

کارآفرینی جلسه چهارم

شناسایی و ارزیابی فرصت های کارآفرینی

دکتر رجبی

- نقطه شروع یک فعالیت اقتصادی، **یک ایده خوب و مناسب** است. شما به عنوان یک کارآفرین نیازمند ایده هایی برای تولید محصول نو هستید و می توان گفت، این ایده ها برای راه اندازی موفق فعالیت کارآفرینانه شما ضروری اند.

- در این بخش ما با منابعی آشنا می شویم که به کمک آنها فرصت های کارآفرینانه را جستجو کنیم و ایده هایی برای فعالیت خود بیابیم. این منابع عبارتند از :
- پیش بینی نشده ها
- عدم تناسب
- نیاز فرایند
- ساختارهای صنعت و بازار
- تغییرات جمعیتی
- دگرگون شدن ادراکات و برداشت ها
- دانش جدید

پیش بینی نشده: پیش بینی نشده ها در برگیرنده
موفقیت های پیش بینی نشده، **شکست** پیش بینی
نشده و **وقایع بیرونی** پیش بینی نشده می باشند.

- الف) موفقیت پیش بینی نشده، گاه ممکن است شما در کسب
و کار خود به موفقیتی دست یابید که انتظار آن را نداشته
اید، به عنوان مثال، ممکن است فروشی بیش از آنچه مورد
انتظارتان بوده داشته باشید.

- در بیشتر موارد پیش بینی نشده اصلا به چشم نمی آید، هیچکس به آن توجه نمی کند و از همین رو هیچ کس از آن بهره برداری نمی کند.

- موفقیت پیش بینی نشده ما را به طرح این پرسش وامی دارد که برای انطباق موفقیت با کسب و کار، فناوری و بازار های جدید، چه تغییراتی برای تشکیلات موجود مناسب است.

- شما به هنگام برخورد با موفقیت پیش بینی نشده باید این سوالات را مطرح سازید:
- چه نکاتی در محاسبات، مورد توجه قرار نگرفته که احتمالاً ریشه این موفقیت بوده است.
- دلیل اصلی این موفقیت غیر منتظره چیست؟
- در صورت بهره برداری از موفقیت پیش بینی نشده چه نتیجه ای عاید ما خواهد شد؟
- این موفقیت ما را به چه سمتی هدایت می کند؟
- چه باید کرد تا موفقیت پیش بینی نشده به یک فرصت تبدیل شود؟
- چگونه می توانیم این موفقیت را ادامه دهیم.

- پس به موفقیت های خود توجه کنید و از آنها برای رسیدن به موفقیت های بیشتر بهره برداری کنید.

- (ب) شکست پیش بینی نشده: بر خلاف موفقیت ها نمی توانیم شکست ها را نپذیریم و کمتر اتفاق می افتد که از آنها غافل شویم. با این حال کمتر شکست ها را به چشم نشانه فرصت ها نگاه می کنیم.

- وقتی برنامه هایی که با دقت برنامه ریزی شده با دقت طراحی شده و با دقت اجرا شده شکست می خورند، این شکست حاکی از تغییری پنهان و نهفته و به تبع آن زمینه دستبازی به یک ایده و پیدایش بالقوه یک موفقیت است.

- (ج) وقایع بیرونی و پیش بینی نشده: تا قبل از دهه 1970 همه مهندسان IBM متفق القول بودند که آینده از آن کامپیوتر های Main Frame است و بدین ترتیب برنامه ریزی برای تولید Main Frame های قوی و با سرعت زیاد شروع شد.

- اما درست بر خلاف انتظار همگان، در حوالی سالهای 1975 و 1976 نوجوانان دو یازده ساله به بازیهای کامپیوتری توجه نشان دادند و سازندگان به فکر درست کردن کامپیوتر های کوچک و قابل حمل افتادند و اینگونه بود که PC تهیه شد.

- IBM بسیار سریع خود را با نیاز موجود تطبیق داد تعبیر
یکه اصلا انتظارش را نداشت. پس هرگاه در بیرون محیط
موسسه یا بنگاهی شرایط پیش بینی نشده ای ایجاد شود،
بهره برداری از آن شرایط می تواند به موفقیت های
چشمگیر بیانجامد.

- عدم تناسب: عدم تناسب یعنی اختلاف و تضاد و ناسازگاری بین " آنچه باید باشد و آنچه هست". عدم تناسب هم مثل واقعه غیر منتظره، نشانه تعیری است که یا قبلا اتفاق افتاده یا می تواند در آینده اتفاق بیافتد.

- تغییری که علت زیر بنایی عدم تناسب است تغییری است که **درون صنعت، بازار یا شیوه تولیدی** رخ می دهد، انواع عدم تناسب عبارتند از:

- الف) عدم تناسب بین واقعیت های اقتصادی: فرض کنید تقاضا برای یک محصول افزایش یابد، منطق اقتصادی حکم می کند افزایش تولید سود آور باشد، حال اگر **علی** **رغم** **افزایش تقاضا،** **افزایش تولید سود آور نباشد** می **گوییم** **بین واقعیت های اقتصادی تناسب وجود ندارد.**

- در چنین شرایطی اگر کارآفرین تغییرات و نوآوری هایی در فعالیت های اقتصادی، شیوه تولید یا ارائه خدمات ایجاد کند، می تواند موفق باشد.

- (ب) عدم تناسب بین واقعیت های اقتصادی یک صنعت و مفروضات آن: هرگاه افرادی که در صنعت یا خدمات کار می کنند فرضیات نادرستی درباره واقعیت های بیرونی داشته باشند، می گوئیم بین "واقعیت ها" و "فرض مربوط به آنها" عدم تناسب وجود دارد در چنین حالتی زمینه برای ایده یابی کارفرینی مساعد است.

- در دهه 1950 کم کم این باور قوت گرفت که حمل بار از طریق دریا منسوخ خواهد شد. علت رونق صنعت هواپیمایی بود و پیش بینی می شد حمل بار از طریق هوا جایگزین حمل و نقل دریایی می شود.

- شما فکر می کنید علت این طرز تفکر چه بود؟

- شما چه پیشنهادی میکنید؟

- ساخت کشتی های سریعتر در دستور کار قرار گرفت. اما وقتی کشتی های سریع السیر به بازار عرضه شد وضعیت باز هم بدتر شد و به دلی طولانی بودن زمان هزینه حمل و نقل بالاتر رفت. این افزایش هزینه ها یکی از مصادیق عدم تناسب است که ناشی از عدم تناسب بین واقعیات و فرض های مربوط به آن است.

- راه حل سریعتر کردن حرکت کشتی ها نبود. راه حل سرعت بخشیدن به فرایند تخلیه کالا بود. در اینجا بود که کارآفرینان به این نکته پی بردند و طرح هایی برای تخلیه سریع تر اندیشیدند.

- نیاز فرآیند: منظور ما از احتیاج یا نیاز فرآیند مفهوم مبهم و کلی "احتیاج" نیست. بلکه یکی از مصادیق خاص آن را در نظر داریم. این نیاز را "نیاز فرآیند" می نامیم. منظور از نیاز فرآیند کاستی ها و خلاهایی است که در یک فرآیند تولید صنعتی یا خدماتی وجود دارد.

- برای مثال: در حوالی سالهای 1909 یکی از آماردانان شرکت "بل تلفن" منحنی تقاضای تلفن مرکزی را برای پانزده سال بعد ترسیم کرد.

- از آنجا که تلفن مرکزی مستلزم اپراتوری مرکزی بود و با توجه به رشد فزاینده تقاضا برای تلفن آمار دان مورد نظر نتیجه گرفت در سال های بعد باید تمام خانم های آمریکایی بالای 17 سال تا سن 60 ساله باید شغل اپراتوری را پیشه کنند.

- کاری که شرکت بل انجام داد آن بود که بلافاصله به ساخت اپراتور مرکزی خودکار اقدام کرد و از بروز بحران در صنعت جلوگیری کرد.

- 4- ساختار صنعت و بازار: در بعضی از موارد ساختارهای صنعت و بازار بسیار دیرپا و انعطاف ناپذیرند. مانند صنعت سیگار سازی که بعد از دهه 1920 تنها یک تازه وارد داشته باشد.

- با وجود این ساختار های بازار و صنعت بسیار شکننده اند و به اندک ضربه ای از هم می پاشند. هرچند بحران در ساختار صنعت و بازار می تواند به از دست دادن قدرت رهبری اقتصادی و یا حداقل به خطر افتادن امکان حضور منتعی شود، اما خود این بحران فرصت هایی برای کار آفرینی در اختیار می گذارد.

- تاریخ صنعت اتومبیل یکی از گویاترین مثالها در مورد دگرگون شدن ساختار صنعت و بازار است. در شروع قرن بیستم، اومبیل وسیاه لوکس محسو می شد که همگان قدرت خرید آن را نداشتند، اما با گذشت زمان اقشار متوسط نیز امکان خرید را پیدا می کردند. بنگاههای تولید کننده اتومبیل در واکنش به تغییر، راهکار های متفاوتی را در پیش گرفتند

- رولز رویس طرح تولید اتومبیل را در انداخت که فقط طبقه ثروتمند قدرت آن را داشتند، در حالی که **فورد** دقیقاً برعکس عمل کرد و با شیوه تولید جدید خود چنان شرایط خرید را تسهیل کرد که طبقه متوسط و حتی کارگران نیز بتوانند صاحب اتومبیل شوند.

- هدف از مثالهای فوق آن است که نشان دهیم چطور تغییر ساخت صنعت و بازار فرصت هایی در اختیار کارآفرینان و نوآوران می گذارد. در واقع یکی از مهارت های کارآفرینی این است که فرصت های پدید آمده از تغییر ساختار بازار و صنعت را تشخیص دهد.

- 5- تغییرات جمعیتی: آشکارترین تغییرات خارجی، تغییرات جمعیت شناختی هستند. این تغییرات عبارتند از: تغییر در اندازه، توزیع، ترکیب، اشتغال، موقعیت آموزشی و درآمد آحاد جمعیتی. تغییرات جمعیت شناختی تأثیرات چشمگیری بر خرید و فروش و مبادلات بر جای می گذارد؛ چه چیزی خریده شود؟ چه کسی بخرد؟

- تغییرات جمعیتی از زمان جلوتر است. به عنوان مثال:
ژاپنی ها در صنایع ربات پیشرو هستند. زیرا توجه زیادی
به آمارهای جمعیتی معطوف کرده اند.

