

ویژگی‌های کار آفرینی و چگونه کار آفرینی کنیم

سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان جهاد دانشگاهی

عنوان: ویژگی‌های کار آفرینی و چگونه کار آفرینی کنیم
گردآوری: محمد کیا (عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی)
تاریخ انتشار: بهار ۱۳۸۲
کد گزارش: ۸۲-۲۳۱۴۲/۴

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، پائین تر از خیابان دکتر فاطمی، کوچه میرهادی، پلاک ۳ - اداره امور آموزشی

www.jobiran.com

نقل مطالب با حفظ حقوق معنوی سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان و با ذکر مشخصات کامل گزارش بلامانع است.

مقدمه:

زمان زیادی از ورود اصطلاح کارآفرینی به ادبیات علمی دنیا و کشور ما نمی‌گذرد ولی بی‌تردید هیچ مفهومی به اندازه‌ی کارآفرینی و هیچ فردی به اندازه‌ی کارآفرین در ایجاد و بسط تمدن بشری سهم نداشته است. شاید اگر کارآفرینان نبودند بسیاری از پیشرفت‌ها و جلوه‌های تمدن اینک وجود نداشت و زندگی در یک مسیر عادی و کند و به دور از هرگونه شوق و هیجان راه خسته‌کننده خود را می‌پیمود.

پدیده‌ی کارآفرینی از زوایای مختلفی قابل کنکاش و بررسی است اما آنچه بیش از همه ضرورت دارد یافتن ارتباط و موقعیت آن نسبت به سایر اجزا و مؤلفه‌های یک نظام مدیریتی، اقتصادی و فرآیند آن است. نتایج کارآفرینی، به عنوان آمیزه‌ای ظریف از مدیریت، نوآوری و ریسک، همواره مورد نیاز و تحسین‌برانگیز است و کارآفرینان بعنوان کسانی که می‌توانند ترکیبات جدیدی از منابع، فرصت‌ها و نیازها را خلق کنند در خط مقدم توسعه‌ی اقتصادی و فناوری در حال حرکت هستند. امروزه یکی از شاخص‌های توسعه در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه محسوب می‌شوند. کشورها و سازمان‌ها نیز با درک رفتار و توقعات کارآفرینان، روش کار آنها را به رسمیت شناخته و فضای لازم را برای حرکت و جسارت آنان فراهم کرده‌اند، بطوری که در حال حاضر سرمایه‌گذاری در پرورش کارآفرینان و حمایت از طرح‌های آنان یکی از دغدغه‌های اصلی اکثر کشورها اعم از پیشرفته و توسعه نیافته است، و حجم قابل توجهی از منابع مالی که به سرمایه‌های خطرپذیر موسوم است به عرصه‌ی تاخت و تاز این افراد اختصاص یافته است. در دنیای کارآفرینی، خطرکردن و حتی ناکام ماندن امری محتمل است همان‌طور که پیروز شدن.

کارآفرینی چیست؟

کارآفرینی فرآیند پویای خلق ارزش از طریق شناخت فرصت‌ها و نیازها، با اختصاص زمان و تلاش بسیار و بی‌وقفه و پذیرش مسئولیت و ریسک مالی، روحی و اجتماعی به منظور حصول به پاداش‌های مادی و معنوی، رضایت شغلی و استقلال شخصیتی می‌باشد.

کارآفرین کیست؟

کارآفرین کسی است که با کشف و شناخت فرصت‌های محیطی و بهره‌گیری مناسب از منابع در شرایط پر ابهام و مخاطره‌آمیز به ابتکار و نوآوری‌هایی برای خلق وضعیت مطلوب‌تر اقدام می‌کند.

چگونه کارآفرینی کنیم!

نتایج مطالعات صورت گرفته نشان داده است که کارآفرینی یک فرآیند تکامل انسانی است. به عبارت دیگر بسیاری از افراد در صورت خواستن می‌توانند کارآفرینی کنند. اما چگونه؟ در این قسمت پاسخ خلاصه‌ای به این سؤال ارائه شده است.

قدم اول: خود ارزیابی

ارزیابی شخصی گام مهمی در کارآفرینی است. در این خود ارزیابی، گذشته و تجارب خود را در ترازوی کارآفرینی نهاده و به این سؤال پاسخ دهید که آیا گذشته و سابقه شما رغبتی برای تأسیس یک کسب و کار مستقل را می‌دهد؟ کدام یک از ویژگی‌های کارآفرینی را فاقد هستید و نداشتن آنها در ایجاد و راهبری یک کسب و کار مستقل چه نتایجی را در برخواهد داشت؟

آینده را نیز در نظر بگیرید به ۵ سال دیگر و به ۱۰ سال آینده فکر کنید. چه تصویری از خود در ۵ سال یا ۱۰ سال آینده ترسیم می‌کنید؟ آیا این تصویر مشابهتی با یک کارآفرین که ۵ تا ۱۰ سال زحمت شبانه‌روزی را به خود هموار کرده است دارد؟

قدم دوم: جستجوی و ارزیابی فرصت‌ها

به اطراف خود نگاه کنید. اما این بار از دریچه‌ی چشم یک کارآفرین که در هر بن‌بست و مشکلی (Problem) یک فرصت (Opportunity) را جستجو می‌کند. به همین دلیل است که در ادبیات کارآفرینی اصطلاح Probortunity به معنی تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها شیوع یافته است.

منابعی برای جستجوی فرصت‌های کارآفرینانه وجود دارند. بطور مثال تغییرات جمعیتی از منابع اصلی برای جستجوی فرصت‌های اقتصادی است. با تغییر در ترکیب و ساختار جمعیت نیازهای جدیدی ظاهر می‌گردند که برآورده نشده‌اند و با شناخت این نیازهای جدید فرصتی برای کارآفرینی شما ایجاد می‌گردد. به همین ترتیب تحولات تکنولوژیکی از اهمیت یکسانی در کارآفرینی برخوردارند. برخی براین باورند که کارآفرینی مختص جوامع پیشرفته است و در جوامعی نظیر ایران امکان بروز ندارد. کافی است نگاهی به اطراف خود بیاندازید تا متوجه اشتباه بزرگ آنها شوید. ورود تکنولوژی‌های جدیدی همچون فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات موج بزرگی از کارآفرینی را در بین جوانان ۲۰ تا ۳۰ ساله ایجاد کرده است. چرا شما یکی از این کارآفرینان اطلاعات (Infopreneurs) یا سایر کارآفرینان جویای فرصت‌هایی ناشی از تحولات تکنولوژیکی (Technopreneurs) نباشید!

قدم سوم: خلاقیت و نوآوری

دیدن فرصت‌ها هنر نیست. هنر اصلی موقعی است که اولین نفری باشید که فرصت را دیده‌اید. در این صورت خلاقیت و نگاه نو آن اکسیری است که برای هنرمند شدن در دیدن فرصت‌ها نیاز دارید. با خلاقیت و نوآوری است که می‌توانید از سایرین متمایز شده و کسب و کار کوچک خود را برخلاف میل رقبای بزرگتر راه‌اندازی کنید. بواسطه نوآوری در منابع، روش‌ها، سازمان، محصول و مخصوصاً بازار است که می‌توانید بر بخش کوچک اما با ارزشی از بازار تمرکز کرده و کالا یا خدمت مناسبتری را برای مشتریان این بخش عرضه کنید. تنها در این صورت است که از رقبای بزرگتر خود سبقت خواهید گرفت.

