan is intended as an operational guide for you, then you'll need to include only the information that is pertinent to running your business at each stage of its growth. If, however, your business plan is going to be used to get funds from a bank, private investor, or venture capitalist, you'll need to create a polished document that answers all of your funder's potential questions. There are five key sections to a comprehensive business plan. They include the introduction, a section on the company, a section on marketing, a section on financials, and a section comprising appendices. Let's go through each section, one by one.

Introduction The introduction covers the basics. A cover, title page, summary, and table of contents are basic things that should be included in the introduction. The cover should be simple. It should contain the name of the business, obviously, but can also include a contact name and information. The title page should include the business name, contact person, and full mailing address, as well as telephone numbers, fax numbers

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به

محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است،

هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می‌دارد و با حجت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