- هر کسی در کشورهای توسعه یافته می دانست که یک انفجار جمعیتی در راه است چرا که بیش از نیمی از جمعیت در دوره های بعدی در دوران دبیرستان درس خواهد خواند، لذا نیروی کار کافی نخواهد بود. ولی فقط ژاپنی ها رفتارشان را با آن تنظیم کردند.

- 6- دگرگون شدن ادراکات، برداشت ها و استنباطات: تغییر در ادراکات می تواند ایده ها و فرصت هایی را در اختیار شما به عنوان کارآفرین قرار دهد.

- تغییر در نگرش و ادراکات حقایق را واژگون نمی کند، گرچه معنی آن را به سرعت تغییر می دهد.

- مک دونالد و کنتاکی از دگرگون شدن نحوه تغذیه مردم و تمایل آنها به مصرف غذاهای Fast Food به عنوان فرصتی برای کسب و کار و کارآفرینی استفاده کردند.

- 7- دانش جدید: نوآوری مبتنی بر دانش، ستاره سهیل
کارآفرینی است. منظور از دانش در اینجا صرفاً معلومات
علمی یا فنی نیست. بلکه نوآوری های اجتماعی نیز به
همان اندازه مهم است.

- نوآوری مبتنی بر دانش از حیث گستره زمان، تصادفی بودن، پیش بینی پذیری و چالشی که کارآفرین درگیر آن می شود، با دیگر انواع نوآوری فرق دارد.

- این شیوه نوآوری بالاترین زمان به بار نشستن را دارد.
اولاً فاصله زمانی بین پیدایش یک دانش و امکان کاربرد آن فوق العاده زیاد است.

- دیگر آنکه، زمان زیادی لازم است تا یک فناوری به محصول، فرایند یا خدمتی تبدیل شود که در بازار قابل عرضه باشد.

- برای مثال رودلف دیزل در سال 1897 موتور دیزل را اختراع کرد با وجود این چند سال طول کشید تا موتور تا موتور استفاده کاربردی پیدا کند. انگاه در سال 1935 یک نفر آمریکایی به نام چارلز کترینگ موتور دیزل را طوری طراحی کرد که بتوان از آن در کشتی ها، لوکوموتیوها، کامیون ها و اتوبوس ها استفاده کرد.

- نوآوری های مبتنی بر دانش معمولاً بر چند عامل استوار است، این عوامل باید در طول زمان به یکدیگر نزدیک شوند و در نهایت در قالب یک نوآوری متبلور شوند.

چگونه ایده های خود را ارزیابی کنیم؟

- چگونه بهترین ایده را از میان ایده هایمان برگزینیم؟
- برای انتخاب بهترین ایده چه می کنید؟
- آیا میزان علاقه خود را به ایده، ملاک قرار میدهید؟
- آیا ایده ای را بر می گزینید که سود و منفعت بیشتری برای شما به همراه داشته باشد؟

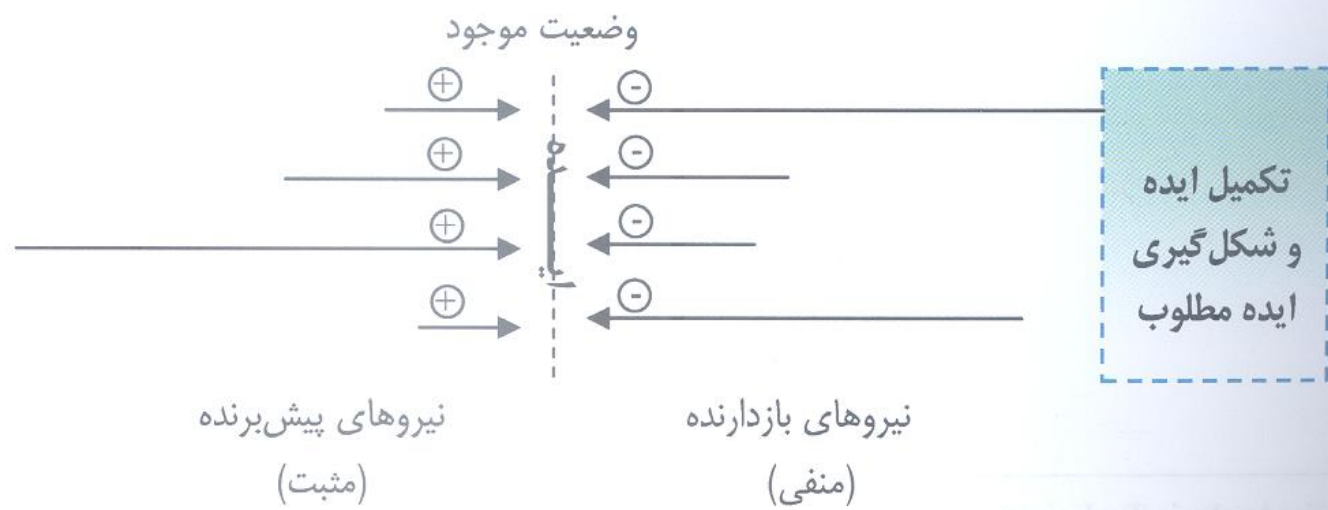
- در این بخش می آموزیم که چگونه بهترین ایده از میان چند ایده مناسب را برگزینیم.

- الف) موضوع را با یکی از دوستان یا نزدیکان صمیمی مطرح کنید و نظر او را جویا شوید. البته مراقب باشید که اگر به شما گفت "دیوانه شده ای" یا "فکرش را نکن به درد نمیخورد" دلسرد و ناامید نشوید؛ زیرا بسیاری از مبتکرین و مخترعین بزرگ جهان این جملات را زیاد شنیده اند.

- مثلاً وقتی توماس ادیسون در سال 1897 اولین لامپ ملتهب خود را ساخت. آقای ویلیام پریس که در پارلمان انگلستان مسولیت کارگروه بررسی این روش جدید توزیع الکتریسیته را در اختیار داشت اظهار کرد: "توزیع برق در خانه ها موضوع مسخره و سرگرم کننده ای بیش نیست"

- نکته: وقتی دانشمدان می گویند چیزی را می توان انجام داد آنها معمولاً درست می گویند ولی وقتی آنها می گویند چیزی را نمی توان انجام داد اغلب اشتباه میکنند."

- (ب) فهرستی از عوامل مثبت و منفی یا نیروهای پیش برنده و پس زننده خود را تهیه کنید و ببینید هر کدام چه وزنی دارند.



- (ج) از خودتان سه سوال مهم بپرسید:

- 1- آیا واقعا من از این ایده خوشم می آید؟ اگر ایده آنقدر ذهن شما را مشغول کرده که تمام وقت و انرژی خود را صرف آن کنید، آن وقت می توانید بگویید واقعا از آن خوشم می آید.

- 2- آیا این ایده برای کس دیگری هم جالب است؟ شما نمی توانید کسب و کاری بدون مشتری داشته باشید و یا ممکن است به سرمایه گذار نیاز داشته باشید.

- 3- آیا مردم واقعا به آنچه شما قصد دارید ارائه دهید پولی پرداخت می کنند؟

- حال که ایده یا فرصت شما توانست مراحل فوق را پشت سر گذارد، وقت آن رسیده تا به سطح دیگر، یعنی سطح امکان سنجی برویم.

- در این قسمت ما با فنونی آشنا می شویم که برای انتخاب ایده مناسب می تواند ما را یاری دهند.

روش تجزیه و تحلیل ماتریسی

Matrix Analysis Technique

بازارهای بالقوه			فناوری‌ها
غذایی	شیمیایی	بهداشتی	
			چسبها
			لایه سازی
			اسفنج
			مقوا

-روش جدل Dialectic Technique

- بر اساس این روش افراد به دو گروه تقسیم می شوند هر یک در حضور شخص یا اشخاص تصمیم گیرنده با نظرات گروه دیگر کاملاً مخالفت می کند. این جدل آنقدر ادامه می یابد تا شما به عنوان تصمیم گیرنده موضعی را انتخاب نمایید که بیشترین منافع و کمترین معایب را در برداشته باشد.

روش ماتریس ارزیابی ایده

- در این روش ایده بر اساس نقاط ضعف و قوت و تهدیدات و فرصت ها ارزیابی می گردد. اگر امتیاز از نظر نقاط قوت و و فرصت ها بیشتر باشد قابل قبول خواهد بود.

معیار ارزیابی	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید
	جمع	جمع	جمع	جمع

معیار ارزیابی	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید
۱. امکان ورود به بازارهای جهانی وجود دارد.	-	-	۱۵	-
۲. رقبای کمتری در این زمینه وجود دارد.	۱۰	-	-	-
۳. قوانین و مقررات، موافق ایده است.	۱۵	-	-	-
۴. توان مالی برای اجرای ایده پایین است.	-	۲۰	-	-
۵. سود قابل توجهی به دنبال دارد.	۱۰	-	-	-
۶.				
۷.				
۸.				
۹. الی آخر				
جمع امتیاز: ۴۰	جمع امتیاز: ۲۰	جمع امتیاز: ۳۰	جمع امتیاز: ۱۰	