خلاقیت توانایی خلق ایده‌های جدید است، که این ایده‌ها ممکن است به محصولات یا خدمات جدید منجر شود. نوآوری، اراییه‌ی محصول، فرآیند و خدمات جدید به بازار می‌باشد. خلاقیت نیرویی است که در پس آن نوآوری نهفته است. با توجه به اهمیت این قدم در فرآیند کارآفرینی به تشریح منابع و زمینه‌های نوآوری می‌پردازیم.

منابع و زمینه‌های نوآوری

نوآوری ابزار خاص کارآفرین است. و از طریق نوآوری است که ثروت خلق می‌شود. از اینرو، هر تغییری که ظرفیت‌های بالقوه‌ی تولید ثروت از منابع از پیش موجود را دگرگون کند نوعی نوآوری محسوب می‌شود. اما نوآوری فقط به حوزه‌ی فوق محدود نمی‌شود.

ایده‌ی ساخت کانتینر یعنی وسیله‌ی حمل باری که بتوان آن را از روی ارابه یا کامیون یا ... به درون کشتی حمل کرد یک نوآوری است. ایده‌ی کتاب درسی دانشگاهی (Text book) هم نوآوری است. این نوآوری نظام آموزش دانشگاهی را متحول کرد. همچنین ایده‌ی ساخت

بیمارستان، یعنی محلی که انسان‌هایی با تخصص‌های متعدد پزشکی گردهم آمده باشند و با کیفیت بالاتر به مداوای بیماران بپردازند. از جمله تحولات مهم در زمینه‌ی بهداشت است. نوآوری همچنین می‌تواند در حوزه‌های علوم سیاسی رخ دهد. مثال‌های فوق نشان می‌دهد که نوآوری بیش از آن که واژه‌ای فنی و تکنولوژیک باشد واژه‌ای اقتصادی و اجتماعی است. نوآوری در واقع بازدهی استفاده از منابع را دگرگون می‌کند. به زبان مدرن اقتصادی (یا اقتصاد مدرن) نوآوری بیشتر متوجه تقاضا است تا عرضه. به این معنا که، نوآوری باعث می‌شود تا مطلوبیت ناشی از استفاده از منابع در نزد استفاده‌کننده افزایش یابد. کی، کجا و چگونه باید به دنبال فرصت‌های خالق نوآوری بگردیم؟ چگونه درباره‌ی شانس موفقیت یا خطر شکست قضاوت کنیم؟ چگونه «تمرین نوآوری» کنیم؟

از نظر کارآفرینان تغییر مساله‌ای است عادی و نشانه‌ی سلامت. معمولاً کارآفرینان خود منشأ تغییر نمی‌شوند. یک قاعده مهم که باعث نوآوری و کارآفرینی است این است که «تغییر» در بسیاری از موارد از قبل وجود داشته است و نوآور یا کارآفرین صرفاً آن را کشف کرده و مورد بهره‌برداری قرار داده است. البته نوآوری‌ها و کارآفرین‌هایی هم هستند که خود منشأ تغییر بوده‌اند اما به هر حال تأکید بر این است که کارآفرین می‌تواند از تغییری که قبلاً اتفاق افتاده استفاده کند و آن را به کار گیرد.

در هر حالت کارآفرین باید منشأهای تغییر را بشناسد و آنها را به کار گیرد. منابع یا منشأهای تغییر را می‌توان به هفت دسته تقسیم کرد که عبارتند از:

۱- پیش‌بینی نشده‌ها

۲- عدم تناسب‌ها

۳- نوآوری مبتنی بر پردازش و فرآوری نیازها

۴- تغییر ساخت بازار یا صنعت

۵- تحولات جمعیت‌شناختی

۶- تحول و دگرگون شدن برداشت‌ها، ادراکات و معانی

۷- دانش جدید

در ادامه موارد هفت‌گانه فوق به ترتیب مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۱- پیش‌بینی نشده‌ها^۱

• موفقیت‌های پیش‌بینی نشده

هیچ شرایطی نمی‌تواند مانند موفقیت پیش‌بینی نشده فرصت‌هایی غنی برای خلاقیت موفق ایجاد کند در شرایطی که موفقیت پیش‌بینی نشده امکان پذیر باشد، فرصت‌های خلاق کم‌خطر هستند و تحقق بخشیدن این فرصت‌ها آسان‌تر است. با این حال موفقیت پیش‌بینی نشده تقریباً هیچ کجا به حساب نمی‌آید و بدتر آن که مدیران مصرانه سعی در انکار آن دارند. یکی از دلایلی که قبول موفقیت پیش‌بینی نشده را برای مدیران دشوار می‌کند این است که همه‌ی ما دوست داریم به این باور (اطمینان) دست یابیم آنچه که در یک دوره‌ی زمانی وجود داشته باید «هنجار» باشد و «برای همیشه» ادامه یابد. هرگاه پدیده‌ای با آنچه که ما آن را «قانون طبیعت» می‌پنداریم مغایرت داشته باشد به عنوان یک پدیده‌ی ناصحیح، ناسالم و مشخصاً ناهنجار رد می‌شود. موفقیت پیش‌بینی نشده چالشی است برای ارزیابی مدیریت مدیران.

1- The unexpected

در بیشتر موارد موفقیت پیش‌بینی نشده اصلاً به چشم نمی‌آید، هیچ کس به آن توجه نمی‌کند و از همین رو هیچ کس از آن بهره‌برداری نمی‌کند و قطعاً منجر به این می‌شود رقیبی که با آن رقابت می‌کند برنده شود. یکی از دلایلی که موفقیت پیش‌بینی نشده به چشم نمی‌آید این است که نظام فعلی گزارش عملکرد بنگاه علی قاعده این موفقیت را گزارش نمی‌دهد و کشف آن صرفاً به توجه و تیزهوشی مدیر واگذار می‌شود.

بهره‌برداری از فرصتی که موفقیت پیش‌بینی نشده برای خلاقیت ارایه می‌دهد نیازمند بررسی است. موفقیت پیش‌بینی نشده یک علامت (نشانه) است. اما این علامت چیست؟ شاید این پدیده‌ی نهفته چیزی بیش از محدودیت بصیرت، دانش و فهم نباشد. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های دارویی که داروهای مخصوص حیوانات را تولید می‌کرد در این زمینه به موفقیت پیش‌بینی نشده‌ای دست یافت، اما متوجه آن نشد. می‌توان این غفلت ناشی از غفلت بنگاه در زمینه‌ی تشخیص اهمیت پرورش حیوانات اهلی در سراسر دنیا و نشانه‌ی‌ای از غفلت این بنگاه در زمینه‌ی تشخیص افزایش سریع تقاضای پروتئین حیوانی دانست.

موفقیت پیش‌بینی نشده صرفاً فرصتی برای خلاقیت نیست بلکه این موفقیت، خلاقیت را ایجاب می‌کند. موفقیت پیش‌بینی نشده ما را به طرح این پرسش وا می‌دارد که برای این که موفقیت بتواند کسب و کار، فن‌آوری و بازارهای خود را تعریف کند، چه تغییرات اساسی برای تشکیلات موجود مناسب است. اگر برای این سوالات پاسخ مناسبی بیابیم، احتمالاً موفقیت پیش‌بینی نشده ارزشمندترین و کم‌خطرترین فرصت‌های خلاق را به همراه خواهد داشت.

در قلمروی موفقیت‌های پیش‌بینی نشده نباید متکی به حوادث باشیم یا این که انتظار داشته باشیم کسی از خارج بنگاه فواید دور از انتظار محصول به ظاهر شکست‌خورده‌ای را بیان

کند باید به جستجوی سازمان دهی شده پردازیم.