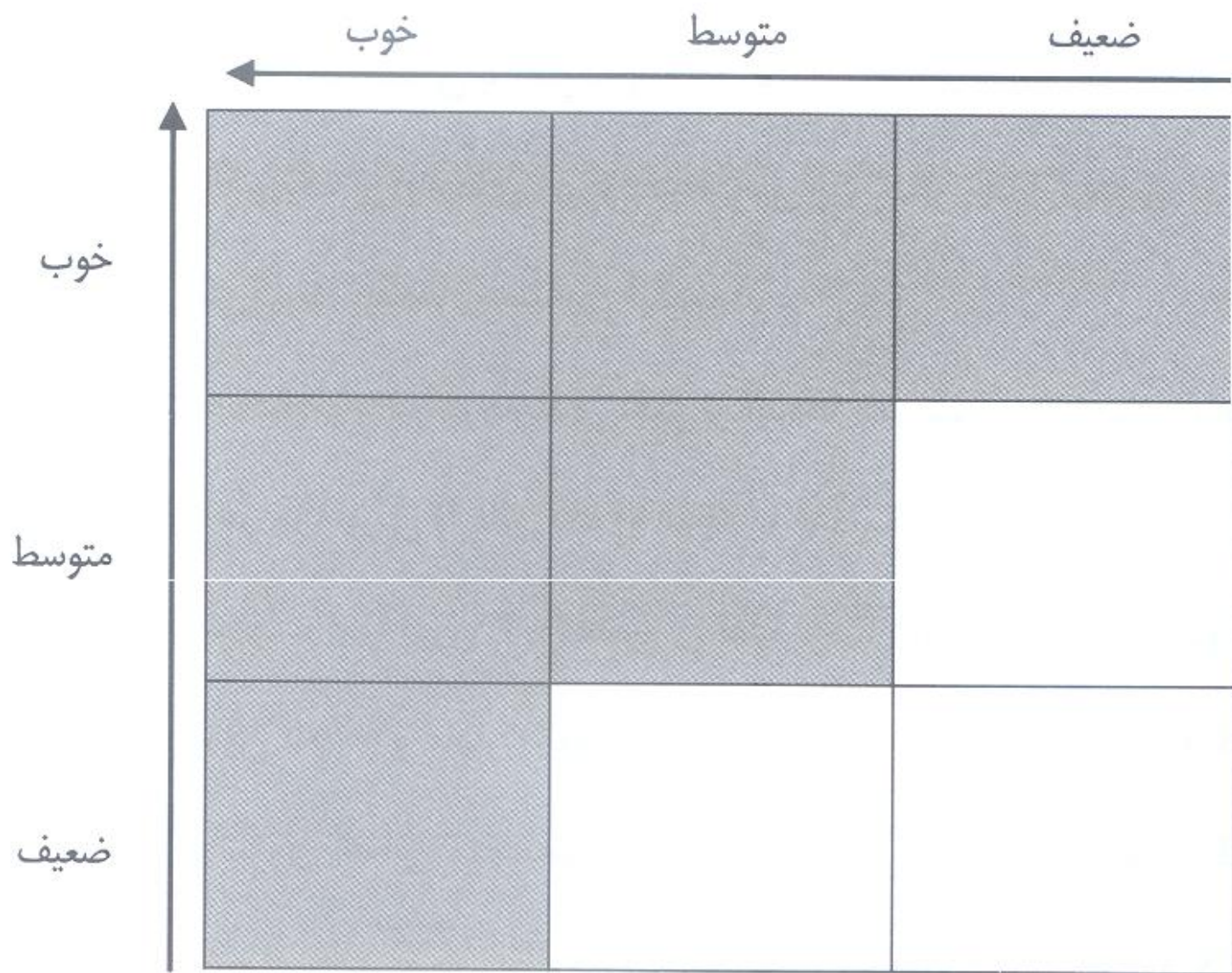
روش ماتریس گزینش ایده ها

Screening Matrix

- در این روش ایده ها با دو معیار سنجیده و درجه بندی می شوند:
- الف) **بر اساس انطباق با اهداف و منافع سازمان** و یا اهداف و منافع افراد مثل دسترسی به منابع مالی و نیروی انسانی لازم برای اجرای ایده
- ب) **بر اساس میزان اثر و جاذبه ایده**، به عنوان مثال در مورد محصولات جدید می توان آنها را بر اساس شدت اثر بر روی سازمان، رقبا، بازار و غیره درجه بندی کرد.

- پس از درجه بندی ایده های جدید بر اساس معیار های فوق جایگاه هر یک از ایده ها در ماتریس تعیین می شود.

[illegible]



A انطباق با اهداف و منافع سازمان یا اهداف و منافع فرد

B اثر جاذبه ایده

۴	۱ ۵	۲ ۱۳
۱۶	۸ ۱۵	۹ ۲۴
		۲۸
۶	۳ ۷ ۱۲ ۱۸	۲۰ ۱۱
۱۷	۲۷ ۳۳	۱۹
۲۶		۲۵ ۱۴
۳۱ ۲۳	۲۹ ۳۲	۲۱
۲۰		۲۲
۳۹	۳۸	
۳۷ ۳۴	۳۵ ۴۰	۳۰

- به منظور قضاوت صحیح تر و نیز درجه بندی دقیق تر ایده ها می توان هر یک از معیار ها را به اجزای بیشتری تقسیم بندی کرد و برای هر جز وزنی را قایل شد.

معیار ارزیابی											میزان جاذبیت	انطباق با اهداف و منابع سازمان
وزن	ایده شماره ۱	ایده شماره ۲	ایده شماره ۳	ایده شماره ۴	ایده شماره ۵	ایده شماره ۶	ایده شماره ۷	ایده شماره ۸	ایده شماره ۹	ایده شماره ۱۰		
۰/۳											سهولت اجرا	
۰/۲											دشواری تقلید رقبا	
۰/۱۵											بدیع بودن	
۰/۲											زیبایی	
۰/۱۵											مقبولیت جهانی	
											جمع امتیازات هر ایده	
۰/۳۵											دسترسی به منابع مالی لازم	
۰/۲											دسترسی به نیروی متخصص لازم	
۰/۳											توانایی جلوگیری از تقلید رقبا	
۰/۱۵											حل مشکلات سازمان	
											جمع امتیازات هر ایده	

- تکلیف:
- ایده مورد نظر خود را با کمک روش تجزیه و تحلیل ماتریسی ارزیابی کنید.
- چند ایده را نام ببرید که از تغییر برداشت ها و ادراکات مردم کشور خودمان به ذهنتان رسیده است؟
- ایده ای را ذکر کنید که به کمک دانش جدید، به ان دست یافته اید، این ایده را به کمک ماتریس ارزیابی ایده ارزیابی کنید. آیا این ایده، ایده مناسبی است؟

ارزیابی ایده

- الف- ارزیابی فنی و مهندسی
- ب- ارزیابی بازار
- ج- ارزیابی مالی

ارزیابی فنی و مهندسی

- ارزیابی ها و بررسی های فنی – مهندسی به منظور حصول اطمینان از ممکن بودن طرح از نظر فنی و عملیاتی انجام می پذیرد.

- اهداف مهمی که در بررسی های فنی در نظر گرفته می شود، عبارتند از :

- 1- قابلیت اجرای طرح (پروژه) از نظر فنی: تامین این هدف با توجه به بررسی مسایلی نظیر مکان مناسب برای اجرای طرح، سطوح فناوری موجود، دسترسی به مواد اولیه و دانش فنی مرتبط و مواردی از این قبیل صورت می گیرد.

- 2- انتخاب و گزینش از بین شقوق مختلف فنی: معمولاً در کلیه بررسی های مطالعات فنی نظیر فناوری ساخت، سازمان تولید، ماشین الات و تجهیزات، نیروی انسانی، همواره موضوع گزینش و انتخاب از بین راهکار های مختلف مطرح است و یکی از اهداف این بخش مطالعه، انتخاب صحیح و مناسب از میان شقوق مختلف فنی است.

- ایجاد زمینه برای تخمین بهتر هزینه ها: تخمین و برآورد هزینه ها به شرح زیر صورت می گیرد:

- الف- هزینه ثابت سرمایه گذاری: شامل مواردی از قبیل زمین، ساختمان، ماشین الات، تجهیزات حمل و نقل، تاسیسات و غیره

- ب- هزینه های ساخت و تولید (سرمایه در گردش): هزینه هایی نظیر مواد مستقیم، دستمزد مستقیم و علاوه بر آن هزینه های نگهداری موجودی ها و امثال آن؛

- ج- هزینه راه اندازی (تولید آزمایشی): سومین پیکره هزینه، هزینه هایی است که در ابتدای راه اندازی طرح، علاوه بر هزینه های جاری تولید و به دلیل عدم آشنایی و مهارت کارکنان، صرف ضایعات بیش از حد دوباره کاری ها و آموزش نیروی کار و حتی در موارد نیز صرف دعوت از کارشناسان خارجی برای راه اندازی ماشین آلات می شود.

حال به شرح مراحل مختلف این فرایند می پردازیم:

- بررسی و انتخاب فناوری و روش تولید مناسب (فناوری تولید): اولین قدم در فرایند ارزیابی فنی، شناسایی فناوری های مختلف تولید محصول مورد نظر و انتخاب مناسب ترین، از میان آنها می باشد.
- مراحل و روش تولید: در این قسمت مراحل ساخت محصولات و جریان ورود مواد اولیه اصلی تا مرحله بسته بندی محصولات، به طور کامل تشریح می شود.

- مواد اولیه و مواد بسته بندی: در این مرحله نوع و مشخصات مواد اولیه و بسته بندی و منابع و میزان دسترسی به آنها همچنین میزان آنها در ظرفیت های مختلف تولیدی با توجه به ضایعات عادی و قیمت خرید مشخص می شود.

- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز: هدف از مطالعه و بررسی این قسمت یافتن پاسخ های سوالات زیر است:
- 1- هر یک از بخش های گوناگون شرکت به چند نفر نیروی انسانی نیاز دارد؟
- 2- مهارت و تحصیلات کارکنان باید در چه سطحی باشد؟
- 3- هزینه های کارکنان به تفکیک گروه های کاری چقدر است؟
- 4- چه نوع روابط کاری باید بین آنها برقرار باشد

- دانش فنی: اطلاعات مربوط به دانش فنی طرح و کمک های فنی خارجی، برنامه آموزش فنی کارکنان در خارج و داخل کشور، تعداد کارشناسان خارجی و داخلی و هزینه های اقامت کارشناسان خارجی در ایران در این قسمت شرح داده می شود.

- برآورد فضای مورد نیاز طرح: در این مرحله می باید با استفاده از اطلاعاتی که از مراحل قبل به دست آمده است، اندازه فضای فیزیکی مورد نیاز طرح برآورد شود. این فضا شامل دو گروه کلی است:

- 1- فضای لازم برای بخش های تولید و عملیات

- 2- فضای مورد نیاز امور اداری، رفاهی و کارگری

- تهیه طرح مقدماتی جانمایی: پس از محاسبه و برآورد فضای مورد نیاز واحدها و در مجموع کل فضای مورد نظر، حال می باید به طراحی جانمایی واحدها به منظور استقرار بهینه واحدها و ایستگاه های کاری پرداخته شود. روش طراحی جانمایی به شرح زیر است:

- 1- مطالعه رابطه فعالیت ها: اولین قدم در جانمایی، مطالعه چگونگی ارتباط فعالیت ها با یکدیگر است؛ فعالیت های مرتبط باید کنار هم قرار گیرند.

- در این گام با استفاده از نتایج گام قبل، واحدها و فعالیت ها با توجه به **میزان ارتباطات** آنها مرتب می شوند و بدین منظور با توجه به ابعاد محاسبه شده و رابطه فعالیتها، با استفاده از **مقوای بریده** شده با یک مقیاس معین، به صورت مدل های **دو بعدی** و یا مدل های **سه بعدی**، حالات مختلف استقرار، طراحی شده و از میان آنها طرح مناسب انتخاب می شود.

- 3- در این گام با استفاده از طرح به دست آمده در مرحله قبل، نقشه مقدماتی تخصیص فضا با همان مقیاس، رسم شده و هر قسمت نامگذاری می گردد.

محاسبه نیازهای تاسیساتی:

- با مشخص شدن طرح جانمایی و با استفاده از اطلاعات قلب در مورد ماشین آلات، تجهیزات، حودروها، لوازم اداری، بخش ها خدماتی، در این مرحله می توان نیاز های تاسیساتی را برآورد کرده و هزینه های مربوط به آن را محاسبه نمود. از متداول ترین نیاز های تاسیساتی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- برق، برق رسانی و برق اضطراری، گاز و گازرسانی، آب شرب و آب صنعتی، فاضلاب صنعتی و معمولی، هوای فشرده، تلفن و مخابرات، انواع سوخت ها (گازوئیل و بنزین) سامانه های سرمایشی و گرمایشی و تهویه و آب جوش و بخار آب.

تدوین برنامه ساخت و تولید:

- در یک برنامه ساخت و تولید، هزینه های ثابت سرمایه گذاری، مخارج و هزینه های جاری تولید و هزینه های راه اندازی و شروع به تولید برآورد می شود.

- الف) میزان سرمایه گذاری ثابت و امکانات و تاسیسات مورد نیاز یک طرح مطابق جدول زیر پیش بینی می گردد:

ردیف	سرمایه گذاری ثابت	مبلغ - ریال	درصد نسبت به کل
۱	زمین		
۲	تسطیح و محوطه سازی		
۳	ساختمان های تولیدی و اداری		
۴	ماشین آلات و تجهیزات		
۵	تأسیسات		
۶	ابزار آلات و وسایل فنی و آزمایشگاهی		
۷	وسایط نقلیه		
۸	وسایل اداری و کارگاهی		
۹	هزینه های پیش بینی نشده		
	جمع سرمایه گذاری	× × × ×	۱۰۰

- تسطیح و محوطه سازی: در بررسی تسطیح و محوطه سازی، موارد زیر با تعیین حجم کار، قیمت واحد و ارزش کل کار تعیین می شود.

شرح عملیات	متر از مورد نیاز	قیمت هر متر یا متر مربع	قیمت کل
تسطیح و خاکبرداری			
دیوارکشی			
خیابانکشی			
جدول بندی			
فضای سبز			
پارکینگ			
روشنایی محوطه			
جمع	xxx		xxxx

ساختمان ها:

ردیف	نوع ساختمان	تعداد	متراژ	مصارف مورد نیاز	هزینه هر متر مربع	هزینه کل	ملاحظات
۱	ساختمان تولیدی						
۲	ساختمان اداری						
۳	ساختمان رفاهی						
۴	انبار مواد اولیه و قطعات یدکی						
۵	انبار کالای ساخته شده						
۶	ساختمان پست برق						
۷	ساختمان نگهبانی						
۸	ساختمان مسکونی						
۹	سایر...						
۱۰	سایر...						
	جمع کل				xxx	xxxx	

- ماشین الات و تجهیزات: انتخاب نوع ماشین الات با توجه به نوع صنعت و خصوصیات آن، فناوری ساخت محصول و ظرفیت تولیدی انجام می گیرد. در اقسام عمده ماشین الات نکات زیر مورد نظر است:

- قیمت پیشنهادی، چگونگی انتخاب فروشنده ماشین آلات و کشور سازنده با ذکر شرایط خاص تحویل و نحوه پرداخت.
- تهیه قیمت های فروش مقایسه ای و دلایل انتخاب ماشین آلات مورد نظر
- نحوه تهیه قطعات یدکی برای دوره زمانی مرود نیاز

- علاوه بر آنچه ذکر شد برآورد هزینه های زیر نیز ضروری است:

- قطعات یدکی مورد نیاز، هزینه های گمرکی، سود بازرگانی، بیمه، هزینه های بانکی، حمل و نقل، انبارداری، ترخیصریال هزینه نصب در کارخانه

- تاسیسات: با در نظر گرفتن نیاز طرح، نوع تاسیسات از فبیل برق، آب، هوای فشرده، مخزن سوخت، گاز، بخار، دستگاه های اطفای حریق، فاضلاب های صنعتی و غیر صنعتی و هزینه هر یک تعیین می شود.

ردیف	شرح تأسیسات	تعداد / مقدار (واحد)	مصرف سالیانه	هزینه یک واحد (ریال)	هزینه کل	هزینه حمل و نصب	جمع کل (ریال)	ملاحظات
۱	حق انشعاب برق							
۲	ترانسفورماتور							
۳	کابل کشی							
۴	تابلوها							
۵	سایر تجهیزات برق رسانی							
۶	سامانه تهویه							
۷	ژنراتور							
۸	حق انشعاب آب							
۹	حفر چاه و تجهیزات لازم							
۱۰	احداث منبع هوایی							
۱۱	دستگاه تصفیه و مخزن ها							
۱۲	تانکرها							
۱۳	کمپرسورها							
۱۴	دیگ های بخار							
۱۵	سامانه فاضلاب							
۱۶	سامانه اطفای حریق							
۱۷	سایر							

- ابزار آلات و وسایل فنی و آزمایشگاهی: ابتدا باید اقلام مورد نیاز و ویژگی آم مشخص ، سپس تعداد مورد نیاز آنها برآورد و با توجه به قیمت برآوردی آنها در طرح پیش بینی و منظور شود.

- وسایط نقلیه
- وسایل اداری و کارگاهی

- هزینه های قبل از بهره برداری و هزینه های تاسیس: این گونه هزینه ها اقلام زیر را در بر می گیرد:
- هزینه تاسیس شرکت شامل: ثبت شرکت، سرمایه و هزینه های حقوقی مربوط به آن
- هزینه های قبل از بهره برداری شامل: هزینه مالی و بانکی مربوط به تسهیلات دریافتی از بانک، مطالعات و تحقیقات، مسافرت و اقامت، هزینه های مربوط به تسهیلات دریافتی از بانک (مخارج محضر و ...) کارآموزی و آموزش کادر تولیدی، هزینه راه اندازی و بهره برداری آزمایشی

- هزینه پیش بینی نشده: به منظور پیشگیری از خطای احتمالی محاسبات و جهت رعایت اصل احتیاط و همچنین تامین هزینه های لازم برای پوشش افزایش قیمت ها به علت تورم با عوامل غیر قابل پیش بینی در طول اجرای طرح، معمولاً 7 الی 10 درصد هزینه های سرمایه ای به عنوان هزینه های پیش بینی نشده در طرح باید منظور شود.

- ب- سرمایه در گردش مورد نیاز: تعیین میزان و برآورد سرمایه در گردش، خصوصا برای سال اول بهره برداری یکی از مهمترین قسمت های برآورد هزینه های طرح محسوب می شود. سرمایه در گردش یک واحد تولیدی عبارت است از مجموعه امکانات لازم جهت بکارگیری و بهره برداری از سرمایه گذاری ثابت، به منظور تولید و حفظ تداوم و استمرار فعالیت، عبارتند از:

- مواد اولیه (داخلی و وارداتی)
- کالای ساخته شده
- کالای در جریان ساخت
- مواد کمکی و لوازم یدکی و بسته بندی
- مطالبات
- وجوه نقد

- ج- برآورد هزینه های تولید: هزینه های تولید برای حداکثر ظرفیت به شرح زیر پیش بینی و در جدولی که بدین منظور تهیه می شود، منعکس می گردد.

- مواد اولیه و بسته بندی: از مهمترین ارقام هزینه های تولیدی، مواد اولیه و مواد بسته بندی است. در هر مورد می بایست میزان مصرف مواد اولیه برای هر واحد محصول و برای کل آن محاسبه شود و میزان ضایعات مواد اولیه، منابع تامین مواد اولیه . برآورد قیمت تمام شده برای هر کدام و سپس کل ارزش مواد اولیه مصرفی تعیین شود.

[illegible]

- حقوق و دستمزد مستقیم و غیر مستقیم: در این مورد کادر مورد نیاز شرکت با در نظر گرفتن نمودار سازمانی که تهیه می شود، تعیین و سپس حقوق و مزایای آنان برای کادر تولیدی و اداری به طور جداگانه محاسبه می شود، حقوق و دستمزد را طبق جدول زیر می توان محاسبه نمود.

[illegible]

- آب و برق و سوخت: با در نظر گرفتن مصرف برق ماشین آلات و با توجه به تعداد شیفت کار، کل مصرف برق سالیانه بر حسب کیلووات ساعت برآورد و سپس با توجه به قیمت مصرف برق برای هر کیلووات، هزینه کل مصرف برق تعیین می شود.

ردیف	شرح	واحد	ظرفیت مورد انتظار	مصرف سالیانه	هزینه هر واحد	هزینه کل (ریال)	ملاحظات
۱	برق مصرفی						
۲	آب مصرفی						
۳	گاز						
۴	گازوئیل						
۵	بنزین						
۶	نفت						
	حجم کل						

- تعمیرات نگهداری: برای هزینه تعمیرات و نگهداری نسبت به کل ارزش دارایی های مربوطه، درصدی را در نظر می گیرند که این درصد در رشته های مختلف از صنایع، متفاوت است. به هر صورت هزینه تعمیر و نگهداری را با همان درصد تقریبی می توان طبق جدول زیر محاسبه نمود.

ردیف	شرح	درصد	مبلغ کل هزینه
۱	ساختمان‌ها	xx	xxx
۲	ماشین آلات و تجهیزات	xx	xxx
۳	تأسیسات	xx	xxx
۴	وسایط نقلیه	xx	xxx
۵	وسایل فنی و آزمایشگاهی	xx	xxx
۶	وسایل اداری و کارگاهی	xx	xxx
	جمع		xxx

- هزینه استهلاك: هزینه استهلاك طبق نرخ های موجود در قانون مالیات های مستقیم برای هر یک از دارایی های ثابت محاسبه و در جدولی که بدین منظور تهیه می شود، منظور می گردد.