اولین قدم این است که اطمینان بیابیم موفقیت پیش‌بینی نشده را می‌بینیم و در واقع مطمئن شویم که این موفقیت توجهات را به سمت خود جلب می‌کند. موفقیت پیش‌بینی نشده باید در مطالعات و دستاوردهای مدیریت اطلاعات نقش مهمی داشته باشد. مدیران به هنگام برخورد با موفقیت پیش‌بینی نشده باید این سؤالات را در نظر داشته باشند:

الف- در صورت بهره‌برداری از موفقیت پیش‌بینی نشده چه نتیجه‌ای عاید ما خواهد شد؟

ب- این موفقیت ما را به چه سمتی هدایت می‌کند؟

ج- چه باید کرد تا موفقیت پیش‌بینی نشده به یک فرصت تبدیل شود؟

د- چگونه می‌توانیم این موفقیت را ادامه دهیم؟

منظور از طرح این سؤالات این است که اولاً، مدیران باید برای گفتگو درباره‌ی موفقیت پیش‌بینی نشده دقت مخصوصی را اختصاص دهند، ثانیاً باید همیشه یک نظر را برای تجزیه و تحلیل موفقیت پیش‌بینی نشده و یافتن راه حل بهره‌برداری از آن در نظر بگیرند.

• شکست پیش‌بینی نشده

برخلاف موفقیت‌ها، نمی‌توانیم شکست‌ها را نپذیریم و کمتر اتفاق می‌افتد که از آنها غافل شویم. با این حال به ندرت شکست‌ها را به چشم نشانه‌ی فرصت‌ها نگاه می‌کنیم. وقتی فعالیت‌ی که با دقت برنامه‌ریزی شده، با دقت طراحی شده و با جدیت اجرا شده شکست می‌خورد، این شکست غالباً حاکی از تغییری پنهان و نهفته و به تبع آن پیدایش بالقوه یک موفقیت است.

وقتی مدیری به طرز پیش‌بینی نشده‌ای شکست می‌خورد، باید مطالعه کند و به تجزیه و تحلیل بپردازد و هر چه تشکیلات بزرگتر باشد این مطالعه باید عمیق‌تر باشد.

همیشه باید شکست را نشانه‌ای از یک فرصت بدانیم و آن را جدی بگیریم. موفقیت یا شکست غیر منتظره‌ی رقیب نیز به یک اندازه مهم است. در هر حالت این واقعه را باید به جد نشانه‌ی محتمل از فرصتی برای نوآوری دانست. نباید فقط به تجزیه و تحلیل بسنده کرد. بلکه باید قدم در راه تحقیق و تفحص گذاشت.

خلاقیت کاری سازمان‌یافته، نظام‌مند و عقلانی است. اما خلاقیت و نوآوری به همان اندازه که ادراکی^۱ است، مفهومی^۲ هم هست. برای اطمینان، آنچه یک مبتکر می‌بیند و می‌آموزد باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. «الهام» کفایت نمی‌کند. و اگر منظور از الهام عبارت باشد از «آنچه احساس می‌کنیم» باید گفت الهام اصلاً خوب نیست. بهتر است به فرق این دو جمله توجه کنیم: «من احساس می‌کنم این طور بهتر است» و «من دوست دارم این طور باشد». باید میان آنچه «فکر می‌کنیم» واقعیت است و آنچه «عملاً» یک واقعیت جدید شده است تمایز قایل شویم در حقیقت ضرورتی وجود ندارد که کارآفرین بفهمد چرا واقعیت تغییر پیدا کرده است. ما اغلب در می‌یابیم که چیزی در حال وقوع است بدون آنکه بدانیم چرا و با این وجود هنوز می‌توانیم با موفقیت ابداع کنیم.

• وقایع بیرونی پیش‌بینی نشده

واقعه بیرونی عبارت است از آنچه که یک مدیر توسط آن مؤسسه‌اش را اداره می‌کند و اما آن چیز هیچ تجلی‌ای در آمار و ارقام ثبت‌شده ندارد. این نوع وقایع از آنچه به نظر می‌آیند بسیار مهم‌تراند. با یک مثال از IBM این پدیده را روشن‌تر بیان می‌کنیم.

تا قبل از دهه‌ی ۱۹۷۰ همه‌ی مهندسان IBM متفق‌القول بودند که آینده از آن رایانه‌های Main Frame است و بدین ترتیب برنامه‌ریزی برای تولید Main Frame های قوی و با سرعت زیاد شروع شد. اما درست برخلاف انتظار همگان، در حوالی سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۶، نوجوانان ده و یازده ساله به بازی‌های کامپیوتری توجه نشان دادند و سازندگان رایانه به فکر افتادند رایانه‌های کوچک و قابل حمل بسازند. این نوع از رایانه‌ها به طرز پیش‌بینی نشده‌ای فروش کرد و بعدها به P.C معروف شد.

سوالی که اینجا مطرح است این است که طرز برخورد مدیران و مهندسان IBM با این مسأله چگونه بوده است، چرا که آنها برای تولید Main Frame برنامه‌ریزی بلند مدت کرده بودند و در اواسط کار با بازار P.C روبرو شدند. مدیران و مهندسان IBM در این باره گفته‌اند که علت توفیق این مؤسسه اتفاقاً روبرو شدن با شرایط جدیدی بوده است که اصلاً انتظارش را نداشته‌اند. در واقع استقبال ایشان از شرایط جدید پیش‌بینی نشده‌ی بیرونی مهم‌ترین علت موفقیت ایشان بوده است.

هرگاه در بیرون محیط مؤسسه یا بنگاهی شرایط پیش‌بینی نشده‌ای برقرار شود، بهره‌برداری از آن شرایط می‌تواند به موفقیت‌های چشم‌گیر بینجامد. تذکر این نکته لازم است که شرایط غیرمنتظره فقط برای بنگاه‌های بزرگ پیش‌نی‌آید و بنگاه‌های کوچک نیز در معرض چنین شرایطی قرار می‌گیرند با این حال تصویری که بنگاه‌های بزرگ پیش‌رو دارند طبعاً وسیع‌تر است.

۲- عدم تناسب

عدم تناسب^۱ یعنی اختلاف و تضاد و ناسازگاری بین «آنچه که هست» و «آنچه باید باشد» ما معمولاً علت این تناسب را درک نمی‌کنیم و غالباً نمی‌توانیم حدود و ثغور آن را تشخیص دهیم. با این وجود عدم تناسب نشانه‌ی فرصتی است برای نوآوری، بی‌تناسبی شبیه گسل زمین‌شناسی است. گسل یک نوع بی‌ثباتی است که با اندک فشاری حجم عظیمی از جرم جابجا می‌شود. در اقتصاد و اجتماع هم عدم تناسب می‌تواند به تجدید ساختارها بیانجامد. معمولاً عدم تناسب‌ها در آمار و ارقام رسمی متجلی نمی‌شود. آنها بیشتر کیفی‌اند تا کمی. عدم تناسب هم مثل واقعه‌ی غیر منتظره، چه موفقیت و چه شکست، نشانه‌ی تغییری است که یا قبلاً اتفاق افتاده یا می‌تواند در آینده اتفاق بیفتد. تغییری که علت زیربنایی عدم تناسب است تغییری است که در «درون» صنعت، بازار یا شیوه‌ی تولید رخ می‌دهد. بدین ترتیب عدم تناسب درست جلوی چشم همه‌ی کسانی است که در آن صنعت یا بازار حضور دارند و یا شیوه‌ی تولید استفاده می‌کنند. با این حال معمولاً کسانی که از نزدیک با آن تماس دارند از آن غافل می‌شوند، چرا که آن را در مفروض می‌انگارند.

انواع عدم تناسب عبارتند از:

الف) عدم تناسب بین واقعیت‌های اقتصادی یک صنعت (حوزه‌ی خدمات عمومی)

ب) عدم تناسب بین واقعیت‌های اقتصادی یک صنعت و مفروضات آن

ج) عدم تناسب داخلی در درون آهنگ یا منطق یک شیوه‌ی تولید

در ادامه‌ی هر یک از موارد فوق با مثالی توضیح داده می‌شود.

الف) عدم تناسب بین واقعیت‌های اقتصادی

فرض کنید تقاضا برای یک محصول افزایش یابد. منطق اقتصادی حکم می‌کند افزایش تولید سودآور باشد. اگر علیرغم افزایش تقاضا، افزایش تولید سودآور نباشد گوییم بین واقعیت‌های اقتصادی تناسب وجود ندارد. معمولاً این عدم تناسب‌ها پدیده‌هایی کلان هستند که در درون کل صنعت یا بخش خدمات رخ می‌دهند. در چنین شرایطی اگر کارآفرینی فعالیت اقتصادی کاملاً جدید، شیوهی تولید کاملاً جدید با خدمات کاملاً جدیدی ارایه‌ی کند. (در مقیاس کوچک و به شدت متمرکز) می‌تواند موفق باشد. البته باید انتظار داشت که این کارآفرین تا مدت‌های مدید قبل از آن که دیگران این فرصت‌ها را دریابند تنها و یک تنه کار کند.

در بعضی موارد می‌توانیم علت عدم تناسب را توضیح دهیم. اما حتی اگر در مواردی نتوانیم چنین کنیم مهم نیست. آنچه مهم است آن است که بتوانیم از این عدم تناسب بهره‌برداری کنیم. بهره‌برداری از یک عدم تناسب مستلزم آن است که راه‌حل‌های مبتکرانه در چنین وضعیتی قابل تعریف کردن باشد. همچنین باید توجه داشت که این راه‌حل‌ها باید با توجه به سطح فن‌آوری موجود و امکانات در دسترس امکان‌پذیر باشد. اما اگر دستیابی به راه‌حل مستلزم تحقیقات گسترده و دانش جدید باشد باید گفت شرایط برای کارآفرینی هنوز فراهم نیامده است. آن نوآوری می‌تواند از شرایط عدم تناسب واقعیات اقتصادی خوب بهره‌برداری کند که «ساده» و «واضح» باشد.

ب) عدم تناسب بین واقعیت‌های اقتصادی یک صنعت و مفروضات آن.

هر گاه افرادی که در صنعت یا خدمات کار می‌کنند فروضی نادرست درباره‌ی واقعیات بیرونی وضع کنند، گوییم بین «واقعیت‌ها» و «فرض مربوط به آنها» عدم تناسب وجود دارد در چنین حالتی زمینه برای کارآفرین مساعد است. به مثال زیر توجه کنید:

در دهه‌ی ۱۹۵۰ کم‌کم این باور قوت گرفت که حمل بار از طریق دریا منسوخ خواهد شد. علت آن بود که صنعت هواپیمایی رونق گرفته بود و پیش‌بینی می‌شد حمل بار از طریق هوا جایگزین حمل و نقل دریایی خواهد شد. هزینه‌های حمل و نقل دریایی افزایش می‌یافت و زمان تخلیه طولانی‌تر و طولانی‌تر می‌شد. صاحبان صنعت کشتی‌سازی فکر می‌کردند علت این امر کندی حرکت کشتی‌ها در مقایسه با هواپیما است. به همین دلیل ساخت کشتی‌ها سریع‌تر در دستور کار قرار گرفت. اما وقتی این کشتی‌ها به بازار عرضه شدند وضعیت زمان تخلیه باز هم بدتر شد. و هزینه‌های حمل و نقل افزایش یافت، چرا که کشتی‌ها زمان زیادی را در لنگرگاه توقف می‌کردند و هزینه «خواب سرمایه» سر به آسمان می‌زد. افزایش این هزینه‌ها یکی از مصادیق عدم تناسب است که ناشی از عدم تناسب بین واقعیات و فروض مربوط به آن است. راه حل، سریع‌تر کردن کشتی‌ها نبود چرا که هر چه سرعت حرکت کشتی‌ها بیشتر می‌شد، به دلیل آن که زودتر به مقصد می‌رسیدند هزینه توقف‌شان هم بیشتر می‌شد. راه‌حل، سرعت بخشیدن به فرآیند تخلیه کالا بود. در اینجا بود که کارآفرینانی به این نکته پی بردند و طرح‌هایی برای تخلیه‌ی سریع‌تر اندیشیدند.

ج) عدم تناسب داخلی در درون آهنگ یا منطق یک فرآیند تولید

با یک مثال می‌توان نشان داد که چگونه ناهماهنگی داخلی تولید می‌تواند منشأ کارآفرینی شود. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ یکی از مشکلات جراحی‌های ظریف چشم، خطر خونریزی رباط‌های چشمی بود. اگر چه پزشکان در ۹۹ درصد مواقع می‌توانستند طوری رباط‌ها را ببندند که خونریزی اتفاق نیافتد، اما این کار مستلزم تحمل فشار روانی زیادی در حین عمل بود که آهنگ جراحی را بر هم می‌زد. یک فروشنده مواد دارویی با تحقیق در آرشیو صنایع دارویی دریافت در ۱۸۹۰ آنزیمی کشف و ساخته شده است که خونریزی رباطی را بند می‌آورد. مشکل

استفاده از این آنزیم آن بود که در مدت زمان کوتاهی فاسد می‌شود و سطح فن‌آوری ۱۸۹۰ امکان نگهداری آن را نمی‌داد. فروشنده مورد نظر با توجه به فن‌آوری سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ دستگاه مخصوص نگهداری بلند مدت این آنزیم را ساخت و بدین ترتیب مشکل دیر پای جراحی‌های ظریف چشمی حل شد.

۳- نیاز فرآیند^۱

از قدیم گفته‌اند احتیاج مادر اختراع است. به بیان دیگر، نیاز می‌تواند منشأ نوآوری باشد. اما در اینجا به نوع خاصی از نیاز تکیه می‌کنیم. منظور ما از احتیاج یا نیاز مفهوم مبهم و کلی «احتیاج» نیست. بلکه یکی از مصادیق خاص آن را در نظر داریم، این نیاز را «نیاز فرآیند» می‌نامیم. منظور از نیاز فرآیند کاستی‌ها و خلاهایی است که در یک فرآیند تولید صنعتی یا خدماتی وجود دارد. در حقیقت این خلا ناگهان به علت و نوع یک واقعه به وجود نمی‌آید، بلکه منشأ آن «کاری است که باید انجام شود». این خلا متوجه وظیفه^۲ است و نه متوجه موقعیت^۳. برای رفع این نیاز باید فرآیند را کامل کرد و حلقه‌های ضعیف آن را جایگزین نمود، طرحی جدید برای فرآیند ریخت و از دانش نوین بهره برد.

در حوالی سال‌های ۱۹۰۹ 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 فزاینده‌ی تقاضا برای تلفن، آماردان مورد نظر نتیجه گرفت در سال بعد همه‌ی زنان ۱۷ ساله تا ۶۰ ساله آمریکایی باید شغل اپراتوری را پیشه کنند تا نیاز روزافزون به تلفن پاسخ داده شود کاری که شرکت بل تلفن کرد آن بود بلافاصله به ساخت اپراتور مرکزی خود کار اقدام کرد و از بروز بحران در صنعت تلفن جلوگیری کرد.