ردیف	شرح	روش استهلاک	درصد	مبلغ کل هزینه
۱	ساختمان‌ها		xx	xxx
۲	ماشین‌آلات و تجهیزات		xx	xxx
۳	تأسیسات		xx	xxx
۴	وسایط نقلیه		xx	xxx
۵	وسایل فنی و آزمایشگاهی		xx	xxx
۶	وسایل اداری و کارگاهی		xx	xxx
۷	هزینه‌های قبل از بهره‌برداری		xx	xxx
۸	هزینه‌های پیش‌بینی نشده		xx	xxx
جمع				

- هزینه های پیش بینی نشده و متفرقه: به جز استهلاک، معمولاً درصد معینی (10%) از جمع هزینه های تولید به عنوان هزینه های پیش بینی نشده محاسبه و در نظر گرفته می شود تا چنانچه احتمالاً هزینه ای از قلم افتاده و یا افزایش یابد، از این محل تامین شود

این اطلاعات را می توان در جدول زیر به عنوان برنامه تولید و برآورد هزینه های تولیدی خلاصه کرد.

ردیف	شرح	روش استهلاك	درصد	مبلغ کل هزینه
۱	ساختمان ها		xx	xxx
۲	ماشین آلات و تجهیزات		xx	xxx
۳	تأسیسات		xx	xxx
۴	وسایط نقلیه		xx	xxx
۵	وسایل فنی و آزمایشگاهی		xx	xxx
۶	وسایل اداری و کارگاهی		xx	xxx
۷	هزینه های قبل از بهره برداری		xx	xxx
۸	هزینه های پیش بینی نشده		xx	xxx
جمع				

محاسبه هزینه استهلاك دارایی ها

- تهیه گزارش توجیه فنی-مهندسی: پس از انجام مطالعات امکان سنجی فنی- مهندسی بهتر است یافته های خود را در قالب گزارش کتبی تدوین نمایید.

ارزیابی بازار:

- بررسی های اقتصادی و ارزیابی طرح های کارآفرینی را می توان به بازاریابی، شناخت بازار، عرضه و تقاضا، رقبا و قیمت ها، نحوه خرید مواد اولیه، نحوه توزیع و فروش و مواردی از این قبیل محدود نمود.

1- شناخت محصولات تولید و بررسی موارد استفاده آن: در ارزیابی بازار لازم است اطلاعات کافی در مورد شناخت محصول تولیدی و موارد مصرف آن تهیه شود این اطلاعات شامل خصوصیات فیزیکی و شیمیایی محصول نظیر جنس، نوع، ترکیب، استاندارد و محل تولید آن می شود و علاوه بر آن برای بررسی موارد مصرف باید مشخص شود که محصول یا محصولات تولیدی کدام نیازهای جامعه را تامین می کنند و این نیازها از نظر تامین منافع جامعه و مصالح عمومی از چه اولویتی برخوردارند.

- همچنین باید مشخص شود که محصول تولیدی، به مصرف نهایی (مصرف افراد و خانوارها) می رسد و یا جنبه مصرف واسطه ای (مصرف واحدهای تولیدی) دارد؛ یا اینکه در هر دو صورت مورد استفاده قرار می گیرد. در هر مورد می باید میزان مصرف به تفکیک مشخص شده و از جمع بندی آنها کل مصرف به دست آید.

- 2- مشخصات اقتصادی محل اجرای طرح: از نقطه نظر اجرای طرح، امکانات منطقه از جنبه های **دسترسی به مواد اولیه، راههای ارتباطی، آب و برق، تلفن**، نزدیکی به بازارهای مصرف، کادر مختص در رابطه با نوع تولیدات و پیچیدگی صنعت حائز اهمیت است و باید مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد.

- 3- وضعیت بازار محصول در سالهای گذشته: برای این منظور روند مصرف محصولات تولیدی یا کالاهای مشابه در گذشته و میزان تقاضا برای آنها باید مورد بررسی قرار گیرد و وضعیت عرضه محصولات تولیدی از نقطه نظر تولیدات داخلی و وارداتی مشخص شود.

- در صورت وجود واردات باید کشور صادر کننده مشخص، و در صورت وجود صادرات باید میزان آن و همچنین کشور وارد کننده معین شود. مقایسه قیمت ها و تغییرات آن در سال های اخیر از جمله مسائلی است که در این زمینه باید مورد بررسی قرار گیرد.

- 4- پیش بینی بازار محصول برای دوره مورد بررسی: به منظور پیش بینی وضعیت بازار محصول برای دوره مورد بررسی، ابتدا می باید پیش بینی تقاضا برای این دوره به عمل آمده و سپس پیش بینی عرضه انجام پذیرد و در نهایت از مقایسه آنها، وضعیت بازار محصول در آینده مشخص خواهد شد که آیا کمبودی وجود دارد یا خیر؟

بنابر این برای پیش بینی بازار محصول به طریق ذیل عمل می شود:

- الف) پیش بینی تقاضا: برای پیش بینی تقاضا می توان باتوجه به روند تقاضای گذشته و موارد مصرف محصولات، طرح روند تقاضا در آینده را همانند گذشته در نظر گرفت و براساس رشد تقاضا در سالهای گذشته، رشد تقاضا برای آینده را نیز به همان روال محاسبه کرد.

- (ب) پیش بینی عرضه: برای پیش بینی عرضه محصولات تولیدی ابتدا می باید پاسخگوی سئوالات زیر بود:
- - در حال حاضر چند واحد تولیدی وجود دارد؟ میزان تولیدات آنها چیست؟ ظرفیت های پیش بینی شده برای تولیدکنندگان فعلی چقدر است؟

- - حداکثر میزان تولیدات این واحدها در گذشته چه بوده است؟ چه تعداد موافقت اصولی در این زمینه صادر شده است؟

- - موافقت های اصولی با چه ظرفیتی و از نظر توزیع جغرافیایی چگونه بوده است؟

- (ج) پیش بینی نیازها (مقایسه عرضه و تقاضا): مقایسه تقاضای پیش بینی شده با عرضه پیش بینی شده، نشان دهنده وضعیت بازار محصولات تولیدی در سال های مورد بررسی خواهد بود و نتیجه به دست آمده حکایت از آن خواهد داشت که آیا باتوجه به میزان عرضه و تقاضای پیش بینی شده ایجاد صنعت مربوطه از نظر اجرا توجیه لازم را دارد یاخیر؟

- - بررسی وضعیت بازار محلی: علاوه بر بررسی وضعیت بازار در سطح کشور و حتی در سطح جهانی، اجرای یک طرح در درجه اول در وضعیت بازار محلی تاثیر خواهد گذاشت، بدین جهت بسیار با اهمیت خواهد بود که وضعیت بازار محلی از جنبه های زیر مورد بررسی قرار گیرد:

- الف) وضعیت تقاضای محصولات تولیدی در بازار منطقه (شهرستان- استان): **وضعیت جمعیت** از نقطه نظر مصرف (باتوجه به نوع مصرف محصول)، وضعیت برنامه های **توسعه اقتصادی** در طی سالهای مورد بررسی و بودجه تعیین شده برای آن و هرگونه عواملی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در تقاضای محصول موردنظر تاثیر داشته باشد باید با ارائه آمار و ارقام مورد بررسی قرار گیرد.

- (ب) بررسی وضعیت عرضه محصول باتوجه به تعداد کارگاه های موجود در منطقه (شهرستان- استان):

تعیین میزان تولیدات، تعداد موافقت های اصولی اخذ شده در این زمینه، میزان ظرفیت های اسمی مختص آنها، برنامه توسعه واحدهای موجود و پیش بینی میزان تولید سالهای مورد بررسی را می توان براساس آمار و ارقام طی جداول جداگانه ارائه کرد.

- با مقایسه وضعیت تقاضا و عرضه و با در نظر گرفتن ظرفیت های تولیدی حال و آینده، ابتدا باید نیاز منطقه مشخص شده و سپس بر اساس برنامه های اقتصادی، تقاضای آن معین شود و نهایتا مشخص شود که آیا اجرای چنین طرحی در منطقه باتوجه به کلیه شرایط موجود و آینده، دارای توجیه اقتصادی هست یا خیر؟

- 6- مواد اولیه و چگونگی تامین آنها: در هر طرح تولیدی تعیین نوع مواد اولیه مصرفی، میزان مصرف هر یک از آنها در واحد وزن و ارزش، کیفیت و همچنین مواد کمکی و بسته بندی موردنیاز، می باید در جداول جداگانه ای کاملاً مشخص شود.

- از جمله مسائل مهم دیگر در این مورد، وضعیت تهیه مواد اولیه از داخل و خارج از کشور و ترکیب درصد آنهاست، باید حدود میزان وابستگی صنعت مربوط به مواد اولیه خارجی را معین کرده و سپس مقایسه ای بین قیمت های مواد اولیه داخلی و خارجی (حداقل برای یک دوره سه ساله) به عمل آید.

- 7- بررسی قیمت ها و چگونگی توزیع محصول تولیدی در بازار: پس از شناخت محصول تولیدی و تعیین مواد مصرفی آن لازم است که قیمت های فروش آنها در بازار مورد بررسی قرار گیرد.

- مطالعه سامانه ها و روشهای توزیع محصول و انتخاب بهترین و مناسب ترین آنها در طرح ضروری است.

- تحلیل جنبه های مختلف شبکه توزیع کالاهای مشابه و گردش محصول از تولید تا مصرف، همراه با یک بررسی مقایسه های از قیمت های فروش محصولات تولیدی و قیمت های داخلی و خارجی کالاهای مشابه وارداتی در این قسمت ارائه می شود.

- بررسی سیر قیمت ها در دوره گذشته (حداقل تا سه سال) و نیز اطلاع از چگونگی تغییرات قیمت های جهانی در مورد کالاهای اساسی مفید خواهد بود. نحوه قیمت گذاری محصول و چگونگی کنترل دولت بر قیمت ها نیز باید مورد مطالعه قرار گیرند.

- 8- برنامه فروش: تنظیم برنامه فروش، آخرین مرحله مطالعات بازار است که در قالب سه بند زیر ارائه می شود:

- الف) برنامه بازاریابی: در این برنامه باتوجه به ویژگی های بازار محصول موردنظر و پیش بینی های انجام شده برای تقاضا، میزان فروش براساس مقیاس عددی و ریالی، هم به صورت کلی و هم بر مبنای مدل های مختلف محصول و طبقه بندی بازارها (براساس مشتری و منطقه جغرافیایی) برآورد می شود.