1- Process Need

2- Task Oriented

3- Situation Oriented

گسترش صنعت رباتیک مثال مناسب دیگری در این مورد است. روبات‌ها در واقع خلا وجود کارگرانی را پر خواهند کرد که باید کارهای شاق یا غیر ممکن را انجام دهند. لازمی رفع نیاز فرآیند «برنامه تحقیق» است. به کمک برنامه‌ی تحقیق می‌توان یک فرآیند را از بالقوه به بالفعل تغییر داد. البته این مستلزم آن است که نیاز قبلاً حس شده باشد باید امکان تعریف نیاز وجود داشته باشد، آنگاه باید دانش لازم برای رفع این نیاز تولید شود. بهترین مثال در این مورد ادیسون است. در عصر ادیسون سال‌ها بود که همه می‌دانستند «نیروی الکتریسیته» به زودی عرضه خواهد شد. با این حال فرآیند تولید روشنایی به کمک نیروی الکتریسیته یک حلقه مفقود داشت و آن «لامپ خلا» بود. کاری که ادیسون کرد در واقع این بود که دانش لازم برای تولید لامپ خلا را تعریف کرد.

۴- ساختارهای صنعت و بازار

در بعضی موارد ساختارهای صنعت و بازار بسیار دیرپا و انعطاف ناپذیرند. برای مثال علی‌رغم گذشت نزدیک به یک قرن از ایجاد صنعت آلومینیوم‌سازی هنوز صنعت توسط شرکت «آلومینیوم آمریکا»، که در پترزبورگ پایه‌گذاری شده است و نخستین حق ثبت اختراع را در اختیار دارد، رهبری می‌شود. یا از بعد از دهه‌ی ۱۹۲۰ تنها یک تازه وارد به صنعت سیگارسازی وارد شده است.

با وجود این ساختارهای بازار و صنعت بسیار شکننده‌اند و به اندک ضربه‌ای از هم می‌پاشند. در چنین وضعیتی، وظیفه‌ی اعضا صنعت است که چاره‌اندیشی کنند، چرا که اصرار به حفظ وضع موجود به معنای تضمین بحران است. هر چند بحران در ساختار صنعت و بازار می‌تواند به از دست دادن قدرت رهبری اقتصادی و یا حداقل به خطر افتادن امکان حضور منتهی شود، اما خود این بحران فرصت‌هایی برای کارآفرینی در اختیار می‌گذارد.

تاریخ صنعت اتومبیل یکی از گویاترین مثال‌ها در مورد دگرگون شدن ساخت صنعت و بازار است. در شروع قرن، اتومبیل وسیله‌ای لوکس محسوب می‌شد که همگان قدرت خرید آن را نداشتند، اما با گذشت زمان به تبع رشد اقتصادی اقشار متوسط‌تر جامعه نیز امکان و توان خرید را پیدا می‌کردند. بنگاه‌های معروف تولیدکننده‌ی اتومبیل در واکنش به تغییر راه‌کارهای متفاوت و بعضاً متضادی را در پیش گرفتند. رولز رویس طرح تولید اتومبیلی را در انداخت که فقط طبقه‌ی ثروتمندان قدرت خرید آن را داشته باشند و بدین ترتیب به همگانی‌تر شدن بازار اتومبیل واکنش نشان داد در حالی که فوراً دقیقاً برعکس عمل کرد و با تغییر شیوه‌ی تولید و طراحی مدل‌های جدید آنچنان شرایط خرید را تسهیل کرد که طبقه‌ی متوسط و حتی کارگران نیز بتوانند صاحب اتومبیل شوند.

در فاصله‌ی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۸۰ نیز بازار اتومبیل یک بار دیگر تغییر کرد و دگرگون شد و آن وقتی بود که این بازار از حالت «ملی» به «جهانی» تبدیل شد، چه تا پیش از آن، یعنی بعد از جنگ جهانی تا دهه‌ی ۱۹۶۰ بازارهای اتومبیل کاملاً ملی بود. واکنش تولیدکنندگان به جهانی شدن نیز متفاوت بود. ژاپنی‌ها بازار آمریکا را هدف گرفتند و نخستین تلاش آنها به شکست انجامید. دیگر بار قوای خود را جمع کردند و تصمیم گرفتند اتومبیلی تولید کنند به سبک و سلیقه‌ی آمریکایی که همان عملکرد اتومبیل‌های معمولی آمریکایی را داشته باشد و فقط کمی کوچکتر باشد. این کار همزمان شد با بحران نفتی در ۱۹۷۹ و نتیجه آن همانطور که می‌دانیم یک توفیق عظیم بود. فوراً بازار اروپا را هدف گرفت و موفق شد و فیات هم که اصلاً ایتالیایی است همین هدف را دنبال کرد. جنرال موتورز نخست تصمیم گرفت به همان سهم سنتی خود از بازار آمریکا اکتفا کند اما بعداً همسو با فیات و فوراً به بازار اروپا روی آورد. اما کرایسلر از روند جهانی شدن سرباز زد و نتیجه عدم ورود به بازار جهانی و اصرار بر حفظ

بازار آمریکا فاجعه‌آمیز بود به نحوی که در نهایت مداخله‌ی دولت آمریکا از ورشکستگی این بنگاه جلوگیری کرد.

هدف از مثال‌های فوق آن است که نشان دهیم تغییر ساخت صنعت و بازار فرصت‌هایی در اختیار کارآفرینان و نوآوران می‌گذارد. در واقع یکی از مهارت‌های کارآفرینی این است که فرصت‌های پدید آمده از تغییر ساخت بازار و صنعت را تشخیص دهد. اما سوال اساسی این است که شاخص‌های تغییر ساخت بازار و صنعت کدامند؟ به عبارتی اگر بازار و صنعت دچار تحول شوند چه نشانه‌هایی از خود بروز خواهند داد؟

نشانه‌های تحول بازار و صنعت عبارتند از:

الف) رشد سریع صنعت، اگر رشد سریع صنعت از رشد جمعیت یا رشد اقتصاد بیشتر باشد می‌توان آن را به عنوان نشانه‌ای از دگرگون شدن دانست.

ب) وقتی سرعت رشد صنعت زیاد باشد به احتمال زیاد شیوه‌های قدیمی شناسایی موقعیت بازار و ارائه خدمات صنعتی به بازار، دیگر قدیمی شده است. بالاخص شیوه‌ی تعریف بازار و تقسیم‌بندی آن.

در این موارد آمار و ارقام بیشتر قصه هستند تا واقعیات.

ج) یکی دیگر از نشانه‌های تغییر بازار، همگرایی فن‌آوری‌های است که تا پیش از آن تصور می‌شده است هیچ گونه ارتباطی با یکدیگر نداشته‌اند. برای مثال استفاده‌ی مشترک از «فن‌آوری تلفن» و «فن‌آوری کامپیوتر» در ساخت تلفن‌های کامپیوتری یکی از مصادیق نزدیک شدن فن‌آوری‌های به ظاهر بی‌ارتباط و البته نشانه‌ای از تغییر و دگرگون شدن بازار است.