- (ب) برنامه تبلیغات: محتوای این برنامه شامل راهکارهایی به منظور ارتقاء تقاضای پایه محصول به طور کلی و تصمیم گیری درباره شیوه تبلیغ محصولات طرح موردنظر و وسیله تبلیغات می باشد.

- (ج) برنامه هزینه های فروش: در این قسمت از برنامه فروش کلیه هزینه هایی که برای فروش محصول پرداخت می گردد، نظیر بسته بندی، ارسال، تحویل، حقوق و دستمزد فروشندگان (بجز هزینه تبلیغات) برآورد می شود.

- 9- تهیه گزارش نهایی مطالعه بازار: پس از خاتمه مطالعات بازار، یک گزارش کامل از نخستین مرحله تا مرحله پایانی یعنی تهیه برنامه فروش، تنظیم شده و در آن کلیه نکات و جزئیات به منظور توجیه اقتصادی طرح، ذکر می گردد.

ارزیابی مالی

طبیعتاً شما بعنوان کار آفرین نتایج مالی حاصل از فعالیت خود را یکی از مهمترین از عوامل اصلی تصمیم گیری میدانید امروزه شرکتهای نوپا همواره نگران ارزیابی مالی خود بوده و دائماً آن را در برنامه های کوتاه و بلند مدت در نظر میگیرند تا بتوانند سرمایه گذاریهای مطلوب و با نرخ بهره مورد نظرشان را انجام دهند. در این قسمت شما را بطور مختصر و مفید با ارزیابی مالی آشنا خواهیم کرد.

ارزیابی مالی شامل موارد زیر است

- 1) بررسی نقطه سر به سر
- 2) روش بازگشت سرمایه
- 3) روش ارزش فعلی
- 4) روش گردش وجوه نقد تنزیل شده

بررسی نقطه سر به سر

► در مراحل اولیه فعالیت کار آفرینانه نو پا لازم است کار آفرین بداند چه زمانی به سود خواهد رسید.

► این آگاهی شناخت بیشتری از امکانات مالی را برای راه اندازی فعالیت اقتصادی در اختیار فرد قرار میدهد. نقطه سر به سر حجم فروشی را که کار آفرین برای پوشش کل هزینه های ثابت و متغیر احتیاج دارد مشخص میکند

► به عبارت دیگر در نقطه سر به سر نه سود دارید و نه زیان.

► بررسی نقطه سر به سر برای شما که کسب و کار جدیدی را می‌خواهید راه اندازی کنید بسیار مفید است زیرا فروش مازاد بر نقطه سر به سر (به شرطی که سایر عوامل مثل قیمت و هزینه های متغیر ثابت بماند) برای شما سود را به همراه خواهد داشت.

فرمول نقطه سر به سر

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

در این فرمول

q = مقدار یا حجم فروش در مقدار سر به سر

F = کل هزینه های ثابت مربوط به تولید

P = قیمت فروش هر واحد کالا

V = هزینه های متغیر هر واحد کالا

توجه داشته باشید که به $(p-v)$ حاشیه سود نیز می گویند و شما در ازای هر واحدی که بیشتر از نقطه سر به سر بفروشید سودی معادل ریال $(p-v)$ خواهید داشت.

مثال: فرض کنید می خواهید گل مصنوعی تولید کنید و شما قیمت فروش هر شاخه گل مصنوعی را 15.000 ریال هزینه های متغیر مربوط به تولید هر شاخه گل مصنوعی را 5.000 ریال و هزینه های ثابت فعالیت خود را 2.000.000 ریال برآورد کرده اید در این صورت نقطه سر به سر عبارت است از:

$$V=5.000$$

$$P=15.000$$

$$F=2.000.000$$

$$Q = \frac{2.000.000}{15.000 - 5.000} = 200$$

عدد حاصل بیانگر این است که شما با تولید و فروش 200 عدد شاخه گل مصنوعی فقط هزینه های خود را پوشش داده اید. به عبارتی دیگر این مقدار از فروش شما نه سود است نه زیان

روش محاسبه دوره بازگشت سرمایه

- این روش برای رده بندی اولیه طرحهای سرمایه گذاری و یا تکمیل سایر روشهای کاربردی ارزیابی است.
- در این روش زمان لازم برای بازگشت سرمایه اولیه اندازه گیری میشود.
- دوره بازگشت محاسبه شده با دوره بازگشت مورد قبول مدیریت برای این قبیل طرح ها مقایسه میشود.

روش ارزش فعلی

در این روش نتایج بر آوردی یک پروژه سرمایه گذاری را میتوان در قالب ارزش فعلی آن یعنی ارزش نقدی آن در زمان حال به شرح فرمول ذیل و ذکر یک مثال بیان نمود.

بکارگیری نرخ تنزیل 20٪، دارای ارزش فعلی، مساوی با 50,000 ریال خواهد بود. ($60,000 \div 120\%$)
مابه التفاوت دو رقم مزبور (50,000-60,000) یعنی 10,000 ریال معرف ارزش زمانی پول است.

نتایج برآوردی یک پروژه سرمایه گذاری را می توان در قالب ارزش فعلی آن یعنی ارزش نقدی آن در زمان حال بیان کرد. فرمول اساسی محاسبه ارزش فعلی به شرح زیر است:

$$PV = \frac{S}{(1+i)^N}$$

که در این فرمول:

PV: مبلغ وجه دریافتی در آینده

S: مبلغ وجه نقد دریافتی در آینده

I: نرخ بازده

N: تعداد دوره ها

ارزش فعلی درآمدهای مورد انتظار = مبلغ سرمایه گذاری

آشنایی با منابع تأمین سرمایه

هر کار آفرینی که می خواهد یک شرکت جدید و یا یک کسب و کار نوپا ، راه اندازی کند ، با این مساله
رو به روست که:

سرمایه مورد نیاز را از کجا تأمین کند ؟

وجوه درونی

وجوه بیرونی

در سال اولیه راه اندازی هر فعالیت نوپا ، کار آفرینان اغلب نیازهای مالی خود را از طریق وجوه درونی تامین می کنند ، از جمله سود فروش دارایی ها ، کاهش سرمایه در گردش ، تمدید مدت زمان پرداخت و حساب ها دریافتنی، یعنی تمام سود حاصل مجدداً در فعالیت کار آفرینانه سرمایه گذاری می شود حتی سرمایه گذاران بیرونی نیز در سالهای اول انتظار دریافت سود ندارند .

منبع کلی دیگر جهت تامین سرمایه ، وجوه بیرونی (وام و فروش سهام) است .
در کشور های صنعتی معمولاً بانک ها یا شرکت های سرمایه گذاری برای شرکت در پیاده سازی طرح ها اعلام آمادگی می کنند . برای مثال در زمینه طراحی نرم افزار ، افراد خلاق ، می توانند با ایجاد یک شرکت کوچک و کم هزینه با عقد قرارداد با یک شرکت بزرگ و قبول بخشی از فعالیت های طراحی و تحقیقاتی آنها سرمایه اولیه خود را تهیه و روز به روز در کنار همان شرکت فعالیت خود را توسعه دهند و همزمان نیز بازارهای تازه ای بیابند ، اما در کشور ما چطور ؟

باید بپذیریم که موانع و مشکلات در کشور ما در مقایسه با کشورهای صنعتی به مراتب بیشتر است . ولی
از سوی دیگر رقابت هم به مراتب پایین تر و فرصت های جدید بیشتر است .

روش اول : آهسته و پیوسته ، یعنی شروع از یک شرکت بسیار کوچک که معمولاً فقط در طراحی مهندسی و انجام کارهای پروژه ای فعال است و سپس به مرور زمان با تهیه سرمایه مورد نیاز ، برای کارهای بزرگتر اقدام کنند..

روش دوم : شروع به فعالیت تجاری ، کسب در آمد و ایجاد سرمایه برای فعالیت صنعتی و تولیدی در همان رشته تجاری است .

روش سوم : جذب شریک و سرمایه گذار ، این روش شاید نزدیکترین روش به الگوی جهانی باشد یعنی سرمایه گذار در کنار مجری قرار بگیرد تا فعالیت صنعتی را پایه گذاری کرده و توسعه دهند .

اما به طور کلی برای تهیه سرمایه اولیه جهت راه اندازی یک کسب و کار ، به غیر از استفاده از سود انباشته ، یا وام و سهام ، منابع دیگری وجود دارند که عبارتند از :

1- سرمایه نزدیکان ، دوستان و اقوام

2- فرشتگان نجات کسب و کار

3- تهیه کنندگان و مشتریان

4- موسسات وام دهنده

5- سرمایه گذاران مخاطره پذیر

6- بانک های تجاری

7- موسسات مالی تخصصی

8- عرضه سهام

خانواده، دوستان و اقوام

بعد از کارآفرین ، خانواده و دوستان متداول ترین منبع سرمایه برای فعالیت کارآفرینانه نوپا هستند. احتمال سرمایه گذاری این افراد به دلیل روابطه شان با کارآفرین بسیار زیاد است . این گروه معمولاً بخشی از وجوه دارایی خود را به فعالیت کار آفرینانه نوپا که توسط آشنایان آنها راه اندازی می گردد و از نزدیک به توانایی و نوع کسب و کار آشنایی دارند اختصاص می دهند .

به منظور پیشگیری از بروز مشکلات آتی ، کارآفرین باید جنبه های مثبت و منفی ماهیت خطر پذیری ها و فرصت سرمایه گذاری را به اعضای خانواده نشان دهد تا در صورت بروز مشکل ، تأثیرات منفی حاصل در روابط خانوادگی و دوستی به حداقل برسد . نکته ای که در کاستن مشکلات آینده کمک می کند ، حفظ کامل مناسبات تجاری است . هر وام یا سرمایه گذاری از جانب خانواده یا دوستان باید به اندازه سرمایه گذاری غریبه ها ، جدی تلقی شود .

فرشتگان نجات کسب و کار

تمام سرمایه گذاران از منابع رسمی مانند شرکت های خصوصی و دولتی نیستند . بسیاری از افراد پولدار به دنبال موقعیت های مناسب هستند . آنها به نام فرشته های سرمایه گذاری یا سرمایه گذاران غیر رسمی معروفند . این افراد بخش مهمی از سرمایه در دسترس را دارا هستند . ویلیام ای . وتزل یک محقق بنام در زمینه خطر پذیری سرمایه گذاری غیر رسمی این نوع سرمایه گذاران را به عنوان کسانی تعریف می کند که خودشان پول به دست آوردند و حالا به تازه واردین قول حمایت مالی می دهند .