د) وقتی نحوه‌ی حضور یک صنعت، یا حرفه در بازار تغییر کند در این صورت باید منتظر تغییرات ساختاری در بازار بود. برای مثال در دهه‌ی ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ پزشکان آمریکایی به صورت فردی مطب داشتند. بعد از آن بتدریج و بالاخص از دهه‌ی ۱۹۸۰ به بعد پزشکان بیشتر به

صورت گروهی کار می‌کنند، یعنی یا دسته‌جمعی یک «مرکز بهداشت» تأسیس می‌کنند یا بیمارستان و در آن مشغول به کار می‌شوند. این تغییر در نحوه‌ی حضور در بازار موقعیت مناسبی برای کارآفرینی فراهم آورد و مشاغل خدماتی از قبیل طراحی و دکوراسیون مراکز بهداشت و یا حتی مدیریت آن رشد پیدا کرد.

اگر بازار فقط در اختیار یک انحصارگر بزرگ یا در اختیار تعدادی معدودی انحصارگر کوچک‌تر باشد راحت‌تر می‌توان از فرصت فراهم آمده به واسطه تغییر بازار استفاده کرد. علت این است که انحصارگران بزرگ معمولاً دچار خودبینی و غروراند و تازه‌واردان به بازار را جدی نمی‌گیرند. این نحوه‌ی برخورد فرصت خوبی برای تازه‌واردان فراهم می‌آورد تا بتدریج جای پای خود را محکم کنند. علت دیگر این امر آن است که انحصارگران تحریک‌پذیری کمی دارند و مشکل‌تر می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند و به همین دلیل به سرعت نمی‌توانند در مقابل تازه‌واردان به مانور بپردازند.

۵- تغییرات جمعیتی

از میان همه‌ی تغییرات خارجی (تغییرات جمعیتی، دگرگون‌شدن نحوه‌ی ادراک مردم و دانش جدید خاستگاه‌های خارجی نوآوری محسوب می‌شوند و عبارتند از تغییراتی که در محیط اجتماعی، فلسفی، سیاسی یا فکری اطراف ما روی می‌دهند). تغییرات جمعیت شناختی آشکارترین هستند. این تغییرات عبارتند از: تغییر در اندازه، توزیع سنی، ترکیب، اشتغال، موقعیت آموزشی و درآمد آحاد جمعیتی. تغییرات جمعیت شناختی تأثیرات چشمگیری بر خرید و فروش و مبادلات بر جای می‌گذارند: چه چیز خریده شود؟ چه کسی بخرد؟ برای مثال افرادی که در سال‌های نوجوانی به تحصیلات نیاز دارند، ۱۰ یا ۲۰ سال بعد مشتریان آموزش حرفه‌ای پیشرفته هستند. بلایای جمعیت شناختی تأثیرات مستقیمی بر اجتماع و اقتصاد بر جای

می‌گذارند. هرچند که تغییرات جمعیتی در قرن حاضر ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی است، اما منشأ این تغییرات به گذشته‌های دور باز می‌گردد و جریان این تغییر را می‌توان پیش‌بینی کرد.

آنچه تغییرات جمعیتی را به فرصتی ارزشمند برای کارآفرینی تبدیل می‌کند، این است که تصمیم‌گیرندگان اعم از صاحبان کسب و کار اقتصادی، کارمندان بخش عمومی یا سیاست‌گذاران رده‌ی بالا معمولاً از این تغییرات غفلت می‌ورزند، چرا که آنان به این فرض اعتقاد دارند که تغییرات جمعیتی یا رخ نمی‌دهند یا اگر رخ می‌دهند آنچنان سریع نیستند.

تحلیل تغییرات جمعیتی با تحلیل اعداد و ارقام شروع می‌شود اما شاید جمعیت کم اهمیت‌ترین عامل باشد. توزیع سنی جمعیت عاملی است به مراتب مهم‌تر و تحولات آن باز هم مهم‌تر است وقتی این تحولات اتفاق می‌افتد باید به چند سوال پاسخ داد: نخست آن که این تحولات چه فرصتهایی فراهم می‌آورند؟ دیگر آن که ارزش‌ها، انتظارات و خواسته‌های گروه‌های مختلف سنی چیست؟ و چگونه تغییر می‌کند؟

یکی از تغییرات مهم در توزیع سنی جمعیت که بیشتر قابل پیش‌بینی است، تغییر در مرکز ثقل جمعیت است. یعنی گروه سنی‌ای که در هر مقطع مشخص زمانی سریع‌ترین و گسترده‌ترین تغییرات سنی را تجربه می‌کند. توجه به مرکز ثقل جمعیت فرصت‌های کارآفرینی را شفاف‌تر خواهد کرد.

۶- دگرگون شدن ادراکات، برداشتها و استنباطات

در ریاضیات هیچ فرقی بین این که بگوییم نصف لیوان پر است یا نصف لیوان خالی است وجود ندارد. اما معنی این دو عبارت در دنیای واقعی به کلی متفاوت است و به همین ترتیب نتایج مترتب بر آن. اگر به جای آن که نصف لیوان را پر ببینیم، نصف آن را خالی ببینیم، آنگاه فرصت‌های مهمی برای نوآوری خواهیم داشت.

در ذیل با ذکر سه مثال منظور خود را بیان خواهیم کرد.

(۱) آمار و ارقام حاکی از آن است که از دهه‌ی ۱۹۶۰ به بعد سطح بهداشت آمریکایی‌ها به طرز بی‌سابقه‌ای افزایش یافته است. با وجود این هراس از بیماری در بین آمریکایی‌ها به شدت در حال افزایش است. این هراس از بیماری ناشی از نوعی تغییر نگرش نسبت به مرگ و جاودانگی است. ۴۰ سال پیش تغییری جزئی در سطح بهداشت گام مهمی محسوب می‌گردید و علت این تغییر برداشت هر چه باشد، فرصت‌های اساسی برای نوآوری فراهم آورده است، به طوری که تیراژ یکی از مجلات بهداشتی در ظرف ۲ سال چند میلیون افزایش داشته است.

(۲) دگرگون شدن نحوه‌ی تغذیه‌ی آمریکایی‌ها و اروپایی‌ها: در گذشته مردم عادی فقط غذا می‌خوردند و مردم ثروتمند هم غذا می‌خوردند و هم مهمانی می‌دادند. الان مردم عادی و ثروتمند یک جور رفتار می‌کنند. به دلیل تغییر در برداشت‌ها، مردمی که چندان ثروتمند نیستند هم ترجیح می‌دهند گاه و بیگاه مهمانی بدهند و دیگران غذا بخورند. این تغییر برداشت فرصتی بود که در اختیار کارآفرین‌هایی از قبیل مک‌دونالد و کنتاکی قرار گرفت.

(۳) در طول دهه‌های گذشته برخی از طبقات اجتماعی در آمریکا و اروپا به جای آن که خود را طبقه‌ی کارگر تلقی کنند، طبقه‌ی متوسط تلقی کرده‌اند. همین تفاوت تلقی آنها را ترغیب کرده است به دنبال فرصت‌های جدید اجتماعی بگردند.

وقتی برداشت‌ها تغییر می‌کند، واقعیات تغییر نمی‌کند بلکه معنی آنها عوض می‌شود. مثلاً اگر شخص خود را جزء طبقه‌ی کارگر محسوب نکند بلکه خود را متعلق به طبقه‌ی متوسط بداند آنگاه موقعیت‌های اجتماعی و فرصت‌های اقتصادی که پیش‌رو دارد به کلی متفاوت خواهد بود هر چند وی واقعاً متعلق به همان طبقه‌ای است که در آن زاده شده است.

مدیران اجرایی و مسئولان اداری همگی اتفاق نظر دارند که نوآوری مبتنی بر تغییر برداشت‌ها و ادراکات ارزشمند است.

البته طبیعی است نوآوری در حوزه‌ای کم و بیش نزدیک به حوزه‌ی شغلی و کاری به شخص نوآور و کارآفرین انجام شود. حضور در محیطی که مستعد کارآفرینی است شرط کافی برای تحقق نوآوری نیست، آگاهی از فرصت‌ها و هشیار بودن نسبت به موقعیت‌ها نیز لازم است. برای مثال یک نویسنده که در مجلات آمریکایی درباره‌ی آشپزی مقاله می‌نوشته دریافت کرده بود که ذوق و سلیقه‌ی مردم آمریکا در حال تغییر است. وی به سرعت دست به کار شد و نخستین کتاب آشپزی را نوشت. نزدیک بودن به محیط و هشیار بودن و تشخیص فرصت و توانایی درک تغییر برداشت‌های مردم عامل مهم این موفقیت بود.

۷- دانش جدید

نوآوری مبتنی بر دانش، ستاره‌ی سهیل کارآفرینی است. البته همه‌ی نوآوری‌های مبتنی بر دانش مهم نیستند. اما در بین نوآوری‌های تاریخ‌ساز، نوآوری‌های مبتنی بر دانش جایگاه رفیعی دارند. منظور از دانش در اینجا صرفاً معلومات علمی یا فنی نیست. بلکه نوآوری‌های اجتماعی نیز به همان اندازه مهم است. نوآوری مبتنی بر دانش از حیث گستره‌ی زمانی، تصادفی بودن، پیش‌بینی‌پذیری و چالشی که کارآفرین درگیر آن می‌شود، با دیگر انواع نوآوری فرق دارد.

• ویژگی‌های نوآوری مبتنی بر دانش جدید

این شیوه‌ی نوآوری طولانی‌ترین زمان به بارنشستن را دارد. اولاً، فاصله‌ی زمانی بین پیدایش یک دانش جدید و امکان کاربرد آن فوق‌العاده زیاد است. دیگر آن که، زمان زیادی لازم است تا یک تکنولوژی به محصول، فرآیند یا خدماتی تبدیل شود که در بازار قابل عرضه کردن باشد. برای مثال رودلف دیزل در سال ۱۸۹۷ موتور دیزل را اختراع کرد با وجود این چند سال طول کشید تا این موتور استفاده‌ی کاربردی پیدا کند. آنگاه در سال ۱۹۳۵ یک نفر آمریکایی به نام

چارلز کژینگ موتور دیزل را مجدداً طوری طراحی کرد که به توان از آن به عنوان واحد رانش (پیش برنده) در کشتی‌ها، لوکوموتیوها، کامیون‌ها، اتوبوس‌ها و... استفاده کرد.

• هم‌گرایی

دومین ویژگی نوآوری مبتنی بر دانش آن است که این نوآوری معمولاً بر چند عامل مبتنی هستند و این عامل باید در طول زمان به یکدیگر نزدیک شوند و در نهایت در قالب یک نوآوری متبلور شوند.

• پیش‌نیازهای نوآوری مبتنی بر دانش

این نوع نوآوری به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارد مستلزم تحقق چند پیش شرط است که عبارتند از:

۱) تحلیل دقیق همه عوامل ضروری اعم از دانش مورد نظر یا عوامل اجتماعی، اقتصادی و بینشی. هدف از این تحلیل باید آن باشد که چه عواملی هنوز موجود نیستند و بدین ترتیب کارآفرین تصمیم بگیرد که یا این عوامل را به وجود آورد و یا نوآوری خود را به بعد موکول کند. اختراع هواپیما و مراحل مختلفی که برادران رایت برای ساختن تک تک قطعات هواپیما پیمودند، چه مراحل نظری و چه مراحل تکنیکی، بهترین مثال است.

این تحلیل در مورد نوآوری‌های اجتماعی و اقتصادی به همان اندازه ضروری است که در مورد نوآوری‌های علمی و فنی. دانشمندان و تکنسین‌ها علاقه چندانی به این نوع تحلیل ندارند چرا که فکر می‌کنند همه‌ی این عوامل را می‌شناسند. شاید به همین علت است که در بسیاری موارد آدم‌های عادی و غیر حرفه‌ای، نوآوری‌های بزرگی کرده‌اند و نه دانشمندان بزرگ.

۲) دومین پیش‌نیاز این نوآوری آن است که موقعیت‌های استراتژیک آن به روشنی مورد تأکید قرار گیرد. نمی‌توان با تردید و دودلی جلو رفت. این واقعیت که ارایه یک نوآوری جدید هیجان‌آفرین است و توجه بسیاری را به خود جلب می‌کند به این معنی است که شخص نوآور مجبور است در همان بار اول کارش را درست انجام دهد و به نتیجه مطلوب برسد، چرا که به دست آوردن دومین شانس معمولاً نامحتمل است. اگر شخص نوآور در بار اول موفق شود می‌تواند انتظار داشته باشد که زمان کافی برای ادامه و تکمیل کارش در اختیار داشته باشد. این نکته در مورد نوآوری‌های علمی مصداق ندارد، چرا که شخص نوآور همیشه بیش از آنچه انتظار دارد با دیگران شریک است و کافی است بلغزد تا دیگران لگدش کنند.

چند نکته دیگر هم حائز اهمیت است. اول آن که نوآوری‌ای که عرضه می‌شود باید تمام عیار باشد، به نحوی که در قلمروی خاص خودش نوآوری مسلط محسوب شود. IBM مثال خوبی در این مورد است. IBM در اولین سال‌های فعالیتش تصمیم گرفته که علاوه بر فروش کامپیوتر به مشتریان کامپیوتر، خدمات آن را هم به صورت هم‌زمان عرضه کند. خدمات نرم‌افزاری، برنامه‌ریزی، آموزش زبان کامپیوتر، آموزش استفاده از کامپیوتر از جمله خدماتی بودند که IBM ارایه می‌کرد. دوم آن که باید به روشنی و وضوح بر بازار تأکید کرد. نوآوری مبتنی بر دانش نوین می‌تواند بازارهای خاص خودش را به وجود آورد. دو پونت^۱ مبتکر نایلون چنین کاری کرد. او نه فقط نایلون فروخت، بلکه بازاری برای نایلون به وجود آورد مثل بازار جوراب‌های نایلونی و بازار تایرهای اتومبیل که در ساخت آنها از نایلون استفاده می‌شود. سوم این که باید یک موضع استراتژیک اتخاذ کرد.

1- Du Pont

۳) بالاخره آن که نوآوری مبتنی بر دانش، بالاخص نوآوری مبتنی بر دانش فنی و تکنیکی، مستلزم فراگیری و عمل به مدیریت کارآفرینی است. در واقع مدیریت کارآفرینی برای نوآوری مبتنی بر دانش، حیاتی‌تر است تا برای نوآوری‌های دیگر.

قدم چهارم: طرح کسب و کار

یک طرح کسب و کار (Business Plan) به مثابه چراغ راه است. در طرح کسب و کار ایده و فکر اولیه خود را آراسته و به همگان و از جمله خودتان نشان خواهید داد که چقدر منطقی و حساب شده می‌خواهید عمل کنید. این طرح در پیدا کردن شریک، در جذب منابع مالی، در نظارت و ارزشیابی از خود در اصلاح مسیر مفید خواهد بود.

قبل از هرگونه اندیشیدن و نگارش در تهیه یک طرح تجاری، لزوم آشنایی با اصطلاحات زیر امری حیاتی است.

Vision (چشم‌انداز)

افق دید شما را به نمایش می‌گذارد.