تهیه کنندگان و مشتریان

گاهی اوقات کار آفرین از طریق پیش فروش محصولات تولیدی خود یا منابع مالی راه اندازی کسب و کار را تهیه می نمایند و یا با خرید امانی مواد اولیه مشکل سرمایه جاری فعالیت اقتصادی را برطرف می کنند.

مؤسسات وام دهنده

مؤسسات وام دهنده مؤسساتی غیر از بانک هستند که حاضرند در قبال پذیرفتن شرایط آسان تر به مشتریان خود وام دهند ، مثل مؤسسات اعتباری و ... در کشورمان.

سرمایه گذاران مخاطره پذیر

اساساً سرمایه گذاری مخاطره پذیر ، سرمایه ای است که برای تامین مالی یک شرکت نوپا بکار می رود این صنعت (صنعت سرمایه گذاری مخاطره پذیر) تنها به تأسیس شرکت های نو آور کمک می کند و در کشور های توسعه یافته سرمایه گذاری مخاطره پذیر به عنوان منبعی برای توسعه آفرینی نهادینه شده است . امروزه همه صاحبانظران اقتصادی و کار آفرینی معتقدند سرمایه گذاران مخاطره پذیر یکی از حلقه های اصلی و عوامل کلیدی رشد و پیشرفت خلاقیت ، نوآوری و کارآفرینی هستند .

سرمایه گذاران مخاطره پذیر سرمایه گذاری نمی کنند تا یک سود فوری ببرند بلکه آنها شرکت را حمایت می کنند تا ارزش سرمایه شان بالا رود . بنابراین آنها علاقمند به سرمایه گذاری در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) نوآور هستند که رشد سریعی داشته باشند .

بانکهای تجاری

هنگامی که وثیقه موجود باشد ، بانکهای تجاری پرکاربردترین منبع وجوه کوتاه مدت برای کارآفرین هستند . وجوه از راه وام فراهم می شود و در نتیجه به نوعی ضمانت مشهود یا وثیقه (یعنی دارایی ارزشمند) نیاز دارند .

وام ها و تسهیلات بانک ها تحت عناوین مختلف عقود اسلامی به متقاضیان پرداخت می شود که اکثراً شامل موارد ذیل می باشد :

6-1 قرض الحسنه :

بانک ها در موارد زیر مبادرت به اعطای وام قرض الحسنه می نمایند :

- تامین وسایل و ابزار آلات و سایر امکانات لازم برای ایجاد کار جهت کسانی که فاقد اینگونه امکانات می باشند
- کمک به افزایش تولید با تأکید بر تولیدات کشاورزی ، دامی و صنعتی
- رفع احتیاجات ضروری

6-2 مضاربه :

قراردادی است که به موجب آن یکی از طرفین (مالک) عهده دار تامین سرمایه (نقدی) می گردد. با قید اینکه طرف دیگر (عامل) با آن تجارب کرده و در سود حاصله شریک باشد. نسبت سود بر اساس توافق طرفین بوده و حداکثر مدت قرارداد یک سال است.

6-3 مشارکت مدنی :

مشارکت مدنی عبارت است از درآمیختن سهم الشرکه نقدی و غیر نقدی متعلق به اشخاص حقیقی و حقوقی متعدد به نحو مشاع به منظور «انتفاع» قرارداد .

در این گونه مشارکت اشخاص ملزم به رعایت شرایط بانک هستند که پس از آن موضوع و مدت شراکت حق نظارت بانک بر مصرف و بازگشت سرمایه و نوع و میزان وثیقه نیز تعیین می گردد .

در موارد ذیل می توانید از عقد مشارکت مدنی استفاده نمایید .

- 1- تولید و فروش محصول
- 2- واردات ماشین آلات ، مواد اولیه و ابزار کار
- 3- واردات کالا به قصد فروش
- 4- صادرات کالا
- 5- بازرگانی داخلی

4-6 مشارکت حقوقی

یعنی تأمین قسمتی از سرمایه شرکت های سهامی جدید یا خرید قسمتی از سهام شرکت های سهامی موجود.

5-6 سرمایه گذاری مستقیم :

این سرمایه گذاری عبارتست از تأمین سرمایه لازم جهت اجرای طرح های تولیدی و طرح های عمرانی انتفاعی توسط بانک ها .

6-6 فروش اقساطی :

فروش اقساطی عبارتست از واگذاری عین بهای معلوم به غیر ، به ترتیبی که تمام یا قسمتی از بهای مزبور به اقساط مساوی یا غیر مساوی در سررسید یا سررسیدهای معینی دریافت گردد ، بانک وسایل و لوازم مورد نیاز واحدهای تولیدی و صنعتی را تهیه و وجه آن را به اقساط دریافت می دارد .
تمامی تسهیلات تحت شرایط خاصی انجام می پذیرد و نظارت بانک بر فروشنده همواره وجود داشته و میزان سود خالص از این امر به وسیله بانک مرکزی تعیین می گردد .

6-7 اجاره به شرط تملیک

اجاره به شرط تملیک عقد اجاره ای است که در آن شرط شود مستأجر در پایان مدت اجاره و در صورت عمل به شرایط مندرج در قرارداد، عین مستأجر و مالک گردد.

6-8 سلف :

منظور از معامله سلف در هیأت بانکی آن است که بانک محصولات تولیدی اعم از (صنعتی ، معدنی ، کشاورزی) یک واحد تولیدی را قبل از تولید به طور نقدی پیش خرید می کند .

6-9 جعاله :

عبارت است از التزام شخص (جاعل) یا کارفرما به ادای مبلغ یا اجرت معلوم جعل در مقابل انجام عملی معین ،طبق قرارداد . طرفی که عمل را انجام می دهد ، عامل یا پیمانکار نامیده می شود .
جعاله از جمله تسهیلات کوتاه مدت اعتباری برای گسترش امور تولیدی ، بازرگانی و خدماتی است .

6-10 مزارعه :

یکی از تسهیلات اعتباری برای رفع نیازهای مالی کوتاه مدت در بخش کشاورزی می باشد . مزارعه قراردادی است بین صاحب زمین و کشاورز که به موجب آن کشاورز ، زمین را کشت می نماید و محصول به سهم معینی که مورد توافق طرفین قرار گرفته ، بین آنان تقسیم می شود .

6-11 مساقات :

مساقات یعنی اینکه شخص درختان خویش را به دیگری دهد تا وی آنها را آبیاری و اصلاح و حفاظت و حراست نماید و محصول بین آنها مشترک باشد.

6-12 خرید دین

از جمله تسهیلات اعطایی کوتاه مدت جهت تأمین نیازهای مالی واحدهای تولیدی ، بازرگانی و خدماتی است و سر رسید این نوع تسهیلات نمی تواند از یک سال تجاوز نماید .
خرید دین تسهیلاتی است که به موجب آن بانک سفته یا براتی را که ناشی از معامله نسبه تجاری باشد ، خریداری کند .

6-13 ضمان

ضمان (ضمانت) عبارت است از اینکه شخص، مالی را که بر ذمه دیگری است به عهده می گیرد.

انواع ضمانت نامه های بانکی به شرح ذیل اند:

- ضمانت نامه شرکت در مناقصه
- حسن انجام کار
- ضمانت نامه پیش پرداخت
- ضمانت نامه استرداد کسور وجه الضمان
- ضمانت نامه گمرکی
- ضمانت نامه تعهد پرداخت
- ضمانت نامه متفرقه

مؤسسات مالی تخصصی

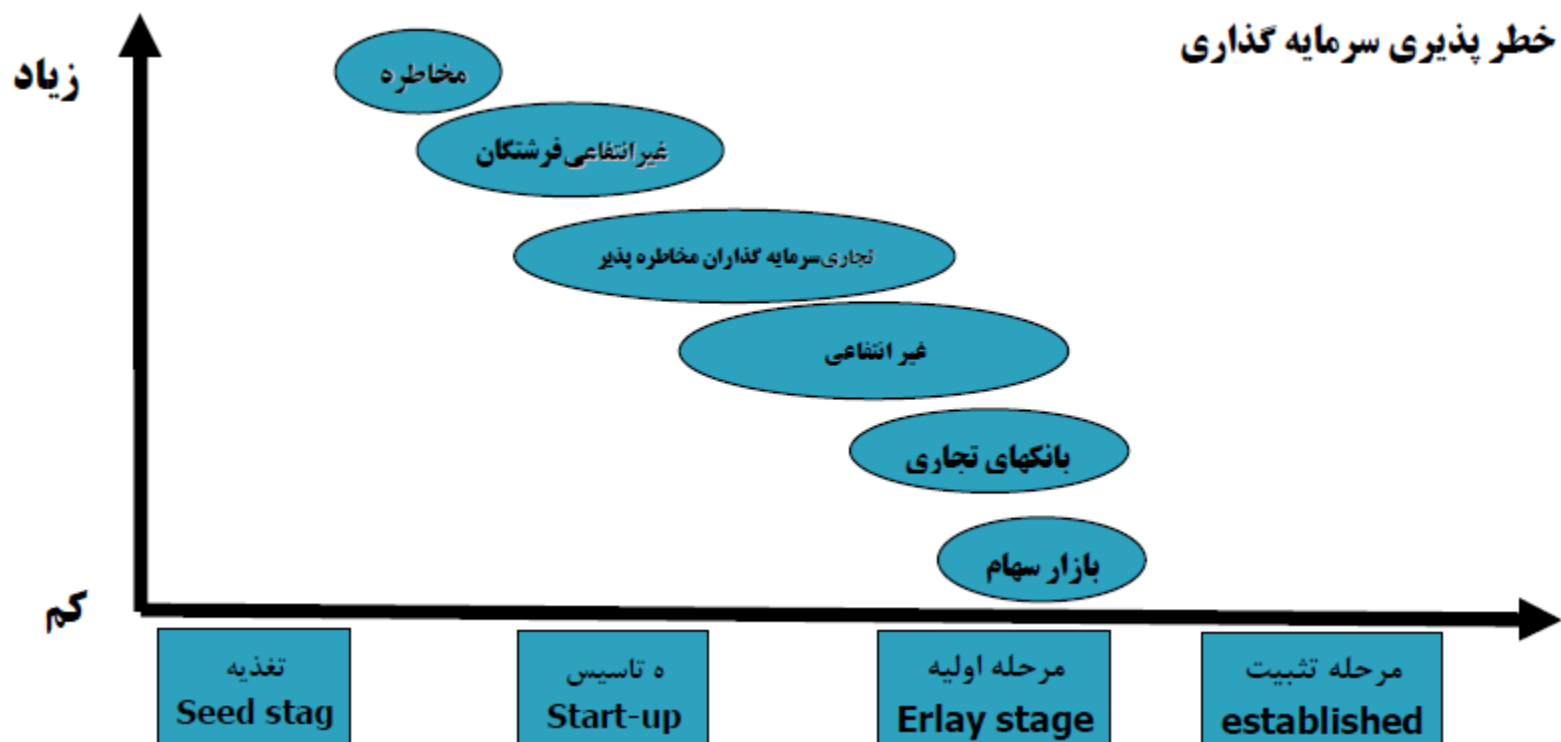
برخی از مؤسسات در زمینه فعالیت های تخصصی خود حاضر به اعطای وام به کار آفرینان هستند . مثل شرکت سرمایه گذاری پتروشیمی که فقط به طرح هایی که در زمینه پتروشیمی هستند وام اعطا می نمایند و یا سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که بصورت یک شرکت مادر تخصصی در بخش صنایع عمل می کند