جایگاهی که تمام تمرکز شما برای رسیدن به آن است.

فعالیت شما را معرفی می‌کند.

Mission (رسالت وجودی)

چرا این کار را شروع کرده‌ایم؟

چرا این کالا یا خدمات را تولید می‌کنیم؟

فلسفه یا رسالت وجودی، میزان تعهد شما را به کار نشان می‌دهد.

Objectives (اهداف)

مقاصد ویژه و قابل اندازه‌گیری.
تا حد امکان باید کمی باشند.

Strategy (استراتژی)

برنامه جامع و منسجم جهت دستیابی به اهداف بلند مدت.
جهت، فلسفه، معیار و روش‌های ایجاد و اداره‌ی شرکت شما را تنظیم می‌کنند.

Plans (برنامه‌ها)

مبین رویه‌های عملکردی شما جهت دستیابی به اهداف میان دوره‌ای

مدیریت استراتژیک

می‌توان مدیریت استراتژیک را بدین‌گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست‌یابد. همان‌گونه که از این تعریف استنباط می‌شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی برچندین عامل تأکید می‌شود: هماهنگ‌کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات

مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می‌باشد: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها.

تدوین استراتژی

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت. مسائلی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها مطرح می‌شوند، عبارتند از: تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی را که می‌خواهد از آن خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای جدید

نقاط قوت (Strengths): آنچه که در اختیار داریم و می‌توانیم در عمل از آنها بهره‌برداری کنیم.
نقاط ضعف (Weaknesses): آنچه که در اختیارمان نیست اما برای انجام امور به آنها نیازمندیم.
فرصت‌ها (Opportunities): زمینه‌ها و موقعیت‌های مناسبی را برای فعالیت‌های جاری و آتی در اختیار می‌گذارد.

تهدیدها (Threats): موانعی که انجام فعالیت‌ها را با مشکل روبرو می‌سازد.

اجرای استراتژی

اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین‌شده به اجرا در آید.

ارزیابی استراتژی

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها آخرین مرحله به حساب می‌آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی‌های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی‌شود؛ اصولاً ارزیابی استراتژی‌ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی‌ها دستخوش تغییرات آینده قرار می‌گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شود:

(الف) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند

(ب) محاسبه و سنجش عملکردها

(ج) اقدامات اصلاحی

بدان سبب باید استراتژی‌ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید! موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود؛ سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار نخوت و تکبر شود، محکوم به فنا خواهد بود.

موفقیت حاصل از طراحی یک طرح کسب و کار (یک فعالیت درآمدزا) در گروه پاسخ به

سؤالات زیر می‌باشد:

۱- چه فعالیت درآمدزایی را باید دنبال کنیم؟

تولیدی، خدماتی، فعالیت اشتغال در یک مرکز بعنوان کارشناس و ...

تحلیل عمومی در مورد حرفه‌ای که انتخاب شده

۲- چه محصولی را باید به فروش برسانیم؟

تحلیل در مورد نوع خروجی فعالیت، تولید، خدمات، مشاوره، فروش و ...

- ۳- بازارهای من (مشتریان من) کجا هستند؟
تحلیل در مورد ساختار، گرایش‌ها، اندازه بازار مصرف
- ۴- مشتریان من چه کسانی هستند؟
تحلیل در مورد مشتریان من
- ۵- رقیب یا رقبای من چه کسانی هستند؟
تحلیل در مورد رقبا، رقبای من چه کسانی و با چه ویژگی‌هایی هستند.
- ۶- استراتژی برتر من چیست؟
برگ برنده من در این زمینه چیست
- ۷- چقدر نقدینگی برای عملی کردن حرفه‌ام نیاز دارم؟
- ۸- از کجا و چطور فعالیت را شروع کنم؟
برای راه‌اندازی فعالیت چه کار باید بکنم
- ۹- از چه روش‌های مدیریتی و نظارتی باید استفاده شود؟
چه نوع سیستم مدیریتی برای کارم نیاز دارم
- ۱۰- چگونه می‌توان کارها را پیش برد و سازماندهی چگونه باشد؟
- ۱۱- روند فعالیت شروع شده بعد از ۱۲ ماه چگونه خواهد بود؟
- ۱۲- بعد از ۲ سال (۲۴ ماه) چگونه خواهد بود؟
- ۱۳- چه موقعی باید در برنامه‌ها و یا طراحی موجود بازنگری انجام دهم؟
- ۱۴- کجا و چه موقعی باید در ارتباط با کمک دیگران اقدام کنم؟

مشخصات یک طرح تیپ شغلی

مجموعه‌ای از اطلاعات ضروری و کامل در خصوص روش تولید کالا یا ارائه خدمات که اشتغالزا و اقتصادی باشد. یک طرح تیپ شغلی حداقل باید شامل اطلاعات زیر باشد.

۱. مشخصات تولیدات (کالا یا خدمات)
۲. فرایند تولید و مراحل آن
۳. امکانات مورد نیاز (تجهیزات، مواد اولیه، کارگاه، دفتر، ...)
۴. نیروی انسانی (شامل بخش‌های مدیریت، تخصصی، کارشناسی، عملیات، خدمات)
۵. سرمایه‌گذاری (ثابت، در گردش)
۶. برآورد سود و زیان سالانه
۷. نقطه سر به سر و نرخ بازده مالی
۸. تخصص و مهارت‌های مورد انتظار جهت راه‌اندازی و اداره این شغل
۹. وضعیت بازار تولیدات
۱۰. سازمان‌ها و مراکزی که با این شغل مرتبط هستند (سازمان‌های نظارتی، سازمان‌های حمایتی، ...)
۱۱. معرفی منابع آموزشی و تخصصی مورد نیاز برای تأسیس، مدیریت و توسعه شغل (کتاب، مجله، مقاله، شبکه اطلاع‌رسانی، افراد متخصص)
۱۲. معرفی مشاغل مرتبط و مکمل این شغل
۱۳. توصیه‌هایی برای بهبود و توسعه شغلی
۱۴. شیوه بازاریابی و معرفی محصولات
۱۵. مخاطرات و آفتهای این (شغل/ واحد شغلی) و شیوه پیشگیری و مقابله با آنها

قدم پنجم: تأسیس و مدیریت بنگاه اقتصادی

- نحوه برآورد و بررسی بازار هدف
- عناصر تأسیس و راه‌اندازی کسب و کار
- تهیه طرح توجیهی و مراحل ثبت و اخذ مجوز تأسیس
- نحوه انتخاب و تجهیز منابع مورد نیاز واحد شغلی
- برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت تأسیس واحد شغلی
- روش‌های مدیریت و رهبری
- مدیریت منابع (انسانی، مالی و اطلاعاتی)
- سیستم کنترل کیفیت استانداردهای تضمین کیفیت
- برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل
- اصول مذاکره و مکاتبه در کسب و کار
- بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی

قدم آخر:

حرکت، ادامه روند به طور مستمر، پشتکار، امید و تکیه بر جوهرهای وجودی قدم آخری است که پایان ندارد. کارآفرینی بر روی کاغذ و به لفظ آسان است. تنها کارآفرینی موفق بوده‌اند که به حرف خود پایبند مانده‌اند. فراموش نکنید که هیچکس حتی موفق‌ترین کارآفرینان از جزئیات آینده باخبر نبوده‌اند. آنها فقط از یک چیز مطمئن بودند و آن اینکه روزگار سخت دوامی دارد اما انسان‌های سختکوش بر قله تاریخ همواره ناظر و حاضرند.