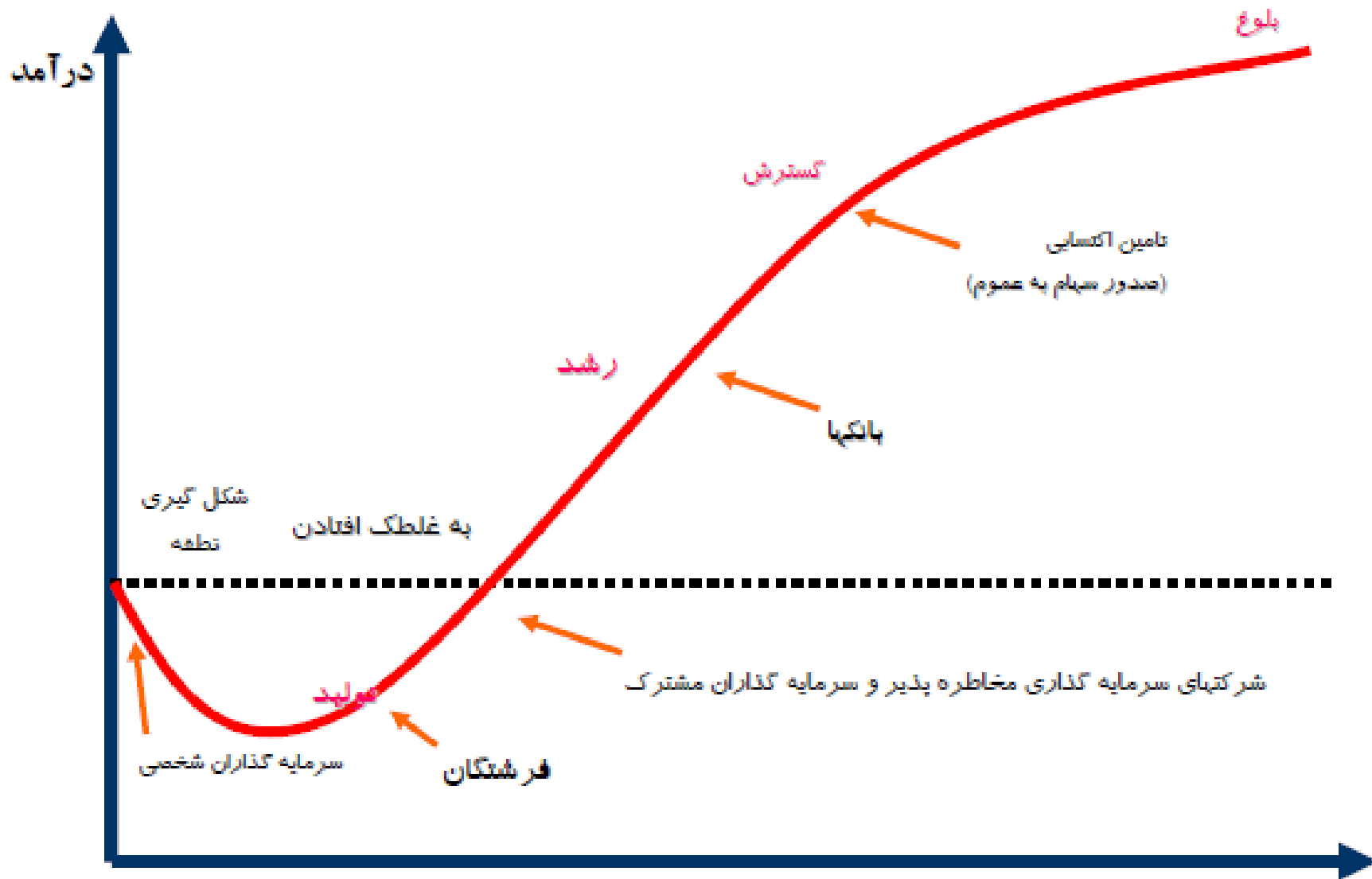
عرضه سهام

فروش سهام یکی از راه های تأمین سرمایه است ، به نحوی که مالک اصلی شرکت هیچ التزام قانونی جهت بازپرداخت وجه یا بهره به آن ندارد . بنابر این استفاده از وجوه حاصل از فروش سهام احتیاج به بازپرداخت مثل آنچه در وام گرفتن است ، ندارد بلکه ملزم به تقسیم مالکیت و منافع حاصل با منبع تأمین وجه است .

کمک های دولتی

گاهی اوقات کار آفرین از کمک مالی دولت برای توسعه و عملی کردن ایده نوآورانه خود استفاده می کند مثلاً «تکفا» که برنامه کمک هایی است که از سوی دولت به شرکت های کوچک در حوزه IT طراحی شده است و یا مراکزی که به عنوان مراکز رشد، مسئولیت حمایت از کار آفرینان را بر عهده دارند.





چرا محصولات و خدمات جدید شکست می خورند؟

- حقیقتی به نام شکست وجود ندارد، آن چیزی که ما می بینیم نتیجه عمل ماست.

- یک بررسی نشان داده است که درصد عدم مقبولیت و شکست، بسته به نوع کالا بدین گونه بوده است: کالای جدید مصرفی 40%، کالای صنعتی 20% و خدمات 18%.

- بررسی دیگری که در مورد 700 شرکت تولید کننده کالاهای مصرفی و صنعتی به عمل آمده، نشان داده است فقط 65% کالاهای جدید موفق بوده اند. بررسی دیگری حاکی از این است که 90% از 250 قلم کالای جدیدی که هر سال به بازار عرضه می شوند، کمتر از سه سال دوام آورده اند.

- واقعا چرا کالاهای جدید این همه با شکست روبرو می شوند؟ باید گفت که در این مورد دلایل بسیاری وجود دارد.

- برخی از دلایل ناموفق ماندن محصولات جدید عبارتند از:
- 1- بعضی اوقات، علی رغم اینکه یافته های تحقیقات بازار نشان دهنده ضعف کالای جدیدند، اما مدیران اجرایی برای تبدیل ایده مورد علاقه خود به کالا اصرار می ورزند.
- 2- ممکن است ایده یک کالا و یا خدمت بسیار عالی باشد، اما اندازه بازار بیش از اندازه واقعی برآورد شده و درباره اندازه بازار گزافه گویی شده باشد.
- 3- کالا و یا خدمت آنطور که باید و شاید طراحی نشده باشد، یا اینکه جایگاه مطلوبی در بازار به آن اختصاص داده نشود، یعنی یا قیمت آن بیش از حد تعیین شده و یا درباره آن تبلیغات درستی انجام نشده است.

- 4- هزینه های تولید از مقدار انتظار بیشتر شود.
- 5- شرکت های رقیب مبارزه ای سرسخت (بیش از حد انتظار) می نمایند. ممکن است حتی کالاهایی که با موفقیت تولید می شوند در آینده با مشکلاتی مواجه شوند. رقابت شدید باعث قطعه قطعه شدن هر چه بیشتر بازار شده است. معنی قطعه قطعه شدن بازار این است که شرکت ها به جای هدف گیری بازارهای انبوه، اکنون باید قسمت های کوچک تر بازار را نشانه بگیرند و در این صورت، فروش و سودآوری هر کالا به مراتب کمتر خواهد بود.

- - در صورتی که کالای تولید شده با فرهنگ جامعه همخوانی نداشته باشد با شکست مواجه می شود در چنین حالتی، فرهنگ، مانند سامانه ایمنی بدن عمل می کند و وظیفه اش از بین بردن هر تازره وارد است، قبل از آنکه به بدن آسیب برساند.

- 7- عدم توجه به عامل تغییر پس از تولید محصولات و کالاهای جدید نیز می تواند از عوامل شکست کالا باشد.

- حال ممکن است این سوال برای شما پیش آید که شرکت چه باید بکند تا محصول جدیدی را به شیوه ای موفقیت آمیز، تولید و عرضه نماید؟ نتایج بدست آمده از تحقیقی در این زمینه نشان می دهد که محصولات جدید با مزیت بالا در 98% موارد موفق می شوند، در حالی که محصولاتی که دارای برتری با مزیت متوسط باشند فقط 58% و آنها که دارای مزیت اندکی باشند تنها 18% موفق می شوند.

- تحقیق دیگری درباره محصولات جدید و موفقیت آمیز صنعت الکترونیک نشان دهنده موفقیت شرکت ها در موارد زیر بوده است: **درک بهتری از نیازهای مشتریان** داشته اند؛ **نسبت عملکرد به بهای تمام شده بالاتر** بوده است؛ **پیش از شرکت های رقیب توانسته اند محصول را تولید و به بازار عرضه کنند؛ سود مورد انتظار** بیشتری داشته اند. برای تبلیغ و عرضه محصول به بازار بودجه بیشتری در نظر گرفته اند، **تیم هایی متشکل از نیروی متخصص و متعلق به واحدهای گوناگون** سازمان داشته اند و از **حمایت زیاد مدیریت ارشد** برخوردار بوده اند.

- اشخاص همیشه گناه را به گردن شرایط می اندازند. و من به شرایط متعقد نیستم، مردان موفق شرایط را جستجو می کنند و اگر نیابند آن را ایجاد می کنند.

جرج برنارد شاو

